



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

*Att arbeta med
hållbarhetsredovisningar*

- Ett verktyg med utmaningar

*Kandidatuppsats Environmental Management
Vårterminen 2010*

Handledare: Dorit Christensen
Författare: Sofia Nordström
Ulrika Palmér

Förord

Vi vill tacka de personer som gjort den här studien möjlig. Vi vill först tacka vår handledare Dorit Christensen, som under arbetes gång kommit med goda tips och råd. Vi vill också tacka alla respondenter som deltagit i den här studien och som bidragit med intressanta inblickar i arbetet med hållbarhetsredovisningar.

Göteborg 2 juni 2010

Sofia Nordström och Ulrika Palmér

Sammanfattning

Att arbeta med hållbarhetsredovisningar – ett verktyg med utmaningar

Environmental Management Kandidatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

- Författare:** Sofia Nordström, Ulrika Palmér
- Handledare:** Dorit Christensen
- Datum:** 2010-06-02
- Nyckelord:** Hållbarhetsredovisning, GRI
- Introduktion:** Intressenter vill i allt högre grad veta hur företag arbetar med att ta ett socialt och miljömässigt ansvar vilket har lett till ett ökat tryck på företag att redovisa verksamhetens hållbarhetsarbete. Genom de internationella riktlinjerna för hållbarhetsredovisning från GRI (Global Reporting Initiative) är avsikten att företag i olika branscher ska kunna jämföra sina hållbarhetsredovisningar. I hållbarhetsredovisningen som följer GRI:s riktlinjer ska de resultat som verksamheten har uppnått, i förhållande till de åtaganden, strategier och hållbarhetsstyrning som organisationen har, redovisas. Redovisningen kräver därmed mycket information. Detta gör även att redovisningen kan användas som ett verktyg för kommunikation och en guide för att utveckla företagets hållbarhetsarbete. Hållbarhetsredovisningen kan därför innebära nya möjligheter och utmaningar för att utveckla ett effektivare hållbarhetsarbete.
- Syfte:** Genom att undersöka hur ansvariga för hållbarhetsredovisningen ser på arbetet och de utmaningar som arbetet med hållbarhetsredovisningen innebär syftar studien till att öka förståelsen för vad arbetet med hållbarhetsredovisningar innebär.
- Metod:** Studien bygger på ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom syftet är att öka förståelsen för arbetet med hållbarhetsredovisningar. Vi har valt att använda en kvalitativ abduktiv ansats och semistrukturerade intervjuer.
- Teoretisk referensram:** Den teoretiska referensramen består av intressentteori, legitimitetsteori, nyinstitutionell teori samt teorier kring miljö- och hållbarhetsarbete och en beskrivning av GRI:s riktlinjer. Utifrån teorierna har vi identifierat fyra teman som används vid analysen av det empiriska materialet; 1) Drivkrafter 2) Arbetsprocessen 3) GRI 4) Målgrupp och respons.
- Empiri:** Det empiriska materialet har insamlats genom djupgående intervjuer med ansvariga för arbetet med hållbarhetsredovisningen på Systembolaget AB, SJ AB, Posten Norden AB, ICA Sverige AB samt Tetra Pak AB. Vi har även använt de undersökta företagens hållbarhetsredovisningar och information på företagens hemsidor.
- Slutsats:** Studien visade att de ansvariga ser på hållbarhetsredovisningarna på ett lika sätt och att det finns utmaningar i tolkningen av GRI:s riktlinjer samt att nå den avsedda målgruppen. Vi drar även slutsatsen att arbetsprocessen är minst lika viktigt som den slutgiltiga rapporten.

Abstract

To work with environmental reports- a tool with challenges

*Environmental Management Bachelors Essay, School of Business, Economics and Law,
University of Gothenburg*

Authors:	Sofia Nordström, Ulrika Palmér
Advisor	Dorit Christensen
Date:	2010-06-02
Key words:	Environmental report, Sustainability report, GRI
Introduction:	Increasingly stakeholders want to know how companies act to take a social and environmental responsibility for their activities. This has led to an increased pressure on companies to report their sustainability work. Through the GRI (Global Reporting Initiative) sustainability reports from different businesses can be compared. Therefore the report needs a lot of information and this also make the report a tool for communication and a guide to develop companies' sustainability work. The sustainability report could therefore imply new opportunities and challenges to develop a more efficient sustainability work.
Purpose:	The purpose with this study is to declare how the managers for the sustainability report work and identify the challenges the sustainability report implies. Thereby a greater understanding for the work of the sustainability report can be received.
Methodology:	The study is based upon a hermeneutic approach because of the purpose to increase the understanding for the work with the sustainability report. We have chosen to use an abductive qualitative approach with interviews that are semi structured.
Theoretical perspectives:	The theoretical frame of references is based upon stakeholders' theory, legitimacy theory, new institutional theory and theories about environmental- and sustainability work and a description of the guidelines of GRI. From the theories we have identified four themes which have been used in the analysis of the empirical chapter; 1) Drivers 2) Working procedure 3) GRI 4) Target group and response/feedback.
Empirical foundation:	The empirical material has been collected by profound interviews with the managers of the sustainability reports for Systembolaget AB, SJ AB, Posten Norden AB, ICA Sweden AB and Tetra Pak AB. We have also used the sustainability reports of the analyzed companies and their web pages.
Conclusion:	The study shows that the managers work in a similar way with their sustainability reports and that there are challenges in the interpretation of the guidelines of GRI and to reach the intended target group.

Förkortningar

CSR Corporate Social Responsibility

FN Förenta Nationerna

G3 Tredje upplagan av riktlinjer för hållbarhetsredovisning från GRI

GRI Global Reporting Initiative

ISO Internationella Standardiseringsorganisationen (International Organization for Standardization)

Innehållsförteckning

1. Introduktion	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Forskningsfråga	13
1.4 Syfte	13
1.5 Avgränsningar	14
1.6 Disposition	14
2. Metod	16
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	16
2.2 Val av metod	16
2.2.1 Induktion, deduktion och abduktion.....	16
2.2.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder	17
2.3 Tillvägagångssätt.....	17
2.3.1 Datainsamling.....	17
2.3.1 Val av teoretisk referensram	18
2.3.2 Val av respondenter.....	18
2.4 Validitet.....	19
2.4.1 Studiens generaliserbarhet.....	20
2.5 Metodkritik.....	20
3. Teoretisk referensram.....	22
3.1 Tidigare forskning	22
3.2 Relevant teoribildning	23
3.2.1 Nytt företagande – nya utmaningar.....	23
3.2.2 Intressentteori	23
3.2.3 Legitimitetsteori	24
3.2.4 Nyinstitutionell teori	25
3.2.5 Drivkrafter till hållbarhetsarbete	25
3.2.6 Arbetsprocessen	26
3.2.7 GRI.....	27
3.2.8 Målgrupp och respons	28
3.3 Sammanställning av teoretisk referensram	29
3.3.1 Temamodell.....	30
4. Empiri.....	31
4.1 Systembolaget AB.....	31
4.1.1 Drivkrafter och utveckling	31
4.1.2 Målgrupp och mottagande.....	33
4.1.3 Summering	33
4.2 SJ AB.....	34
4.2.1 Drivkrafter och utveckling	34

4.2.2 Målgrupp och mottagande.....	35
4.2.3 Summering	36
4.3 Posten Norden AB.....	36
4.3.1 Drivkrafter och utveckling	37
4.3.2 Målgrupp och mottagande.....	38
4.3.3 Summering	38
4.4 ICA Sverige AB	39
4.4.1 Drivkrafter och utveckling	39
4.4.2 Målgrupp och mottagande.....	40
4.4.3 Summering	40
4.5 Tetra Pak AB	40
4.5.1 Drivkrafter och utveckling	40
4.5.2 Målgrupp och mottagande.....	41
4.5.3 Summering	42
4.6 Sammanställning av empiri	42
5. Analys.....	43
5.1 Fyra teman.....	43
5.2 Analystabell.....	45
5.3 Drivkrafter	46
5.3.1 Interna och externa drivkrafter	46
5.3.2 Lika drivkrafter – lika arbetssätt	47
5.3.3 Utmaningar.....	48
5.3.4 Summering	49
5.4 Arbetsprocessen	49
5.4.1 Strategisk förankring	49
5.4.2 Organisatorisk förankring	50
5.4.3 Organisatoriska effekter	51
5.4.4 Utmaningar.....	53
5.4.5 Summering	54
5.5 GRI.....	54
5.5.1 Tolkningssvårigheter	54
5.5.2 Strategi, vision och mål i redovisningen	55
5.5.3 Utmaningar.....	56
5.5.4 Summering	56
5.6 Målgrupp och respons	56
5.6.1 Definierad målgrupp	57
5.6.2 Respons	58
5.6.3 Summering	59
5.7 Sammanställning av analys	60
6. Konklusion	63
6.1 Slutsats	63

6.2 Avslutande diskussion.....	64
6.3 Förslag på vidare forskning.....	65
7. Referenser.....	66
8. Bilagor.....	71
8.1 Bilaga 1	71
8.2 Bilaga 2.....	73
8.3 Bilaga 3	74

Figurförteckning

Figur 1: Intressentmodell	23
Figur 2: Temamodell	29
Figur 3: Temamodell	44
Figur 4: Analystabell	46
Figur 5: Arbetsmodell	61

1. Introduktion

I detta kapitel beskriver vi utvecklingen av hållbarhetsarbete i företag vilket utgör bakgrunden till studien. Genom problemdiskussionen presenteras vår frågeställning och därefter studiens syfte och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en bild över uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Intresset för företagets roll i samhället har länge varit ett omdiskuterat ämne. Under det senaste decenniet har dock intresset för företagets ansvar vuxit och begrepp som *Sustainability*, *Corporate Social Responsibility (CSR)* och *Corporate Citizenship*¹ har blivit en del av företagsspråket. Förespråkare av dessa begrepp menar att företag som tar ett miljömässigt och socialt ansvar för sin verksamhet också bidrar till att driva fram en bättre marknad med starka företag och välmående samhällen. Kritiker menar dock att ett ökat ansvarstagande från företagets sida suddar ut gränserna av ansvarsfördelning mellan den offentliga och privata sektorn samtidigt som marknadsekonomin hotas då företagets roll i samhället förändras (Johansson, Klinton, Sandström 2007; Grafström, Göthberg, Windell 2008).

Med ett ökat intresse för ansvarsfrågorna har också forskningen på ämnet ökat. Både antalet tidskrifter och antalet artiklar som behandlar ansvarsfrågor har ökat markant det senaste decenniet. Antalet artiklar i tio akademiska tidskrifter som innehåller begreppet CSR har ökat från 20 procent år 1998 till 80 procent år 2005 (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Sambandet mellan ett socialt ansvar och företagets lönsamhet har varit en av de största forskningsfrågorna men resultaten från forskningen har ännu inte varit entydiga (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Många menar att ansvarstagande och ett strategiskt hållbarhetsarbete är en nödvändighet för allt företagande. Frågor gällande miljö och socialt ansvar förväntas därför stå högt på företagets dagordning och något som bör genomsyra företagets övergripande strategier (Larsson, Ljungdahl 2008).

Hållbarhetsbegreppet är brett och sträcker sig från företagets miljöpåverkan så som nyttjande av naturresurser och utsläpp till luft och vatten, till sociala aspekter så som barnarbete, lönefrågor och relationen till personal och leverantörer. Vilka ansvarsfrågor som företagen förväntas arbeta med beror till stor del på företagets intressenters intressen. Det ökade trycket på ansvarstagande och hållbarhetsarbete av olika slag har också skapat ett behov ökad öppenhet och transparens. Intressenter vill i allt större utsträckning veta på vilket sätt företagen arbetar med det miljömässiga och sociala ansvaret, vilket sätter press på företagen

¹ För tydligare förklaring till begreppen se bilaga 1

att redovisa hållbarhetsarbetet (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Genom en hållbarhetsredovisning kan resultaten av företagets hållbarhetsarbete presenteras.

Revisionsbyrån KPMG International visar i sin studie *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Report in 2008* en ökning i antal företag som redovisar sitt hållbarhetsarbete. Undersökningen som omfattar 22 länder och mer än 2200 företag runt om i världen visar bland annat att redovisning av CSR-frågor hos världens största företag snarare har blivit en norm än ett undantag. 2005 års undersökning visade att 50 procent av de undersökta företagen redovisade hållbarhetsfrågor vilket kan jämföras med 2008 års undersökning då 80 procent av världens 250 största företag redovisade sitt hållbarhetsarbete (KPMG 2008). Då de undersökta företagen även publicerar en CSR- strategi anser KPMG att risken för att företagen använder redovisningen för framstå som bättre än vad de egentligen är minskar betydligt och att redovisningen istället är ett resultat av ett systematiserat arbete för företagsansvar (KPMG 2008).

1.2 Problemdiskussion

År 2000 lanserade *Global Reporting Initiative* (GRI) den första versionen av riktlinjer för hur hållbarhetsredovisningar ska se ut, *Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social performance* (Löhman, Steinholtz 2004). Ramverket används av tusentals företag och organisationer över hela världen och ger riktlinjer för hur det ekonomiska, miljömässiga och sociala arbetet kan mätas och rapporteras genom hållbarhetsredovisningar (1, www.globalreporting.org). Redovisningen ska visa de resultat som organisationen uppnått mot bakgrund av de åtaganden, strategier och hållbarhetsstyrning som organisationen har. Därmed kan redovisningen användas för att jämföra och bedöma resultaten av hållbarhetsarbetet i förhållande till lagar, normer, regler, standarder och frivilliga initiativ. Redovisningen kan också visa hur förväntningar gällande hållbarhetsfrågor kan påverka organisationen samt hur organisationen påverkar dessa förväntningar. Genom hållbarhetsredovisningen kan också resultat jämföras inom och mellan organisationer (G3 riktlinjer). År 2007 beslutade den svenska regeringen att anta nya riktlinjer för extern redovisning för statligt ägda bolag som började gälla 2008. Riktlinjerna innebär att alla statliga bolag ska hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer (Näringsdepartementet).

Riktlinjerna för hållbarhetsredovisningar som följer GRI:s riktlinjer innehåller tre delar som alla är lika viktiga; redovisningsprinciper, redovisningsvägledning och standardupplysningar. De standardupplysningar som ska ingå i hållbarhetsredovisningarna är upplysningar om organisationens strategi och profil vilket beskriver hur organisationens hållbarhetsarbete är kopplat till styrningen av organisationen. Standardupplysningar ska även innehålla upplysningar om hur ett antal specifika områden behandlas i organisationen vilket ger viktig information om organisationens hållbarhetsstyrning och förståelse för resultaten.

Standardupplysningar innehåller även resultatindikatorer vilka ger jämförbar information kring de ekonomiska, miljömässiga och sociala resultaten som presenteras (G3 riktlinjer).

Enligt GRI:s riktlinjer kan hållbarhetsredovisningens värde maximeras genom att använda redovisningen som ett verktyg i en större, ständigt pågående förbättringsprocess. Denna process består bland annat av strategiarbete, utformning av handlingsplaner och utvärdering av resultat. I detta arbete kan redovisningen fungera som ett verktyg för att bedöma resultat och ge underlag till den fortsatta processen. Hållbarhetsredovisningen kan också fungera som ett kommunikationsverktyg i kontakten mellan organisation och intressenter (G3 riktlinjer).

År 2009 genomförde PriceWaterhouseCoopers (PwC) för andra året en undersökning av 2008 års hållbarhetsredovisningar eller hållbarhetsrelaterade upplysningar i årsredovisningarna hos 132 bolag på Large Cap och Mid Cap listan samt 43 statligt ägda bolag. Undersökningen visade att 90 procent av de undersökta företagen hade en separat hållbarhetsredovisning eller hållbarhetsrelaterad information i årsredovisningen. Genom kravet att statliga bolag måste hållbarhetsredovisa har andelen statligt ägda bolag som hållbarhetsredovisar ökat från 80 procent till 98 procent. Undersökningen visade också att mängden information kring hållbarhetsarbetet har fått större plats i de undersökta företagens redovisningar. Samtidigt visade undersökningen att andelen företag som inte redovisar någonting alls har minskat. PriceWaterhouseCoopers menar också att GRI:s ramverk har blivit allt mer etablerad som redovisningsstandard. I redovisningarna för år 2008 använde 43 procent av de undersökta företagen GRI:s riktlinjer vilket kan jämföras med 13 procent år 2007 (PwC Summering undersökning av hållbarhetsredovisning 2008).

Trots en ökning i antal hållbarhetsredovisningar visade konsultbolaget Ethos Internationals undersökning av 2008 års hållbarhetsredovisningar stora brister i redovisningarna. Undersökningen bestod av 39 statligt ägda bolag samt 17 företag på Stockholmsbörsens Large Cap- lista. Samtliga företag redovisade enligt GRI:s riktlinjer. Undersökningen visade bland annat att mer än två tredjedelar av företagen inte redovisade strategi, mål och styrning av hållbarhetsarbetet (www.ethosinternational.se). Enligt GRI:s riktlinjer bör hållbarhetsredovisningen innehålla uttalanden från företagsledningen om företagets hållbarhetsvision och strategi (G3 riktlinjer).

Precis som GRI förespråkar menar Marc J. Epstein i boken *Making Sustainability Work* (2008), att hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier kräver ledningens stöd för att arbetet ska ge resultat. Epstein (2008) menar att hållbarhetsstrategierna måste bli en del av företagets övergripande strategi för att det ska leda till ekonomiska fördelar. Att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer kräver således att det finns ett välförankrat hållbarhetsarbete i företaget och hos ledningen. Väl definierade hållbarhetsstrategier underlättar också för investerare och andra intressenter som läser hållbarhetsredovisningarna. En hållbarhetsredovisning som

saknar strategisk förankring och därmed inte har några mål eller jämförande siffror att relatera blir i princip oanvändbar för investerare och istället något som endast finns till för syns skull (Larsson, Ljungdahl 2008).

Som nämndes ovan har det i Sverige varit ett krav att statliga bolag ska redovisa sitt hållbarhetsarbete enligt GRI:s riktlinjer sedan år 2008 (Näringsdepartementet). Då det för privata företag fortfarande är frivilligt att hållbarhetsredovisa är det många företag i Sverige som ännu inte gör detta, trots att de har ett välutvecklat hållbarhetsarbete med utarbetade strategier. Att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor kan ge företaget många fördelar men det kan finnas ännu mer att vinna på att som företag vara transparent och redovisa sitt hållbarhetsarbete till medarbetare, investerare och andra intressenter. Därmed kräver hållbarhetsarbetet redovisning både internt och externt för att ge företaget den största långsiktiga effekten av arbetet. Epstein (2008) menar att den interna kommunikationen av hållbarhetsarbetet är ett av de viktigaste momenten för att utveckla företagets hållbarhetsarbete. Den interna kommunikationen ger viktig feedback på det strategiska arbetet samtidigt som de anställda kan se hur deras arbete påverkar företagets utveckling (Epstein 2008). Att hållbarhetsredovisa enligt ett standardiserat ramverk så som GRI kan därför ses som ett verktyg för att kommunicera, både internt och externt, och en guide för att utveckla hållbarhetsarbetet. GRI:s ramverk kan därmed tänkas leda till nya möjligheter för ett företags hållbarhetsarbete. Dock kan det innebära svårigheter då ett internationellt ramverk ska anpassas till ett specifikt företag.

Arbetet med hållbarhetsredovisningar kan därför tänkas innebära flera utmaningar som kan vara värdefulla att studera för att utveckla ett effektivare hållbarhetsarbete. Både den interna och externa kommunikationen av hållbarhetsredovisningar är som nämndes ovan en viktig aspekt i utvecklingen av hållbarhetsarbetet och därför något som är en intressant aspekt att undersöka vidare. Genom att kommunicera hållbarhetsarbetet externt till exempelvis kunder, leverantörer och investerare kan företaget tänkas nå nya intressenter vilket kan ge företaget legitimitet och i slutändan ökad lönsamhet. Därför anser vi att kommunikation av hållbarhetsredovisningen är en intressant forskningsfråga. Att kommunicera hållbarhetsarbetet internt kan tänkas ge medarbetarna en större delaktighet och ett större engagemang i hållbarhetsarbetet. Hur en hållbarhetsredovisning tas emot av medarbetarna kan därför också vara en värdefull fråga att forska i. Då hållbarhetsarbete kräver förankring i hela organisationen kan ytterligare en intressant forskningsfråga bli hur arbetet med hållbarhetsredovisningar har påverkat företagets organisation och strategiska arbete.

Arbetet med hållbarhetsredovisningar kan även ses utifrån de ansvariga för hållbarhetsredovisningens perspektiv då de ansvariga har en viktig roll i arbetet. Som nämndes tidigare kan arbetet med hållbarhetsredovisningar innebära utmaningar för företagen och kanske främst för de som ansvarar för framtagandet av redovisningen. Då GRI:s riktlinjer

utgör ett branschöverskridande ramverk (G3 riktlinjer) kan det finnas svårigheter att anpassa riktlinjerna för den specifika verksamheten. För att hållbarhetsredovisningen ska fungera som det verktyg för förbättringsarbete som det avser att vara är det även viktigt att innehållet i redovisningen är korrekt och att redovisningen når den tänkta målgruppen. Detta är viktiga utmaningar som den ansvarige för hållbarhetsredovisningarna kan tänkas ställas inför och därför något som är intressant att undersöka vidare för att öka kunskapen kring arbetet.

Som vi ser finns det många intressanta uppslag till forskning kring hållbarhetsredovisningar. Vi har i den här studien valt att fokusera på hur de ansvariga för hållbarhetsredovisningen ser på arbetet och vilka utmaningar som arbetet med hållbarhetsredovisningen innebär. Chefer och ansvariga har viktiga roller i alla verksamheter då de uppmuntrar och leder arbetet. Att därför undersöka hur de ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar i olika branscher anser vi kan ge en god inblick i arbetet. Vi tror att detta kan ge värdefull information kring arbetsprocessen så som sammanställningen och spridningen av hållbarhetsredovisningen vilket kan vara viktigt information för företag som ännu inte arbetar med hållbarhetsfrågor eller redovisar sitt hållbarhetsarbete enligt GRI:s riktlinjer.

Vi har valt att intervjua ansvariga för hållbarhetsredovisningen i fem svenska företag, tre statligt ägda bolag Systembolaget AB, SJ AB och Posten Norden AB och två privata företag, Tetra Pak AB och ICA Sverige AB. De tre statligt ägda bolagen har, som nämndes ovan, krav att redovisa enligt GRI:s riktlinjer medan de två privata redovisar på frivillig basis. Samtliga företag redovisar således enligt GRI:s riktlinjer, dock ger de hållbarhetsredovisningen olika namn. Vi kommer i den teoretiska referensramen och i analysdelen att hålla oss till begreppet hållbarhetsredovisning.

1.3 Forskningsfråga

Utifrån problemdiskussionen ovan blir vår forskningsfråga:

Hur ser ansvarig i företagen på arbetet med hållbarhetsredovisningar enligt GRI:s riktlinjer och vilka utmaningar anser de finns i arbetet?

Med ansvariga avser vi den som är ansvarig för att sammanställa och/eller koordinera arbetet med hållbarhetsredovisningar.

1.4 Syfte

Syftet med den här studien är att öka förståelsen för hur ansvariga i fem svenska företag ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar som följer GRI:s riktlinjer samt att identifiera utmaningar i det arbetet. Som nämndes i problemdiskussionen kan det enligt Ethos International finnas brister i hållbarhetsredovisningar vilket skulle kunna kopplas till de eventuella utmaningar som finns i arbetet med hållbarhetsredovisningar. Vi vill med den här

studien ge större förståelse för arbetet med hållbarhetsredovisning vilket kan vara värdefull information för företag som inte redovisar sitt hållbarhetsarbete enligt GRI:s riktlinjer.

Studiens syfte blir:

Att öka förståelsen för hur ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar som följer GRI:s riktlinjer samt att öka förståelsen för de utmaningar som finns i arbetet.

1.5 Avgränsningar

Studien syftar inte till att jämföra innehållet i rapporterna i form av siffror, så som exempelvis minskning av utsläpp till luft och vatten. Detta beror på att de undersökta företagen valt att redovisa olika aspekter i sina redovisningar samt att studiens forskningsfråga inte syftar till att jämföra de olika indikatorerna utan att förstå den ansvariges syn på arbetet med hållbarhetsredovisningen. På grund av den satta tidsramen har studien avgränsats till att omfatta hur ansvariga i fem svenska företag ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar.

1.6 Disposition

Kapitel 1 I detta kapitel presenteras utvecklingen av hållbarhetsarbete i företag vilket utgör grunden till vår studie. Kapitlet innehåller även en problemdiskussion där studiens frågeställning presenteras och därefter presenteras studiens syfte och avgränsningar.

Kapitel 2 Här presenterar vi den vetenskapliga utgångspunkt, metod och tillvägagångssätt som vi har valt att använda i den här studien. I slutet av kapitlet diskuteras studiens tillförlitlighet, generaliserbarhet och en kritisk granskning av metoden som använts.

Kapitel 3 Kapitlet introducerar den teoretiska referensram som är väsentlig för forskningsfrågan. Vi presenterar först tidigare forskning följt av relevant teoribildning. I den relevanta teoribildningen presenteras intressentteori, legitimitetsteori, drivkrafter till hållbarhetsarbete, teorier kring strategiskt hållbarhetsarbete samt en djupgående beskrivning av GRI:s ramverk. Kapitlet avslutas med hållbarhetsredovisningens målgrupp. Utifrån teorin har fyra teman identifierats; Drivkrafter, Arbetsprocess, GRI samt Målgrupp och respons.

Kapitel 4 Kapitlet presenterar studiens empiriska material. Här återfinns information om de undersökta företagens hållbarhetsarbete och hur respondenterna ser på respektive företags arbete med hållbarhetsredovisning. Utifrån det insamlade empiriska materialet har två gemensamma områden kring arbete med hållbarhetsredovisningen identifierats; Drivkrafter och utveckling samt Målgrupp och respons.

- Kapitel 5** I detta kapitel analyserar vi det empiriska materialet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Grunden i analysen utgörs av de fyra teoretiska teman som genom empirin har utvecklats ytterligare. För att kunna svara på forskningsfrågan använder vi i detta kapitel en analysstabell.
- Kapitel 6** Här presenterar vi de slutsatser som vi har kunnat dra utifrån den här studien samt en avslutande diskussion och förslag till vidare forskning.
- Kapitel 7** I detta kapitel återfinns de referenser som vi har använt i vår studie.
- Kapitel 8** I kapitlet finns de bilagor som är kopplade till studien.

2. Metod

I detta kapitel presenteras den vetenskapliga utgångspunkten för studien. Därefter presenteras val av metod och tillvägagångssätt. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet, generaliserbarhet samt en kritisk granskning av metoden.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Då undersökningen syftar till att förstå hur ansvariga för hållbarhetsredovisningen i olika företag arbetar med redovisningen har ett hermeneutiskt förhållningssätt använts. Det hermeneutiska förhållningssättet används vid kvalitativ förståelse och vid tolkning av problem vilket ger forskaren en subjektiv roll. Detta innebär att vi genom litteraturstudier subjektivt valt ut relevanta teorier som utgör den teoretiska referensramen. Då studien även grundas på djupgående intervjuer krävs tolkning av empirin för att förstå hur ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar och därmed besvara forskningsfrågan. Genom den subjektiva rollen blir forskaren engagerad och närmar sig problemet utifrån sin egen förförståelse (Patel, Davidsson 2003). Den förförståelse som vi har inför den här studien grundar sig i universitetskurser i företagsekonomi, miljövetenskap, CSR och Environmental Management.

Motsatsen till det hermeneutiska förhållningssättet är det positivistiska vilket används vid kvantitativa, statistiska undersökningar där forskaren har en objektiv roll. Den objektiva rollen innebär att resultaten av undersökningen ska bli de samma oavsett vem som genomför den (Patel, Davidsson 2003). Då den här studien syftar till att förstå hur arbetet med hållbarhetsredovisningar ser ut snarare än att statistiskt mäta hur arbetet går till passar det hermeneutiska förhållningssättet bättre till den här forskningsfrågan.

2.2 Val av metod

2.2.1 Induktion, deduktion och abduktion

Det finns två vägar att gå då ny kunskap ska produceras, genom deduktion och induktion (Andersson 1998). Dessa begrepp innebär olika sätt för forskaren att relatera teori och empiri till varandra (Patel, Davidsson 2003). Genom den deduktiva metoden analyseras empirin utifrån befintliga teorier och principer. Den induktiva metoden utgår istället från empirin då nya teorier utformas (Andersson 1998). Det finns ytterligare en väg att ta för att producera ny kunskap, detta genom abduktion vilket kan ses som en växelverkan av deduktion och induktion (Patel, Davidsson 2003).

Vi har i den här studien valt att använda en abduktiv metod. Därför har vi växlat mellan teorier kring hållbarhetsarbete och empiriskt material från telefonintervjuer samt utgivna hållbarhetsredovisningar i arbetet med att svara på forskningsfrågan.

2.2.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder

För att bearbeta och analysera den information som samlas in under forskningsprocessen kan två olika metoder användas, kvalitativ och kvantitativ metod (Holme, Solvang 1997). Det kvalitativa tillvägagångssättet ämnar ge en djupgående förståelse för det problem som studeras (Andersson 1998). Metoden karakteriseras av närheten till det studerade objektet där forskaren försöker sätta sig in i den undersökta situationen (Holme, Solvang 1997). Detta görs genom olika typer av datainsamling som i den kvalitativa forskningen fokuserar på den ”mjuka” data, till exempel observationer och intervjuer (Holme, Solvang 1997; Patel, Davidsson 2003). Däremot strävar den kvantitativa metoden mot att snarare förklara det studerade problemet än att förstå det (Holme, Solvang 1997). Genom kvantitativa metoder använder sig forskaren i större utsträckning av mätbara parametrar för att kunna förklara vad problemet är (Andersson 1998) och oftast används enkäter med givna svarsalternativ för att till exempel beskriva olika samhällsförhållanden (Holme, Solvang 1997).

Då den kvalitativa intervjun ämnar ge en djupare och mer fullständig uppfattning kring problemet och frågeställningen (Holme, Solvang 1997) har vi i den här studien valt att använda denna metod. Vid intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuform vilket kan användas vid kvalitativa intervjuer eftersom intervjuformen ställer öppna frågor vilka kan ge en djupare förståelse för frågeställningen (Lundahl, Skärvad 1999).

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Datainsamling

Enligt Jacobsen (2002) bör både primär och sekundärdata användas i forskning. När flera typer av data används kan de kontrollera varandra och ge varandra stöd. Därmed styrks de resultat som forskaren kommer fram till. De olika datatyperna kan också ställa olika information mot varandra och ge intressanta kontraster (Jacobsen 2002). Vår datainsamling har skett genom både primär och sekundärdata. Primärdata är information som samlas in för första gången och är skraddarsydd för problemställningen (Jacobsen 2002). I den här studien består primärdata av den information som framkommit under intervjuer med de utvalda respondenterna. Intervjuerna gjordes över telefon då det inte var möjligt att genomföra personliga möten på grund av den satta tidsramen och långa avstånd. En semistrukturerad intervjuform användes där en intervjuguide utgjorde underlaget för intervjun. Utifrån frågeguiden fördes en öppen intervju. Respondenterna fick frågorna i förväg för att kunna vara insatta i ämnet. Intervjuerna som var cirka 30 minuter vardera spelades även in för att

lättare kunna bearbetas i efterhand. Intervjuguiden bestod av 19 frågor som grundades på den teoretiska referensramen. Intervjuguiden återfinns i bilaga 2.

Sekundärdata innebär att informationen har samlats in för ett annat syfte än den problemställning som forskaren vill använda informationen till (Jacobsen 2002). Studiens sekundärdata består av de undersökta företagens hållbarhetsredovisningar samt information från företagens hemsidor.

2.3.1 Val av teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen baseras på litteratur och vetenskapliga artiklar som främst behandlar teorier kring hållbarhetsarbete, men också fakta kring GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisningar. Den teoretiska referensramen summeras i fyra teman som genom det empiriska materialet har utvecklats till en analystabell som används i analysen.

Vid informationssökningen användes databaser innehållande både litteratur och vetenskapliga artiklar. De databaser som användes var GUNDA, Affärsdata, Emerald Management Xtra Plus och Jstor. Samtliga databaser finns tillgängliga genom Göteborgs Universitets bibliotek. Sökmotorn Google Scholar användes också. De sökord som användes var främst på engelska; GRI, sustainability reporting, legitimacy, environmental strategy. Sökord på svenska var främst hållbarhetsredovisning och GRI. Vi använde även artiklar från tidigare kurser.

2.3.2 Val av respondenter

De undersökta företagen i den här studien är Systembolaget AB, SJ AB, Posten Norden AB samt ICA Sverige AB och Tetra Pak AB. Samtliga företag redovisar sitt hållbarhetsarbete enligt GRI:s riktlinjer. Detta var även det kriterium som användes vid val av företag. De utvalda företagen har alla arbetat med hållbarhetsfrågor under en längre tid och kommunicerat detta via respektive företags hemsida. Därmed fanns tillräckligt med bakgrundsinformation för att välja företag för undersökningen. Genom att intervjua de ansvariga för sammanställningen av hållbarhetsredovisningen i fem företag ges en inblick i hur arbetet med hållbarhetsredovisningar ser ut, vilket är syftet med vår undersökning. Då det är ett krav för statligt ägda bolag att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer har vi avsiktligt valt både statligt ägda bolag och privatägda bolag. Därmed ges möjlighet till att jämföra arbetet kring hållbarhetsredovisningar och utmaningarna kopplade till det hos företag med krav att redovisa och företag som gör detta frivilligt. Företagen tillhör olika branscher men då studien inte avser att jämföra hållbarhetsredovisningarna sinsemellan utan arbetet med dem får inte branschtillhörighet någon betydelse.

Då studien till stor del bygger på telefonintervjuer med representanter för respektive företag blev valet av respondenter betydelsefull. Eftersom studien syftar till att få en förståelse för hur de utvalda företagen arbetar med hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer var det viktigt

att respondenterna var väl insatta i arbetet med redovisningen. De personer som intervjuats är alla ansvariga och/eller involverade i utarbetningen av respektive företags hållbarhetsredovisning.

Studiens respondenter är:

- *Nina Johansson*
CSR- ansvarig på Systembolaget AB
- *Martin Andersson*
Delprojektledare för hållbarhetsredovisningen SJ AB
- *Åke Reisnert*
Projektledare/samordningsansvarig för årsredovisningen och hållbarhetsredovisningen SJ AB
- *Elisabet Johansson*
Chef Investor Relations, ansvarig för framtagandet av hållbarhetsredovisningen för Posten Norden AB (Avslutar sin tjänst i maj 2010, hennes ansvar för arbetet med hållbarhetsredovisningen kommer att övertas av Johanna Skanvik som satt med under intervjun.)
- *Maria Smith*
Chef för miljö och socialt ansvar ICA Sverige AB
- *Magdalena Sekkenes*
Avdelningen för miljö och socialt ansvar ICA Sverige AB
- *Angela Lövgren*
Communications Environment Market Area Nordics, ansvarig för hållbarhetsredovisningen, Tetra Pak AB

2.4 Validitet

Det är viktigt att den information som samlas in för uppsatsen har god validitet och reliabilitet (Holme, Solvang 1997). Validitet definieras som huruvida forskaren mäter det som påstås ska mätas (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud 2007) och reliabilitet syftar till om datainsamlingen har gjorts på ett tillförlitligt sätt (Patel, Davidsson 2003). Begreppen är till viss del beroende av varandra vilket gör det svårare att fokusera på det ena begreppet, en tumregel lyder ”låg reliabilitet ger låg validitet”. Med detta menas att om mätningen inte är tillförlitlig hur kan forskaren då veta vad den mäter? (Patel, Davidsson 2003).

I en kvantitativ forskning representerar validitet att rätt fenomen studeras vilket kan säkerställas genom en god teoriuppbyggnad och bra mätinstrument samt noggrannhet vid själva mätningen. Men om forskningen är kvalitativ får begreppet en något annorlunda innebörd. Validitet ska i detta fall genomsyra hela forskningsprocessen och inte enbart datainsamlingen då kvalitativa studier syftar till att tolka och förstå olika företeelser (Patel,

Davidsson 2003). Eftersom vi i den här undersökningen väljer ut artiklar och litteratur som är relevanta för vår frågeställning och ställer intervjufrågor kring det som vi vill veta, anser vi att undersökningen strävar efter att nå hög validitet. Vi anser även att vårt val av metod i form av en abduktiv kvalitativ metod är passande för studiens syfte och frågeställning vilket bidrar till att resultatet kan nå hög validitet. För att uppnå en ännu högre validitet kan längre intervjuer behöva göras. Det kan även tänkas behöva göras fler intervjuer för att göra studien mer trovärdig.

2.4.1 Studiens generaliserbarhet

Då studien syftar till att förstå hur ansvariga ser på arbetet och utmaningarna med hållbarhetsredovisningar kan det vara svårt att dra generella slutsatser. Respondenterna ger en subjektiv bild av hur de ser på arbetet och därför kan det vara svårt att dra generella slutsatser. Men då vi har intervjuat ansvariga från fem företag från olika branscher tror vi att möjligheten till att generalisera resultatet ökar. Dock representerar respondenterna svenska företag vilket kan minska generaliserbarheten på ett internationellt plan eftersom det kan finnas kulturella skillnader som kan påverka de ansvarigas syn på arbetet med hållbarhetsredovisningen. Att samtliga respondenter förhåller sig till samma internationella ramverk tror vi dock kan bidra till en större generaliserbarhet. Därmed anser vi att den här studien kan generaliseras till en viss grad.

2.5 Metodkritik

Då vår forskningsfråga har som syfte att förstå ur arbetet kring hållbarhetsredovisningar ser ut anser vi att en abduktiv, kvalitativ forskningsansats med mer djupgående intervjuer är mest lämplig. Kritik kan riktas till studien då den bygger på intervjuer från fem företag från skilda branscher, dock anser vi att branschtillhörighet inte spelar någon roll för frågeställningen. Vi anser också att undersökningen av de fem företagen har gett en god bild över hur dessa ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningen.

Med fler respondenter från samma företag, exempelvis med chefer från andra avdelningar men också andra medarbetare kan forskningsfrågan förändras. Exempelvis kan forskningsfrågan riktas mot spridningen av hållbarhetsredovisningen vilket skulle ge en annan bild av arbetet med hållbarhetsredovisningar och dess utmaningar.

En alternativ metod till samma typ av studie är den som bygger på grundad teori. Den grundade teorin är ett vanligt synsätt för analys av kvalitativa data där insamling och analys av data sker parallellt och utvecklas tillsammans (Bryman, Bell 2005). Med den grundade teorin kan en mättnad nås, där ny data inte längre ger någon ny information vilket skulle passa för en studie med fler företag och respondenter. Då vi i den här studien valt få en djupare

förståelse för hur de ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar anser vi att den abduktiva, kvalitativa ansatsen var mest lämplig.

Kritik kan även riktas mot det faktum att intervjuerna skett över telefon. Genom telefonintervjuer är risken större att missuppfattningar sker då det inte går att tolka kroppsspråk. Vid transkriberingen av intervjuerna kan ytterligare misstolkningar göras då tal och skriftspråk inte är detsamma. För att motverka detta har vi lyssnat igenom intervjuerna flera gånger samt fört anteckningar vid intervjutillfället och därmed noterat det som uppfattats som viktigast. Vid intervjuerna finns det även en risk att företagen framställer sig bättre än vad de är därför är det viktigt att kritiskt granska det som sägs under intervjuerna.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som är relevant för forskningsfrågan. Kapitlet inleds med tidigare forskning som följs av relevant teoribildning där intressentteori, legitimitetsteori, nyinstitutionell teori och drivkrafter till hållbarhetsarbetet presenteras. Därefter presenteras även teorier kring strategiskt hållbarhetsarbete, en utförlig bild av GRI:s ramverk samt hållbarhetsredovisningens målgrupp. Kapitlet avslutas med en summering av den relevanta teoribildningen där fyra teman identifierats.

3.1 Tidigare forskning

Då utvecklingen av GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning är en ständigt pågående process, ändras riktlinjerna med jämna mellanrum (1, www.globalreporting.org). Detta innebär även att det blir svårare att jämföra forskning på ämnet då förutsättningarna förändras. Nedan presenteras en studie från år 2003 som ligger i linje med vår forskningsfråga. Trots att studien är från år 2003 och de senaste GRI-riktlinjerna kom år 2006 anser vi att denna studie ger en god bakgrund till den relevanta teoribildningen.

Hedberg och von Malmborg presenterade år 2003 en studie kring GRI:s effekter på hållbarhetsarbetet i tio svenska företag, vilket var alla som då redovisade enligt GRI. Anledningen till att de utvalda företagen valde att följa GRI:s riktlinjer var främst för att de ansåg att riktlinjerna var accepterade eller skulle bli accepterade och att det därmed skulle leda till att trovärdigheten i redovisningen ökade. GRI:s riktlinjer skulle därmed göra de frivilliga redovisningarna mer seriösa (Hedberg von Malmborg 2003).

Hedberg och von Malmborgs undersökning visade att redovisningens utformning skilde sig mycket åt mellan företagen då de olika företagen använde riktlinjerna på olika sätt, antingen som mall eller inspirationskälla. GRI kräver inte att alla indikatorer ska redovisas men att företaget ska redovisa varför vissa delar är exkluderade (G3 riktlinjer). Hedberg och von Malmborg (2003) menar att de flesta företag arbetar med hållbarhetsfrågorna och redovisningen av dessa för att öka sin legitimitet. Enligt Hedberg och von Malmborg (2003) är de vanligaste målgrupperna för hållbarhetsredovisning finansiärer och andra primära intressenter, allmänhet och möjliga anställda. Att använda hållbarhetsredovisningen som ett varumärkesbyggande verktyg är enligt författarna ett motiv till att börja hållbarhetsredovisa. Användningen och betydelsen av hållbarhetsredovisningen internt är enligt författarna ytterligare en drivkraft till att de undersökta företagen hållbarhetsredovisar. Hedberg och von Malmborgs (2003) studie visar även att hållbarhetsredovisningen ökar kommunikationen inom företaget och att den ger organisationen bättre kunskap om verksamheten. Användningen av GRI:s riktlinjer kan därmed öka företagets trovärdighet och legitimitet både internt och externt (Hedberg von Malmborg 2003).

3.2 Relevant teoribildning

Som nämndes ovan förändras GRI:s riktlinjer med jämna mellanrum (G3 Riktlinjer) och vi har därför funnit lite forskning kring arbetet med de senaste riktlinjerna. Den relevanta teoribildningen som vi har utgått ifrån bygger därför till stor del på teorier och undersökningar kring införande av hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier. Då hållbarhetsredovisning kan ses som ett bevis på ett aktivt hållbarhetsarbete anser vi att teorierna kring införande av hållbarhetsarbete kan hjälpa till att förstå GRI:s ramverks roll för företagens hållbarhetsarbete och vilka tänkbara utmaningar som kan finnas i arbetet. Teorin i detta avsnitt består därmed av teorier som kan kopplas till hållbarhetsarbete och hållbarhetsredovisningar, vilket ger en djupare förståelse för arbetet med hållbarhetsredovisningar och de utmaningar arbetet kan innebära.

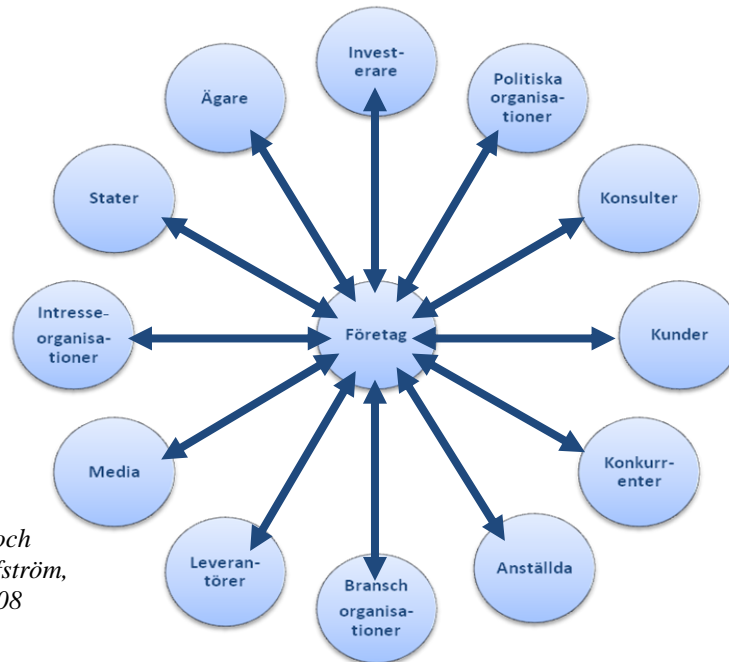
3.2.1 Nytt företagande – nya utmaningar

Enligt Dunphy, Griffiths och Benn (2007) har mänskligheten aldrig förr behandlat planeten som hon nu gör. Miljöförstöring och klimatpåverkan hotar samhällen och världens företag har en stor del i denna negativa utveckling. Författarna menar därför att företagen måste nu måste vara med och lösa problemen genom att förändra sättet att bedriva affärer på och ta ansvar för sin verksamhet innan planeten förstörs mer. Detta kräver ett nytt sätt att arbeta med organisatoriska och strategiska frågor då de gamla värderingarna och tankesätten inte längre fungerar (Dunphy, Griffiths, Benn 2007). För att möta de risker som hotar en hållbar framtid krävs en ökad transparens gällande företagets ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan. Med ökad transparens kan företaget skapa effektivare relationer till intressenter och fatta effektivare investeringsbeslut (G3 Riktlinjer). Det ökade kravet på transparens kommer även från företagets alla intressenter som i allt större uträkning vill veta hur företagen arbetar med det miljömässiga och sociala ansvaret (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Genom att redovisa hållbarhetsarbetet kan företag kommunicera med intressenterna men samtidigt kräver detta kunskap om företagets intressenter och deras förväntningar på det nya företagandet.

3.2.2 Intressentteori

Intressentteori bygger på antagandet att företag inte är slutna system utan har både kopplingar och relationer till sin omgivning (Ax, Johansson, Kullvén 2009). Företagets intressenter kan bland annat bestå av stater, investerare, politiska organisationer, anställda, kunder och leverantörer (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Intressentteorin kännetecknas av att det finns ett beroendeförhållande mellan företaget och intressenterna där företaget är beroende av intressenterna och intressenterna är beroende av företaget. Intressenterna lämnar bidrag till företagen och i gengäld får intressenterna belöning. Intressenterna kräver i sin tur större belöningar än de bidrag de ger till företaget (Ax, Johansson, Kullvén 2009). Då CSR begreppet ännu saknar en enhetlig innebörd är företagets intressenter med och påverkar vad CSR arbetet innebär för det specifika företaget. Företagets sociala ansvar utvecklas därför

tillsammans med intressenterna. Den omgivande miljön och företagets intressenter måste därför tas i beaktande för att förstå företagets handlingar. Genom intressentmodellen kan de mest centrala intressenterna identifieras vilket underlättar förståelsen för hur intressenterna påverkar företaget (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Detta är också något som måste tas i beaktande vid utformningen av hållbarhetsredovisningen och är därmed en central del i arbetet med hållbarhetsredovisningen.



*Figur 1
Intressentmodell
baserad på Freeman och
McVea 2004 och Grafström,
Göthberg, Windell 2008*

Genom hållbarhetsredovisningen får intressenterna viktig information om företagets arbete kring de miljömässiga, sociala och ekonomiska frågorna (G3 riktlinjer). Men detta kräver att hållbarhetsredovisningen innehåller den information som intressenterna vill ha. Därmed blir kunskap kring intressenternas behov viktig vid utformningen av hållbarhetsredovisningar och något som en ansvarig för hållbarhetsredovisningen måste vara medveten om.

3.2.3 Legitimitetsteori

Legitimitetsteori ligger nära intressentteorin (Deegan 2002) och kan förklara företags agerande i olika avseenden. Legitimitetsteorin är uppbyggd kring begreppet ”det sociala kontraktet”, som kan ses om en underförstådd överenskommelse mellan organisationen och dess omgivning kring vad som anses vara acceptabelt agerande. Det sociala kontraktet innebär dels att följa lagar men också att följa de förväntningar som omgivningen har på företaget (Deegan 2002). Som nämndes i bakgrundsavsnittet har frågor kring företagets hållbarhetsarbete fått större uppmärksamhet samtidigt som fler företag väljer att redovisa sitt hållbarhetsarbete (Grafström, Göthberg, Windell 2008). Hållbarhetsarbete är därmed något som företag förväntas att arbeta med och något som blivit en del av det sociala kontraktet. Det är ledningen som måste tolka dessa förväntningar och därmed kan det vara en stor variation i hur olika företag agerar för att möta förväntningarna (Deegan 2002). Givet ett ökat intresse och medvetenhet från omgivningen kommer företag, enligt legitimitetsteorin, agera på ett

sådant sätt som säkrar att verksamhetens aktiviteter uppfattas som legitima av omgivningen (Wilmschurst, Frost 1999). Det finns en mängd forskning som visar på att anledningen till att företag hållbarhetsredovisar är för att ge verksamheten legitimitet (Deegan 2002). Detta kan vara en viktig strategi för företaget ifall händelser skulle inträffa som kan påverka företagets rykte negativt eller till och med påverkar företagets överlevnad. Att förstå hållbarhetsredovisningens roll som verktyg för att öka verksamhetens legitimitet är därför viktigt för den som ansvarar för och arbetar med hållbarhetsredovisningen.

3.2.4 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin som rör hur organisationer påverkas av sin omgivning baseras på två centrala verk, Meyer och Rowan Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony (1977) och DiMaggio och Powell The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (1983) (Eriksson-Zetterquist 2009). DiMaggio och Powell (1983) använder begreppen organisationsfält och isomorfism för att förklara varför organisationer utvecklar lika organisationer och strategier och menar att det som organisationer främst eftersträvar är legitimitet. I denna strävan kommer organisationerna också att bli mer och mer lika varandra. De tre processerna som gör att företag utvecklar lika strategier är; 1) tvingande krafter (*coercive isomorphism*) 2) imiterande krafter (*mimetic isomorphism*) 3) normativa krafter (*normative isomorphism*). Tvingade krafter innebär påtryckningar och krav från andra organisationer och intressenter som företaget är beroende av, till exempel myndigheter och kunder. Imiterande krafter innebär att organisationer följer efter andra då de själv inte vet hur de ska agera. De normativa krafterna utgörs av legitimerad kunskap i form av akademisk utbildning eller av professionella nätverk där nya idéer sprids. Utifrån DiMaggio och Powells teori kring institutionell isomorfism menar Paulraj (2009) att lagefterlevnad, konkurrens och etiska orsaker är de vanligaste motiven till att företag utvecklar ett miljöarbete och miljörelaterade strategier (Paulraj 2009). Dessa motiv kan även kopplas till krafter om driver införandet av hållbarhetsredovisningssystem vilket i sin tur kan förklara hur organisationen har anpassat sig till arbetet med hållbarhetsredovisningar.

3.2.5 Drivkrafter till hållbarhetsarbete

För att bättre förstå arbetet med hållbarhetsredovisningar och dess utmaningar anser vi att det är viktigt att veta vilka drivkrafter som påverkar företags övergripande hållbarhetsarbete då dessa även är grunden till redovisningen. Vid införandet av hållbarhetsredovisningssystem är investerarnas krav på transparens är ett vanligt motiv till att företag börjar hållbarhetsredovisa. Genom ökad transparens kan även företagets varumärke stärkas och därmed skapa konkurrensfördelar för företaget. Ett ytterligare motiv är det etiska, vilket innebär att företag väljer att arbeta med hållbarhetsfrågor för att de anser att det är etiskt korrekt (Paulraj 2009). I Sverige har det sedan år 2007 varit ett krav att statliga bolag ska redovisa sitt hållbarhetsarbete enligt GRI:s riktlinjer. För övriga företag är det fortfarande

frivilligt att redovisa hållbarhetsarbetet (Näringsdepartementet). Detta krav för statliga bolag kan ses som ytterligare ett motiv till att hållbarhetsredovisa.

I KPMG International studie *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Report in 2008* presenteras möjliga drivkrafter bakom hållbarhetsredovisningen. De tydligaste drivkrafterna bakom hållbarhetsredovisningen har enligt KPMG:s undersökning alltid varit de etiska och ekonomiska motiven vilket stämmer överens med Paulrajs (2009) motiv till hållbarhetsstrategier. Därtill har även rykte och varumärke kommit att bli viktiga motiv till att redovisa hållbarhetsarbete.

Genom intressentteorin, legitimitetsteori och den nyinstitutionella teorin kan GRI:s ramverk ses som ett verktyg som gör företag lika men också legitima. Hedberg och von Malmborg (2003) menar dock att DiMaggio och Powells (1983) teori kring organisationsfält även kan förklara skillnaderna i hållbarhetsredovisningarna. Då olika företag verkar på olika marknader med olika intressenter kommer redovisningarnas utseende och innehåll att påverkas av omgivningen och därmed se olika ut. Genom att förstå i vilket sammanhang som hållbarhetsredovisningarna utformas och vilka drivkrafter påverkar utformningen kan vi bättre analysera hur arbetet med redovisningen går till och vilka utmaningar det innebär.

3.2.6 Arbetsprocessen

Utifrån motiven till redovisningen utvecklar företag olika strategier för att arbeta med hållbarhetsfrågorna (Paulraj 2009). Att ha ett fungerande och effektivt hållbarhetsarbete där företaget tar både ett socialt och miljömässigt ansvar för sin verksamhet kräver välutvecklade strategier som får stöd av ledning och hela organisationen. Hållbarhetsstrategierna måste vara implementerade i företagets övergripande strategi för att leda till långsiktiga ekonomiska fördelar (Dunphy, Griffiths, Benn 2007, Epstein 2008). Hoffman (2000) menar att strategin har sitt ursprung i organisationen och att även då hållbarhetsfrågor allt mer belyses på ett strategiskt plan kan inte de miljömässiga strategierna införlivas så länge organisationen inte är mottaglig eller kan identifiera dem. Miljörelaterade strategier är därför mer av beteende och kulturell karaktär än något tekniskt eller ekonomiskt. Teknologiska och ekonomiska drivkrafter kan mycket väl ligga bakom utformandet av de miljörelaterade strategierna och även vara det som driver miljöarbetet och dess förändringar framåt men det är företagets interna kultur som driver på arbetet (Hoffman 2000). Hoffman (2000) menar vidare att arbetet med miljörelaterade strategier kräver förändring av organisationskulturen, strukturen, belöningssystem och ansvarsfördelning. Organisationskulturen kan ses som de grundläggande värderingar och normer som företagets dagliga verksamhet och beslut vilar på (Dunphy, Griffiths, Benn 2008). För att få en organisation som arbetar på ett hållbart sätt måste värderingarna kring hållbarhetsfrågor omfatta alla medarbetare på alla nivåer så att hållbarhetsvärderingar blir en del av kärnfrågorna och det dagliga arbetet överallt i organisationen (Dunphy, Griffiths, Benn 2007, Epstein 2008). Den här typen av

organisationsförändringar kräver även ett proaktivt ledarskap på alla nivåer i organisationen (Hoffman 2000). Då hållbarhetsredovisningen är en del av ett större hållbarhetsarbete blir det viktigt att de ansvariga förstår redovisningens roll i det övergripande strategiska hållbarhetsarbetet och att detta arbete kan komma att kräva organisatoriska förändringar.

Epstein (2008) menar att genom att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor kan företaget få ekonomiska fördelar, förbättrade kundrelationer, operativa fördelar och organisatoriska fördelar. De organisatoriska fördelarna kan innebära nöjdare medarbetare, förbättrade relationer till intressenter, minskad reglering, minskade risker och ökad kunskap (Epstein 2008). Enligt Epstein (2008) måste ledningen bestämma hur hållbarhetsarbetet ska se ut, vilket målet med hållbarhetsarbetet är och vilka resurser som krävs för att nå målet (Epstein 2008). Detta är även något som bör finnas med i hållbarhetsredovisningen som följer GRI:s riktlinjer. (2, www.globalreporting.org) Välutvecklade och dokumenterade miljöpolicyer gör även att de anställda får en klarare syn på företagets mål och vision. För att lyckas nå de fördelar som detta åtagande kan leda till måste företagens chefer stötta miljöarbetet, uppmuntra till utbildning för anställda, ge belöningar för miljörelaterade förbättringar och använda ett lämpligt redovisningssystem (Paulraj 2009).

3.2.7 GRI

Redan i början av 1990-talet började flera stora företag att redovisa sitt miljöarbete i separata redovisningar. De tidiga miljöredovisningarna blev både hyllade som ett viktigt kommunikations instrument och kritiserade för att vara för partiska och att utelämna negativa aspekter (Hedberg, von Malmborg 2003).

När GRI:s första riktlinjer kom år 1999 var syftet att redovisningen kring företagets ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor skulle ske på ett lika sätt oavsett typ av organisation, storlek och lokalisering för att därmed skapa jämförbara redovisningar. Syftet var även att redovisa både de negativa och positiva aspekterna som var kopplade till företagets hållbarhetsarbete (3, www.globalreporting.org). För att kunna förstå och analysera hur de ansvariga uppfattar arbetet med hållbarhetsredovisningar är det viktigt för oss att vara insatta i GRI:s riktlinjer.

GRI:s riktlinjer består av tre delar; principer, vägledning och standardupplysningar. För att underlätta redovisningsarbetet finns vägledning kring redovisningens innehåll, principer för redovisningens innehåll, principer för att säkerställa redovisningens kvalitet samt vägledning för avgränsning av redovisningen.

Redovisningsprinciperna hjälper företaget att bestämma vad redovisningen ska innehålla vilket gör att det blir lättare att uppnå transparens i hållbarhetsredovisningen. Redovisningsprinciperna rör väsentlighet, kommunikation med intressenterna,

hållbarhetssammanhang och fullständighet. För att välja ut de områden som har störst väsentlighet och som därför bör redovisas i hållbarhetsredovisningen krävs både intern och extern information. Genom en avvägning av informationen kring företagets övergripande mål och konkurrensstrategi, intressenternas intressen, sociala förväntningar, påverkan på leverantörer och kunder samt vilka förväntningar som internationella standarder och avtal innebär kan de mest väsentliga aspekterna tas fram. Kommunikation med intressenterna innebär att organisationen bör identifiera sina intressenter vilka kan vara investerare, aktieägare, anställda, leverantörer eller det omgivande samhället. I redovisningen bör det även framgå hur organisationen möter intressenternas förväntningar. Det är till stor del intressenternas intressen som avgör vad som ska vara med i redovisningen och inte. Troligen kommer långt ifrån alla intressenter att läsa hållbarhetsredovisningen vilket innebär en utmaning för de redovisande organisationerna att dels tillhandahålla den specifika information som förväntas av somliga intressenter, dels tillhandahålla information som kan nå en bredare målgrupp. Den sista redovisningsprincipen rör hållbarhetssammanhang vilket innebär att resultatet av organisationens hållbarhetsarbete ska presenteras i sitt sammanhang.

Standardupplysningarna beskriver riktlinjer för den information som är mest relevant för de flesta organisationer och dess intressenter. Upplýsningarna delas upp i tre delar; 1) strategi och profil, 2) hållbarhetsstyrning, 3) resultatindikatorer.

Genom hållbarhetsredovisningen kan företaget få en heltäckande bild av hållbarhetsarbetets resultat vilket ger underlag för det fortsatta arbetet. Därmed blir hållbarhetsredovisningen ett verktyg i en ständigt pågående förbättringsprocess samtidigt som det fungerar som en kommunikationskanal till företagets intressenter (G3 riktlinjer). Dock kan det finnas svårigheter i att använda ett internationellt, branschöverskridande ramverk vilket kan innebära utmaningar för de ansvariga vid utformningen av hållbarhetsredovisningen. Därför är det viktigt att ha kunskap om innebörden i GRI:s riktlinjer för att besvara forskningsfrågan.

3.2.8 Målgrupp och respons

Revisionsbyrån KPMG menar att en av utmaningarna med att sätta ihop en hållbarhetsredovisning är att få den så enkel som möjligt att hantera och därmed användbar för en bred publik med skilda intressen samtidigt som den ska innehålla alla de aspekter som specifika intressenter förväntar sig. Därför menar KPMG att det kan vara relevant att utveckla en tydlig redovisningsstrategi med definierade målgrupper och ett bestämt innehåll så att en allt för generaliserad hållbarhetsredovisning kan undvikas (KPMG 2008).

Som nämndes ovan är de vanligaste anledningarna till att företag väljer att redovisa sitt hållbarhetsarbete etiska eller ekonomiska motiv (KPMG 2008). Motiven till hållbarhetsredovisningarna är därmed ofta kända. Det är dock större osäkerheter kring vem eller vilka som förväntas läsa rapporten. Målgrupperna för hållbarhetsredovisningarna kan

tänkas vara många. Med många olika målgrupper kan hållbarhetsredovisningen ses som en något ofokuserad aktivitet, vilket är helt tvärt emot det rationella och högst strategiska verktyg som det ofta framställs vara (Spence 2009). Spence (2009) studie visar att det även är oklart i vilken utsträckning som de tänka målgrupperna faktiskt läser hållbarhetsredovisningen.

Enligt Spence (2009) är anställda och investerare de viktigaste målgrupperna för hållbarhetsredovisningar. Genom hållbarhetsredovisningarna får företaget möjlighet att kommunicera internt och skapa förståelse för företagets arbete. Även då hållbarhetsredovisningen förmedlas externt kan den ha stora interna effekter. Eftersom hållbarhetsredovisningen kan övertala organisationen att de håller på med något viktigt. Därmed ökar hållbarhetsredovisningarna både uppmärksamheten och kunskapen kring hållbarhetsarbete i allmänhet och det specifika företagets hållbarhetsarbete i synnerhet. Spence (2009) menar därför att hållbarhetsredovisningarna kan bli något som förbättrar företagets ego. Genom hållbarhetsredovisningen kan företaget förmedla sina värden till de anställda samtidigt som företaget har möjlighet att bli en mer attraktiv arbetsplats. Hållbarhetsredovisningarna blir därmed ett sätt för företaget att kommunicera med sig själv, samtidigt som det skickar viktig information till investerare. Den externa världen kan därför ses som en referenspunkt snarare än en mottagare vilket enligt Spence (2009) kan göra att hållbarhetsredovisningarna kan ses som ett uttryck för egoism. Med Spences (2009) argument blir det viktigt att den ansvarige aktivt arbetar med att kommunicera hållbarhetsredovisningen samt att veta vilken målgrupp redovisningen har för att innehållet i redovisningen ska vara relevant.

3.3 Sammanställning av teoretisk referensram

För att kunna besvara studiens forskningsfråga kring arbetet och utmaningar med hållbarhetsredovisningar är det viktigt att förstå hållbarhetsredovisningens kontext i form påtryckningar från företagets intressenter och det övriga samhället. Detta kan förstås genom intressentteorin, legitimitetsteorin samt den nyinstitutionella teorin. Med teorier kring strategiskt hållbarhetsarbete ökar förståelsen för hur organisationen påverkas av arbetet med hållbarhetsredovisningar. Det är även viktigt att förstå hur GRI:s ramverk är uppbyggt för att kunna förstå de utmaningar som kan finnas i arbetet med redovisningen. Att slutligen kunna identifiera en målgrupp för redovisningen är också av stor betydelse för att undvika en allt för generaliserad hållbarhetsredovisning.

3.3.1 Temamodell

Utifrån den relevanta teoribildningen har vi identifierat fyra teman som kan användas vid analysen av det empiriska materialet. De fyra teman som identifierats är; Drivkrafter, Arbetsprocessen, GRI samt Målgrupp och respons. Alla fyra teman kan tänkas innebära olika utmaningar för de undersökta företagen och tillsammans kan de bilda en helhetsbild av hur arbetet med hållbarhetsredovisningar går till och vilka utmaningar som finns. Därför anser vi att de fyra temana bidrar till att svara på forskningsfrågan.

Temamodellen sammanfattar den teoretiska referensramen.



*Figur 2 Egentillverkad Temamodell
Nordström, Palmér 2010*

4. Empiri

I detta kapitel presenteras de undersökta företagen, Systembolaget AB, Posten Norden AB, SJ AB, ICA Sverige AB och Tetra Pak AB och hur ansvariga för respektive företag ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar. Utifrån respondenternas svar och företagens hållbarhetsredovisningar har två gemensamma områden kring företagen och dess arbete med hållbarhetsredovisningar identifieras; Drivkrafter och utveckling samt Målgrupp och respons. Bakgrundsinformation om företagen ges i bilaga 3.

4.1 Systembolaget AB

Systembolaget bildades år 1955 då de lokala alkoholmonopolen slogs ihop och bildade det nuvarande Systembolaget. Nina Johansson är CSR- ansvarig på Systembolaget och arbetar bland annat med hållbarhetsredovisningen. När Johansson började på Systembolaget, för snart tre år sedan, var begreppet CSR något nytt för företaget och det fanns inte någon klar definition på vad begreppet innebar för Systembolaget. Att definiera CSR- begreppets innebörd för Systembolaget har därför varit ett prioriterat arbetsområde för Johansson. Enligt Johansson ligger Systembolagets samhällsansvar i deras uppdrag, att vara ett alkoholpolitiskt styrinstrument för att minska alkoholens skadeverkningar. Systembolaget har därmed sagt att för dem är CSR hur verksamheten utför sitt uppdrag på ett sådant sätt som tar hand om människor och miljö (Johansson). Johansson berättar att Systembolaget CSR- arbete utgår från FN:s Global Compact tio principer kring miljö, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och antikorrupktion. Det är utifrån dessa delar som Systembolaget tittar på huruvida verksamhetens utför sitt uppdrag på ett hållbart sätt (Johansson).

4.1.1 Drivkrafter och utveckling

Johansson berättar att Systembolaget länge arbetat med både miljöfrågor, antikorrupktion och interna arbetsvillkor. Den delen som var kvar att arbeta med var mänskliga rättigheter och enligt Johansson kunde Systembolaget göra mycket mer där, framför allt att säkra att dryckesleverantörskedjorna är hållbara. För två år sedan inleddes ett samarbete med de nordiska alkoholmonopolen i Finland, Norge, Island och Färöarna för att gemensamt kunna påverka hela leverantörskedjan i en hållbar riktning. Genom samarbetet har en CSR- plattform tagits fram där arbetet följer en femårsplan (Johansson). Johansson anser att arbetet kontinuerligt tar små steg i rätt riktning samtidigt har Systembolaget valt att gå sakta framåt i arbetet för att få med alla leverantörer i arbetet. Förra året ägnades åt kommunikation med leverantörer och dessa bjöds in till olika forum för att diskutera hållbarhetsarbetet. Systembolaget har också bjudit in till utbildningar i CSR för att få leverantörernas syn på detta arbete. Trots de positiva effekterna av det nordiska samarbetet har det krävt mycket resurser och Johansson har märkt att den interna kommunikationen av hållbarhetsarbetet har kommit efter. Johansson anser att det har blivit uppenbart för Systembolaget att det behövs

läggas mer resurser på information och utbildning av hållbarhetsarbetet internt. Därför ska Systembolaget i år utarbeta en medarbetarutbildning som personalen ska genomgå nästa år (2011). Även andra informationsinsatser ska göras under året (Johansson).

Johansson berättar att när Systembolaget fick information om att nya riktlinjer för hållbarhetsredovisning för statliga bolag antas ville Systembolaget ta ett helhetsgrepp kring hållbarhetsarbetet för att kunna genomföra redovisningen på ett bra sätt. Att Systembolaget började hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer tror Johansson inte enbart beror på statens nya riktlinjer för hållbarhetsredovisning eftersom de tidigare gjort separata miljöredovisningar. Samtidigt tror Johansson att utan de nya riktlinjerna hade kanske inte Systembolaget börjat använda GRI så tidigt som de nu gjorde.

Enligt Johansson vill Systembolaget vara så transparenta som det är möjligt gentemot intressenter då detta anses stärka relationen till företaget och gör att Systembolaget blir mer trovärdiga i sitt arbete. Systembolaget delar in arbetet kring samhällsansvar i tre arbetsområden; det alkoholpolitiska uppdraget, engagemang i alkoholfrågan och CSR. Under år 2009 var CSR ett av Systembolagets prioriterade områden och i år antogs en ny strategisk plan för de kommande fyra åren där CSR- konceptet integrerades (Johansson). Genom detta beslut upplever Johansson att hållbarhetsaspekten är med på ett annat sätt i de strategiska planerna än vad det var tidigare.

CSR- arbetet i Systembolaget drivs av en tvärfunktionell CSR- grupp som arbetar med både den strategiska planeringen och den operativa samordningen. Det är företagsledningen och styrelsen som har det yttersta ansvaret för CSR- arbetet. Det finns även en speciell grupp för miljö och korruptionsarbete (Ansvarsredovisningen 2009). När Johansson började sitt arbete satt hon på kommunikationsavdelningen men sedan årsskiftet sitter hon på Varuförsäljning, som har hand om dryckesinköp och logistik. Genom att vara på Varuförsäljningsavdelningen kommer Johansson närmare leverantörskedjan och kan arbeta för att den ska bli hållbar i alla led. Johansson rapporterar direkt till inköpsdirektören som också är vice VD och sitter i företagsledningen.

Johansson tror att genom hållbarhetsredovisningar blir fler i verksamheten insatta i att hållbarhetsfrågor är viktiga. Hon berättar också att GRI:s riktlinjer har blivit ett verktyg för Systembolaget och att det är något som verksamheten kan förhålla sig till. Genom arbetet med hållbarhetsredovisningen har Systembolaget identifierat olika indikatorer som ska redovisas vilket har lett till ett ökat tryck på de som har denna information ute i verksamheten. Då medarbetare har blivit involverade i att rapportera olika information till hållbarhetsrapporten har detta satt ett fokus på hållbarhetsarbetet även ute i organisationen (Johansson). Detta är något som Johansson tycker har bidragit till att hållbarhetsarbetet har blivit mer integrerat i hela verksamheten. Johansson poängterar dock att det är viktigt att tolka ramverket utifrån sin

egen verksamhet och inte följa det alltför bokstavligt. Johansson tror att detta är en lärprocess, att kunna utgå från sina viktiga frågor, och att GRI:s riktlinjer används som ett verktyg för att kommunicera dessa på ett bra sätt.

4.1.2 Målgrupp och mottagande

Systembolagets främsta intressenter består av ägare, samhälle, kunder, medarbetare och leverantörer (Ansvarsredovisningen 2009). Johansson upplever inte att Systembolagets hållbarhetsredovisning har fått något större gensvar från de olika intressenterna, förutom från studenter och forskare. Johansson tror att detta kan beror på att det kanske inte är så många som faktiskt läser Systembolagets hållbarhetsredovisningar. Hon tror dock det kan vara fler som läser utgivna hållbarhetsredovisningar från börsnoterade företag. För att få feedback på hållbarhetsredovisningen ska Systembolaget under år 2010 genomföra ett antal fokusgruppintervjuer för att få reda på vad olika intressenter tycker om redovisningen och vad som kan bli bättre (Johansson).

Trots den genomslagkraft som GRI:s ramverk har fått tror Johansson att det krävs mer arbete för att få ramverket ännu mer lätthanterligt. Det är ett komplext ramverk och det tycker Johansson märks vid tolkningen av riktlinjerna. Olika konsulter tolkar ramverket på olika sätt och hur man ska följa det. Det är en process att utarbeta ett ramverk som är lätt att följa och Johansson anser att det fortfarande är en bit kvar.

4.1.3 Summering

Då de nya riktlinjerna för hållbarhetsredovisning som gäller statligt ägda bolag antogs, ville Systembolaget ta ett helhetsgrepp kring hållbarhetsarbetet för att kunna möta de nya riktlinjerna på ett bra sätt. GRI:s riktlinjer har blivit ett verktyg för Systembolaget och genom hållbarhetsredovisningen tror Johansson att fler i organisationen har blivit insatta i att hållbarhetsfrågor är viktiga. Hållbarhetsredovisningen har också lett till att hållbarhetsarbetet har blivit mer integrerat i organisationen, samtidigt framhäver Johansson vikten av att inte tolka ramverket allför bokstavligt. Johansson upplever inte att Systembolaget har fått någon större respons på hållbarhetsredovisningen från olika intressenterna, förutom från studenter och forskare. Johansson tror att detta kan beror på att det eventuellt inte är så många som faktiskt läser Systembolagets hållbarhetsredovisningar. Johansson upplever också att det krävs ytterligare arbete för att få ramverket ännu mer lätthanterligt.

4.2 SJ AB

SJ AB är sedan år 2001 ett aktiebolag som ägs av svenska staten med affärsidén att erbjuda ett effektivt och miljövänligt resande. Riksdagen beslutade i juni år 2009 att avskaffa SJ:s ensamrätt på att köra persontrafik på det statliga järnvägsnätet (Regeringskansliet 2009-06-18) och beslutet ska träda i kraft första oktober i år (Banportalen Avregleringsbeslut). Enligt Åke Rejnert och Martin Andersson som arbetar med SJ:s hållbarhetsredovisning kommer detta att påverka det nuvarande hållbarhetsarbetet. Andersson berättar att utifrån hur SJ kommer att förhålla sig till den avreglerade marknaden affärsstrategiskt kommer en hållbarhetsstrategi att utvecklas. I hållbarhetsredovisningen från år 2009 skriver också VD:n att hållbarhetsstrategin kommer att utvecklas successivt och påverkas av effekterna av den avreglerade marknaden (Hållbarhetsredovisning 2009). Hållbarhetsstrategin ska även ta vara på SJ:s intressenters behov och stödja företaget i en framtida avreglerad marknad (Hållbarhetsredovisning 2009)

4.2.1 Drivkrafter och utveckling

År 2008 beslutade företagets styrelse att anta en ny hållbarhetspolicy som ett resultat av ett strategiskt förändringsarbete under hösten samma år. Hållbarhetspolicyen tillsammans med ISO 9001 och 14001, som SJ fick certifikat för år 2008, utgör grunden i SJ:s kontinuerliga hållbarhetsarbete (Hållbarhetsredovisning 2008).

Anledningen till att SJ började hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer var enligt Rejnert att SJ fick viss information om att statligt ägda bolag skulle börja hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer. Rejnert berättar att när det väl stod klar att SJ skulle börja redovisa enligt GRI:s riktlinjer handlade mycket av arbetet om att ta reda på vilken ambitionsnivå SJ skulle välja för hållbarhetsredovisningen och vilken information som skulle behövas för den valda rapporteringsnivån samt hur informationen skulle presenteras. Vid införandet av hållbarhetsredovisningar anser Andersson att det är viktigt att ta reda på vilka personer i organisationen som handhar viktigt information kring det som ska redovisas. Andersson menar att det måste skapas en kontakt med dessa personer så att informationen även blir tillgänglig centralt. Det är en relativt omfattande datainsamling som ska göras vid en redovisning och för att den ska genomföras på effektivt sätt är det viktigt att samla in rätt information. Rejnert poängterar också vikten av att ha samma definition kring olika begrepp i hela organisationen och ha samma information i både dotterbolag som moderbolag. Arbetet med att sammanställa hållbarhetsredovisningen blev en uppgift för ekonomiavdelningen. Rejnert menar att anledningen till detta var att ekonomiavdelningen hade tidigare erfarenheter av att arbeta med dokument med givna förutsättningar och regelverk genom arbetet med årsredovisningen. Genom GRI:s riktlinjer tror Rejnert att SJ har breddat hållbarhetsarbetet och hållbarhetsfrågor rör inte längre enbart miljöaspekten utan också aspekter på samhälle och ekonomi.

Andersson berättar att en del av de nyckeltal som används i hållbarhetsredovisningen är nyckeltal som redovisades även innan de började med hållbarhetsredovisningar. Enligt Reinsnert har SJ:s miljöarbete länge varit en del av företaget och detta har kommunicerats till omgivningen genom olika miljöalkyler och marknadsföring eftersom tåg är ett relativt miljövänligt transportmedel. Det fanns sedan tidigare en erfarenhet anser Reinsnert kring vikten av att kommunicera dessa bitar.

Enligt Andersson är det kvalitets- och miljöavdelningen som är primärt drivande av olika miljöfrågor ut mot organisationen. Andersson tror att genom processen med hållbarhetsredovisningen har den avdelningen fått mer stöd utifrån och fått mer argument på sin sida. I och med hållbarhetsredovisningen anser Andersson att SJ har blivit bättre på att mäta olika indikatorer och de har fått en bättre kunskap kring vissa frågor. Andersson tycker också att redovisningen har lett till en ökad kunskap inom de olika delarna i verksamheten samt att SJ blivit bättre på att ställa vissa krav på deras leverantörer. Däremot tycker Andersson att redovisningen än så länge inte har gett några stora effekter på verksamheten. Genom arbetet med hållbarhetsredovisningen tycker Andersson att SJ har fått ett mer strukturerat hållbarhetsarbete. Företaget har också fått en bättre bild kring hur företaget fungerar i olika avseenden och organisationens styrkor och svagheter i hållbarhetsarbete. Hållbarhetsredovisningen och arbetet med denna har inneburit en plattform för att föra ut de olika sakfrågorna inom hållbarhetsområdet och att kunna visa på hur dessa frågor stödjer SJ:s affär. Detta tycker Reinsnert är en intern positiv sida av arbetet med hållbarhetsredovisningar.

4.2.2 Målgrupp och mottagande

SJ:s primära intressenter är kunder/resenärer, trafikhuvudmän, medarbetare, ägare, lagstiftare, branschföreningar och ideella organisationer, leverantörer/ samarbetspartners samt media (Hållbarhetsredovisning 2009). För att se till att intressenternas informationsbehov tillgodoses för SJ en öppen dialog med omgivningen (Hållbarhetsredovisning 2009). På så sätt ska SJ garantera att innehållet i hållbarhetsredovisningen är relevant för företagets intressenter (Hållbarhetsredovisning 2009).

SJ:s hållbarhetsredovisning skickas ut till anställda på huvudkontoret, med undantag för ett år då en skickades ut till alla anställda (Andersson). Redovisningen syns även genom artiklar i interntidningen och på intranätet. SJ genomför också miljöutbildningar, som dock inte har direkta kopplingar till redovisningen, där de anställda utbildas i SJ:s miljöpåverkan (Andersson). Enligt Andersson är detta dels för att bygga ett engagemang kring miljöfrågorna hos medarbetarna men också för att personalen ska kunna vara ambassadörer och ge information till kunder om dessa frågor. I hållbarhetsredovisningen från år 2008 presenteras en bild över SJ:s hållbarhetsansats, där kommunikation kring hållbarhetsredovisningen även finns med. Där tas årsredovisningen, webb, affärsplan, SJ Nytt, Kupé samt intranät upp som

olika forum för att kommunicera hållbarhetsredovisningen (Hållbarhetsredovisning 2008). Under år 2009 har intressentdialoger vidareutvecklats och SJ har också genomfört dialoger med representanter för ägaren och företagskunder (Hållbarhetsredovisning 2009). Reinsnert berättar också att SJ:s företagssäljare använder hållbarhetsredovisningen vid kontakt med nya potentiella kunder. SJ har också gjort intressentundersökningar som visar att intressenter läser redovisningen och uppfattar den som något positivt (Hållbarhetsredovisningen 2009). Enligt Andersson har SJ också sett en koppling mellan företagets hållbarhetsarbete och medarbetarnas engagemang för företaget. Reinsnert tror också att då tåg är ett miljövänligt transportmedel så finns det redan en medvetenhet hos medarbetarna kring miljöfrågor. Därmed menar Reinsnert att det finns en hög förväntan både externt och internt på SJ:s hållbarhetsarbete.

4.2.3 Summering

SJ fick viss information om att statligt ägda bolag skulle börja redovisa enligt GRI:s ramverk vilket ledde till att SJ började sätta sig in i vilken ambitionsnivå som skulle väljas och vilken information som krävdes för att nå denna nivå (Reinsnert). Andersson tycker att det är viktigt att det skapas en kontakt med de människor ute i verksamheten som har informationen som ska redovisas så att informationen också blir tillgänglig centralt. Andersson anser också att hållbarhetsredovisningen har bidragit till att företaget fått bättre kunskap kring vissa frågor och blivit bättre på att mäta olika indikatorer. Hållbarhetsredovisningen har också lett till ett mer strukturerat arbete kring hållbarhetsfrågor och att SJ fått en tydligare bild av deras styrkor och svagheter anser Andersson.

För att sprida hållbarhetsredovisningen i företaget skickas den ut till alla anställda på huvudkontoret och syns även genom artiklar i interntidningar och på intranätet. SJ för också olika intressentdialoger och intressentundersökningar för att ta reda på vad olika intressenter tycker om hållbarhetsredovisningen. Utifrån hur SJ affärsstrategiskt kommer förhålla sig till den avreglerade marknaden kommer en hållbarhetsstrategi att utvecklas (Andersson).

4.3 Posten Norden AB

År 2009 gick Posten AB ihop med Posten Danmark A/S och bildade koncernen Posten Norden AB (1, www.posten.se). Den svenska delen, Posten AB, har hållbarhetsredovisat enligt GRI:s riktlinjer sedan år 2005. Posten arbetar med att ständigt förbättra miljö- och kvalitetsarbetet och är certifierad enligt både ISO 9001 och ISO 14001 (2, www.posten.se). Genom den nya koncernen förväntar sig Posten Norden att mer resurser kan läggas på hållbarhetsarbetet. Ambitionen är att föra en konstruktiv dialog med företagets intressenter för att bättre förstå deras behov och förutsättningar. De viktigaste intressenterna för Posten Norden AB är ägarna, medarbetarna, kunderna, samhället samt leverantörer och samarbetspartners (Hållbarhetsredovisning 2009).

Eftersom Posten Norden AB är en helt ny koncern baseras empiridelen till största delen på fakta kring hur svenska Posten AB har arbetat med hållbarhetsfrågorna och hållbarhetsredovisningen.

4.3.1 Drivkrafter och utveckling

Elisabet Johansson som har varit ansvarig för framtagandet av Postens Norden AB:s hållbarhetsredovisning bekräftar att Posten AB, har gjort hållbarhetsredovisningar enligt GRI:s riktlinjer sedan år 2005 men att riktlinjerna under första året mest fungerade som en referensram. Därefter har Posten anpassat sig mer och mer till GRI:s riktlinjer. Posten har under flera år arbetat med hållbarhetsarbete och miljöcertifieringar (Johansson). Johansson menar att ytterligare en viktig faktor till hållbarhetsarbetet är att Posten har så många anställda och att Posten vill vara en ansvarsfull arbetsgivare.

I början av 2000- talet bestämde ledningen att hela Postens verksamhet skulle styras mot en balanserad målbild. Den balanserade målbilden innebar både ekonomiska, miljömässiga och sociala mål, till exempel i form av mål för sjukfrånvaro, kvalitet och hur nöjda kunderna skulle vara. Den balanserade målbilden har varit styrande för hela verksamheten sedan dess (Johansson). Johansson är noga med att poängtera att införandet av ett hållbarhetsarbete inte sker över en natt men när Posten bestämde sig för att styra verksamheten mot en balanserad målbild så var hela koncernledningen och VD engagerade samt alla de olika områden som omfattades av målbilderna så som HR- funktion och miljöfunktioner. Den balanserade målbilden var sedan styrande för planeringen i koncernens olika verksamhetsområden. Därför menar Johansson att detta var ett integrerat arbete där Posten ville få rätt riktning på verksamheten. Enligt Johansson var drivkrafterna bakom detta arbete en kombination av interna och externa krafter. Från internt håll var en viktig drivkraft att få ner sjukfrånvaron och från externt håll ville kunderna och andra intressenter att Posten skulle ha en lägre miljöbelastning.

Johansson kan inte se några direkta svårigheter i utvecklingen av hållbarhetsarbetet. Genom att ta små genomtänkta steg så att alla är med på vad som gäller och vart företaget är på väg kan ambitionen undan för undan öka. Cheferna har en viktig roll i detta arbete då de ska få medarbetarna med åt rätt håll. Det gäller att det finns en förståelse för varför hållbarhetsfrågorna är viktiga för hela koncernen annars blir det svårare att nå målen (Johansson). Johansson menar att de gemensamma målen måste vara tydliga, sedan är det upp till varje enhet att sätta sina mål så att de är i linje med de gemensamma målen. Johansson poängterar också kommunikationens roll i ett så stort företag som Posten, det krävs en ständig kommunikation och återrapportering av utfallen för att föra arbetet framåt. Genom att kommunicera externt menar Johansson att också det interna arbetet kan påverkas. På Posten har det inte skett några omorganiseringar till följd av hållbarhetsarbetet, det finns inte heller

någon hållbarhetsenhet men Johansson betonar vikten av det ansvar de olika enheterna får för att nå målen.

En huvudanledning till att Posten använder GRI:s riktlinjer är de riktlinjer svenska staten har för extern redovisningen för statliga bolag (Johansson). Johansson hoppas att GRI:s riktlinjer kommer att bli mer och mer användbart med tiden. Beroende på hur bokstavstrogen man är kan det vara svårtillämpbart menar Johansson som hoppas att GRI:s ramverk kommer att utvecklas och att indikatorerna blir färre. Johansson anser att GRI:s riktlinjer kan användas som en guide för att veta vad intressenter vill veta. Dock ställer detta krav på intressenterna att förstå att vissa delar inte är tillämpbara på vissa bolag och Johansson menar att läsaren därför måste ha en förståelse för detta.

4.3.2 Målgrupp och mottagande

Johansson anser att Postens hållbarhetsredovisning har mottagits bra internt och hon har fått uppfattningen att medarbetarna tycker att den ger en rättvisande bild av företaget och något de kan känna igen sig i. Posten har även gjort några små utvärderingar av hållbarhetsredovisningen hos olika intressenter och då fått viktig feedback. Hållbarhetsredovisningen skickas inte ut till alla anställda men i koncernens interna kanaler, såsom intranät och personaltidningar, har redovisningen tagits upp och den kan beställas av den som är intresserad. I övrigt används den vid upphandlingar och utbildningar. Genom hållbarhetsredovisningen tror Johansson att anställda får en tydligare bild av företagets inställning till hållbarhetsfrågor och hur koncernens arbete utvecklas inom dessa områden.

4.3.3 Summering

Sedan början av 2000-talet har Postens verksamhet styrts mot en balanserad målbild som innebär både ekonomiska, social och miljömässiga mål (Johansson). Drivkrafterna till detta arbete var både interna och externa. Enligt Johansson har det inte uppkommit några direkta problem med hållbarhetsarbete då små genomtänkta steg i arbetsprocessen tas, där alla är med på vad som sker. Johansson anser att GRI:s riktlinjer är ett bra verktyg för att ta reda på vad olika intressenter vill veta samtidigt som Johansson hoppas att ramverket utvecklas och indikatorerna blir färre. Posten har även genomfört utvärderingar med olika intressenter och genom dessa fått viktigt feedback (Johansson). Johansson tror att de anställda har fått en tydligare bild av koncernens inställning till hållbarhetsfrågor genom hållbarhetsredovisningen.

4.4 ICA Sverige AB

ICA-koncernen består av cirka 2200 egna och handlarägade butiker i Sverige, Norge och Baltikum vilket gör ICA-koncernen till ett av norra Europas ledande detaljhandelsföretag.

ICA började följa GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning år 2007 och det var även då rapporten fick namnet Hållbarhetsredovisning. ICA har i 15 år redovisat hållbarhetsarbetet i andra rapporter.

4.4.1 Drivkrafter och utveckling

På ICA:s hemsida presenteras bland annat företagets drivkrafter och strategier. Enligt ICA är kvalitet och ansvar en viktig branschtrend som påverkar företagets strategiska riktning. ICA menar att kunderna förväntar sig att företaget tar ansvar för miljö och kvalitet samtidigt som de tar ett aktivt samhällsansvar. Detta är enligt ICA en viktig trend i branschen som ICA måste anpassa sina strategier till och genom att göra detta kan företaget skapa konkurrensfördelar (Hållbarhetsredovisning 2009). Genom gemensamma värderingar för hela koncernen kan ICA integrera hållbarhetsarbetet i hela verksamheten (Hållbarhetsredovisning 2009). Maria Smith som är chef avdelningen miljö och socialt ansvar på ICA Sverige AB menar att anledningen till att ICA började följa GRI:s ramverk var främst för att det var många som använde GRI:s riktlinjer och att dessa var internationellt gångbara och accepterade. Därmed ansåg ICA att GRI:s riktlinjer även kunde fungera som ett verktyg för att mäta intressenternas förväntningar (Smith).

ICA har en väl genomarbetad process för att mäta och följa upp arbetet med hållbarhetsfrågorna, ett arbete som sträcker sig från det som görs i butikerna till försäljningssiffror för det ekologiska sortimentet. För sammanställningen av hållbarhetsredovisningen samlas uppgifter in genom ett IT-system som används inom många delar av organisationen. Det systematiserade kontrollen över siffrorna ger även effekter internt då arbetet kan följas upp i olika ledningsgrupper (Smith). Om dessa interna effekter beror på hållbarhetsredovisningen eller inte kan inte Smith svara på, det är svårt att veta vad som är hönan eller ägget menar Smith. De senaste åren har ICA:s avdelning för hållbarhetsfrågor vuxit då frågorna kring ämnet blivit fler och behovet av internt stöd större. Smith påpekar också att hållbarhetsarbetet är något som genomsyrar hela organisationen.

Smith anser att GRI:s ramverk är bra men att det finns svårigheter med det då det är stor detaljskillnad mellan de olika indikatorerna. Därför menar Smith att det är viktigt att arbetet med redovisningen börjar med att se vad intressenter förväntar att företaget ska redovisa och försöka redovisa detta. Smith menar att det gäller att inte bli skräckslagen av alla indikatorer utan ta arbetet i små steg. Att hållbarhetsredovisa är ett förbättringsarbete där allt inte behöver vara perfekt från början (Smith). Smith menar att GRI:s ramverk är bra att använda som ett verktyg i början av redovisningsarbetet för att se vad intressenterna vill veta.

4.4.2 Målgrupp och mottagande

Smith berättar att identifieringen av en specifik målgrupp för hållbarhetsredovisningen har varit en fråga som ICA har diskuterat mycket då målgruppen för hållbarhetsredovisningen är mycket bredare än den för den finansiella redovisningen. Med en bred målgrupp blir också redovisningen bred men Smith anser att det är så det måste vara. Smith påpekar också att de inte förväntar sig att alla ska läsa hela hållbarhetsredovisningen, men för att få fler intresserade har hållbarhetsredovisningen lättats upp och blivit mer lättläst. ICA:s hållbarhetsredovisning skickas inte ut till medarbetare utan presenteras på företagets hemsida, både i delar och i sin helhet. Utöver det berättar Magdalena Sekkenes att ICA försöker sprida sin hållbarhetsredovisning genom olika kanaler, till exempel genom utskick till branschföretag och genom att delta i olika tävlingar. Från medarbetare som läst hållbarhetsredovisningen har ICA fått positiv feedback och de goda resultaten på tävlingar visar att redovisningen håller en bra nivå (Smith).

4.4.3 Summering

Enligt Smith började ICA att följa GRI:s ramverk då det var många som använde riktlinjerna, och dessa var internationellt gångbara och accepterade. Smith berättar också att ICA även ansåg att riktlinjerna kunde vara ett bra verktyg till att mäta intressenters förväntningar. Trots att det finns många fördelar med GRI:s riktlinjer anser Smith att det finns svårigheter genom den stora detaljskillnaden som finns mellan de olika indikatorerna. För att samla in informationen till hållbarhetsredovisningen har ICA ett IT-system som används i många delar av verksamheten. Att identifiera en specifik målgrupp för hållbarhetsredovisningen är något ICA länge har diskuterat och enligt Smith har hållbarhetsredovisningen en bredare målgrupp än den finansiella, men så måste det vara anser Smith.

4.5 Tetra Pak AB

Genom innovativa förpackningar har Tetra Pak gjort det möjligt att förpacka och distribuera livsmedel över hela världen (1, www.tetrapak.com). Angela Lövgren som är ansvarig för Tetra Paks hållbarhetsredovisning berättar att sedan Tetra Pak grundades år 1951 har effektiva förpackningar varit en grundbult i verksamheten. Förpackningarna ska produceras på ett sätt som sparar både material och energi och Lövgren anser att Tetra Pak alltid har arbetat med hållbarhetsfrågor. Tetra Pak har idag verksamhet i över 170 länder och har mer än 21 000 anställda över hela världen.

4.5.1 Drivkrafter och utveckling

I Sverige lämnade Tetra Pak den första miljöredovisning år 1998, men denna redovisning blev enbart en intern redovisning (Lövgren). Lövgren berättar att bakgrunden till den interna redovisningen var att det hade gjorts en miljöredovisning globalt och att den blev första steget till den svenska miljöredovisningen på Tetra Pak. Första redovisningen där GRI:s riktlinjer

diskuterades var den redovisningen som presenterades år 2002 och det var då Tetra Pak skrev in sociala frågor i miljöredovisningen. GRI var då någonting nytt som diskuterades på flera seminarier som Lövgren och hennes kollegor deltog i. Lövgren anser att drivkrafterna till att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer kom utifrån de olika externa seminarierna. Genom dessa tror Lövgren att Tetra Pak började titta på hållbarhetsfrågor i ett bredare perspektiv vilket ledde till att en intressentundersökning kring miljöredovisningen genomfördes. Undersökningen fick vara en del av grundarbetet när Tetra Pak sedan började arbeta med hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer. Dock slutade Tetra Pak använda ramverket ett eller ett par år efter år 2002 eftersom företaget inte hade så mycket att redovisa i den ekonomiska delen då företaget är privatägt (Lövgren). Företaget fann det också svårt att hitta nyckeltal för den sociala delen. Därav övergav Tetra Pak att titta på den sociala och ekonomiska delen men började redovisa enligt GRI igen år 2008. Lövgren tycker dock att företaget upplever samma problem återigen när det gäller att hitta nyckeltal kring det sociala arbetet. Lövgren anser att Tetra Pak kan redovisa väldigt mycket när det gäller företagets miljöarbete men de har svårare att redovisa de andra delarna. Därför är Lövgren osäker på hur djupt Tetra Pak kommer att arbeta med att hållbarhetsredovisa enligt GRI. I dagsläget använder Tetra Pak GRI i den mån som de anser är möjligt och enligt Lövgren är Tetra Pak nöjda med hur redovisningen nu ser ut.

I hållbarhetsredovisningen från år 2009 framgår det att Tetra Pak vill att miljöfrågorna ska genomsyra hela verksamheten (3, www.tetrapak.com). För att få in material till hållbarhetsredovisningen har Lövgren upparbetat kontakten med många ute i organisationen som sitter på information kring de olika delarna som ska ingå. Tetra Pak har också i de svenska bolagen så kallade miljöfunktionärer vilka är ansvariga för den miljörapport som tillståndspliktiga bolag är skyldiga att redovisa och utifrån den tas mycket information till hållbarhetsredovisningen (Lövgren). Lövgren poängterar att miljöfunktionärerna är en viktig del för datainsamlingen till hållbarhetsredovisningen.

4.5.2 Målgrupp och mottagande

Enligt Lövgren är den primära målgruppen för hållbarhetsredovisningen kunder, anställda och studenter, vilka är de som Lövgren anser använder redovisningen mest. För att nå ut med hållbarhetsredovisningen till de anställda skickas den ut till samtliga anställda i Sverige. Nyanställda får även genomgå en miljöutbildning där redovisningen tas upp och i de interna tidningarna publiceras också delar av den. Tetra Pak har också med olika delar av hållbarhetsredovisningen i olika kund- och affärstidningar. Lövgren tycker att det märks att de anställda är mer uppdaterade kring företagets miljöfrågor tack vare hållbarhetsredovisningen. Genom de interna miljöutbildningarna kan de anställda ge förslag till vad som kan förbättras gällande miljöarbetet. Det är också viktigt för Tetra Pak att de anställda vet vilka frågor som företaget driver och varför just dessa frågor är viktiga (Lövgren). Lövgren anser också att det

är många som beställer redovisningen från hemsidan och det är många studenter och skolor som använder redovisningen, från mellanstadiet upp till universitet.

Lövgren tycker inte att arbetet med hållbarhetsfrågor och hållbarhetsredovisningen har påverkat företagets strategiarbete utan hållbarhetsfrågorna har alltid funnits i verksamheten. Däremot har arbetet lett till att företaget bättre vet var man står angående hållbarhetsfrågor. Tetra Pak visste redan att de låg i framkant gällande miljöarbetet men genom hållbarhetsredovisningen har de fått en tydligare bild av medarbetarnas hälsa samtidigt som de har kunnat ge medarbetarna bättre information kring hur personalen mår, något som Lövgren tror är väldigt viktigt för medarbetarna. Lövgren tror även att dessa sociala frågor är viktigare internt än externt, då de upplever att kunder tar för givet att detta fungerar bra. Lövgren upplever att miljöfrågan har fått ett större fokus hos kunderna i och med klimatdebatten. Detta har lett till att miljöavdelningen inte längre ligger tillsammans med informationsavdelningen i arbetsprocesserna utan med marknadsavdelningen, så att miljöarbetet sker direkt mot kund. Lövgren upplever också kunderna kräver och frågar mer kring företagets miljöarbete.

4.5.3 Summering

År 2002 började Tetra Pak använda GRI:s ramverk som referensram och skrev in sociala frågor i miljöredovisningen. Den främsta orsaken till detta var externa påtryckningar. Lövgren anser att det finns vissa svårigheter kring redovisningen då företaget kan redovisa väldigt mycket kring miljöarbetet men mindre kring om den ekonomiska aspekten eftersom företaget är privatägt. Information till hållbarhetsredovisningen kräver kontakt med medarbetare ute i organisationen och genom miljöfunktionärer kommer viktigt information in. Enligt Lövgren har hållbarhetsredovisningen gjort att fler i verksamheten är mer uppdaterade kring Tetra Paks miljöfrågor. Hållbarhetsredovisningen skickas ut till alla anställda i Sverige, delar tas även upp i miljöutbildningar, i interntidningar och i andra kund- och affärstidningar.

4.6 Sammanställning av empiri

Enligt respondenterna för de undersökta företagen var externa påtryckningar den största drivkraften till att företagen började hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer. Johansson (Posten) uttryckte även att det fanns interna drivkrafter. Flera av respondenterna menar att arbetet med hållbarhetsredovisningar har gett de anställda en bättre bild kring verksamhetens styrkor och svagheter. De ansvariga menar också att det är viktigt att hållbarhetsredovisningen sprids och att intressenter ger respons på den för att redovisningen ska kunna bli bättre. Detta är en viktig del i arbetet men också något som ses som en utmaning. Flera av respondenterna upplever även att ramverket kan fungera som ett verktyg för det övergripande hållbarhetsarbetet men samtidigt poängterar flera respondenter att det krävs mer arbete för att få ramverket mer lätthanterligt.

5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Grunden för analysen utgörs av de fyra teman som identifierats i teorikapitlet och som genom empirin utvecklats ytterligare och presenteras i en analystabell. Tabellen används för att analysera respondenternas svar för att kunna svara på hur arbetet med hållbarhetsredovisningar ser ut i de undersökta företagen. Kapitlet avslutas med en sammanställning över analysens viktigaste resultat.

Flera av de teorier kring hållbarhetsarbete som vi valt att använda som teoretiskt utgångspunkt i den här studien belyser alla vikten av ett hållbarhetsarbete som är väl förankrat i hela organisationen och har ledningens stöd. Epstein (2008), Dunphy, Griffiths och Benn (2007) menar att det är först då som hållbarhetsarbetet och hållbarhetsstrategierna kan nå ett mål. Hållbarhetsredovisningen är en del av ett större hållbarhetsarbete och för att förstå de utmaningar som de ansvariga kan uppleva med arbetet med hållbarhetsredovisningen anser vi att vi inte kan bortse från hur företagens hållbarhetsarbete ser ut. Detta är även något som flera gånger framkommit vid intervjuerna. Fler av respondenterna menade att det var svårt att avgöra vilka effekter som berodde på hållbarhetsredovisningen eller hållbarhetsarbetet i stort. Därför blir det viktigt för oss att även ha en förståelse för det övergripande arbetet vilket kan ge oss en bättre förståelse för hur de ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar.

5.1 Fyra teman



*Figur 3, Egentillverkad Temamodell
Nordström, Palmér 2010*

Utifrån det empiriska materialet har modellen med de fyra teman som identifierades i den teoretiska referensramen utvecklats. Inom varje tema har ytterliga aspekter lagts till som belyser viktiga delar i arbetet med hållbarhetsredovisningen.

Genom intervjuerna framkom det tydligt att drivkrafterna till att börja hållbarhetsredovisa var antingen interna eller externa påtryckningar, eller både och. De externa och interna påtryckningarna diskuteras under temat drivkrafter. I arbetsprocessen med hållbarhetsredovisningen har tre delar identifierats vilka alla har en stor betydelse för arbetet med hållbarhetsredovisningar och det övergripande hållbarhetsarbetet. De tre delarna är strategisk förankring, organisatorisk förankring och organisatoriska effekter. Med strategisk förankring avser vi i den mån hållbarhetsarbetet har en koppling till företagets mål och vision,

då detta är något som ska redovisas i hållbarhetsredovisningen. Med organisatorisk förankring avser vi hur hållbarhetsarbetet och arbetet med hållbarhetsredovisningen är förankrat i hela organisationen. Organisatoriska effekter avser både strukturella och kulturella förändringar till följd av att företaget börjat redovisa sitt hållbarhetsarbete. Detta kan enligt Hoffman (2000) innebära omorganiseringar, nya arbetsuppgifter eller en allmän värderingsförändring i företaget.

Enligt GRI:s riktlinjer ska hållbarhetsstrategier och mål vara tydligt klargjorda i redovisningen. Som vi nämnde i introduktionen visade en undersökning från konsultbolaget Ethos International att detta ofta var aspekter som utelämnats i redovisningarna. De fem företag som vi undersökt redovisar dock dessa aspekter vilket är ett tecken på att hållbarhetsarbetet är en viktig strategisk aspekt och något som är väl förankrat i verksamheten. Genom intervjuerna har vi också sett att tolkningen av GRI:s riktlinjer inte sällan innebär utmaningar i form av tolkningssvårigheter. Vi har därför valt att närmare undersöka detta under temat GRI. Det sista temat som identifierades i teorikapitlet var målgrupp och respons. Intervjuerna visade på skillnader kring huruvida de undersökta företagen hade en definierad målgrupp för hållbarhetsredovisningen eller inte. Därför har vi valt att lägga till denna aspekt under temat målgrupp och respons. Samtliga teman hjälper till att förstå vad arbetet med hållbarhetsredovisningar innebär för de ansvariga.

5.2 Analystabell

Analystabellen nedan visar hur varje tema kring arbetet med hållbarhetsredovisningar har utvecklats.

Teman	SJ	Posten	ICA	Tetra Pak	Systembolaget
Drivkrafter					
- Interna påtryckningar					
- Externa påtryckningar					
Arbetsprocessen					
- Strategisk förankring					
- Organisatorisk förankring					
- Organisatoriska effekter					
GRI					
- Tolkningssvårigheter					
- Strategi, vision och mål i redovisningen					
Målgrupp och respons					
- Definierad målgrupp					
- Respons					

Figur 4, Egentillverkad Analystabell, Nordström, Palmér 2010

För att sammanställa vår tolkning av respondenternas svar och analysen kring dessa används analystabellen. Analystabellen innehåller inte utmaningar relaterade till hållbarhetsarbetet eller hållbarhetsredovisningen utan visar endast vår tolkning av huruvida de utvalda respondenterna upplever de olika temana.

5.3 Drivkrafter

För att förstå arbetet med hållbarhetsredovisningar och utmaningar kring det anser vi att det är viktigt att veta vilka drivkrafter som ligger bakom hållbarhetsredovisningen. Att hantera och förhålla sig till de olika drivkrafterna har visat sig vara en utmaning i sig.

5.3.1 Interna och externa drivkrafter

Som vi nämnde i teoriavsnittet menar Paulraj (2009) att lagefterlevnad, konkurrens och etiska orsaker är vanliga motiv till att företag utvecklar miljörelaterade strategier. Genom intervjuerna med de ansvariga för hållbarhetsredovisningarna framgick det att dessa motiv även är drivkrafter till att företagen börjar redovisa sitt hållbarhetsarbete.

Representanterna för samtliga företag som undersöktes upplever att de främsta drivkrafterna till att börja hållbarhetsredovisa kommer från externa påtryckningar. För Tetra Pak var det enligt Lövgren de olika externa seminarierna där GRI diskuterades som blev en viktig drivkraft till att företaget började använda GRI:s riktlinjer. Respondenterna för de statligt ägda bolagen, SJ, Systembolaget och Posten, menar alla att de statliga riktlinjer som finns för hållbarhetsredovisning var en framträdande orsak till införandet av redovisningssystemet. Både Resinert (SJ) och Johansson (Systembolaget) menar att företagen hade fått information om att nya statliga riktlinjer skulle antas. Därför de valde de att sätta sig in i ramverket så fort som möjligt för att kunna presentera en bra redovisning. Johansson menar att för Posten fanns även en stark intern drivkraft till att förbättra hållbarhetsarbetet vilken också var ett motiv till att företaget började hållbarhetsredovisa. Johansson menar också att det var viktigt att få ner sjukfrånvaron vilket kan ses som ett etiskt motiv till hållbarhetsarbetet då Johansson menar att Posten vill vara en god arbetsgivare. För ICA menar Smith att GRI:s ramverk kunde fungera som ett verktyg för att mäta intressenternas förväntningar. Dessutom menar Smith (ICA) att GRI:s ramverk var internationellt gängbart och accepterat vilket gjorde att de valde att följa det. Dessa motiv överensstämmer med Hedbergs och von Malmborgs (2003) studie. För ICA ses även hållbarhetsfrågorna som en branschtrend som företaget måste anpassa sig till och därmed även något som kan skapa konkurrensfördelar (Hållbarhetsredovisning 2009). Även SJ ser hållbarhetsfrågorna som något som företaget måste arbeta mer med när de snart får nya konkurrenter.

Sammanställningen ovan visar att Paulrajs (2009) olika motiv till att företag arbetar med miljöstrategier (lagefterlevnad, konkurrens och etik) kan förklara varför de undersökta företagen började hållbarhetsredovisa. Drivkrafterna bakom hållbarhetsredovisningen kan även kopplas till intressentteorin då flera respondenter ser GRI:s riktlinjer som ett verktyg för att förstå intressenternas behov och krav gällande det övergripande hållbarhetsarbetet. Samtidigt får intressenterna den information de söker och företagen blir transparenta.

...”vi håller fortfarande på och identifierar de nyckeltal som är mest rätt för oss. Där hjälper GRI till, vi vill vara transparenta så långt som det är möjligt gentemot våra olika intressenter för vi tror att det stärker relationerna och gör att vi blir mer trovärdiga i vårt arbete, och det är ett mål, hela hållbarhetsredovisningen, kanske ett av de främsta målen till och med.”

Nina Johansson, Systembolaget 20 april 2010

Vi tolkar citatet ovan att GRI:s riktlinjer kan ses som ett verktyg för att öka transparensen och trovärdigheten med hållbarhetsarbetet. Detta kan även kopplas till legitimitetsteorin då teorin förklarar hur företag arbetar för att göra sina handlingar legitima och trovärdiga.

5.3.2 Lika drivkrafter – lika arbetssätt

Genom DiMaggio och Powells (1983) resonemang kring isomorfism och de tre olika typer av krafter som får organisationer att utveckla lika strategier (tvingade, imiterande, normativa) kan de olika drivkrafterna bakom företagens hållbarhetsarbete bättre förstås men det ökar också förståelsen hur arbetet med hållbarhetsredovisningarna ser ut. Trots att de undersökta företagen verkar i skilda branscher har den empiriska undersökningen visat att representanterna från samtliga företag upplever externa påtryckningar som orsak till införandet av redovisningssystemet. Med tanke på de riktlinjer för hållbarhetsredovisning som statliga bolag måste följa kan detta ses som en, enligt DiMaggio och Powell (1983), tvingande kraft. Även representanterna från ICA och Tetra Pak upplevde externa påtryckningar vilka kan förklaras genom DiMaggios och Powells (1983) två andra krafter, de imiterande och de normativa. Då organisationer är osäkra på hur de ska handla kan de välja att följa efter vad andra gör, imitera. Detta kan ses som en anledning till att ICA valde att följa GRI:s riktlinjer.

...”många som använder den, den är internationellt gångbar och accepterad så det var väl främst det som gjorde att vi började följa den”...

Maria Smith, ICA 30 april 2010

Då GRI:s riktlinjer blivit mer och mer användbara och näst intill en norm kan även de normativa krafterna förklara varför företagen valt GRI:s riktlinjer. DiMaggio och Powell (1983) menar att genom professionella nätverk sprids nya idéer. GRI kan ses som ett sådant nätverk vilket innebär att de normativa krafterna kan få organisationer att börja redovisa enligt GRI:s riktlinjer. Citatet från ICA ovan kan tolkas som både imiterande och normativt. Imiterande då det ”är många som använder den” och normativt då ”den är internationellt gångbar och accepterad”.

Teman	SJ	Posten	ICA	Tetra Pak	Systembolaget
Drivkrafter					
- Interna påtryckningar	-	Ja	-	-	-
- Externa påtryckningar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

[†] Respondenterna berör inte detta ämne

5.3.3 Utmaningar

De utmaningar som kan uppstå i samband med införandet av redovisningssystemet kan kopplas till både intressentteorin och legitimitetsteorin. För att få en redovisning som kan bidra till företagets hållbarhetsarbete på ett positivt sätt menar KPMG (2008) i sin undersökning att det är viktigt att företagen vet vad intressenterna vill ha för information. Detta var även något som framkom under intervjuerna som något viktigt men också något som var svårt att mäta. Tetra Pak har genomfört en intressentundersökning för att ta reda på vad intressenterna tyckte om deras redovisning innan de började med redovisning enligt GRI:s riktlinjer. Även Johansson (Systembolaget) påpekade att intressentundersökningar var något som de skulle arbeta mer aktivt med under året då de upplevde att de kommit efter i den frågan.

Ytterligare utmaningar som kan kopplas till arbetet med hållbarhetsredovisningen är att använda rätt indikatorer och kunna mäta dessa på ett riktigt sätt. Genom att vara medveten om vad intressenterna söker och visa detta i redovisningen menar legitimitetsteorin att företagen kan leva upp till det sociala kontrakt som samhället har kring hållbarhetsfrågor. Detta skulle därmed göra att företagen kan behålla och/eller öka sin legitimitet.

För att sammanfatta diskussionen ovan är de vanligaste drivkrafterna till hållbarhetsredovisningen att svara på intressenternas krav och därigenom öka sin legitimitet. Utmaningarna i detta arbete blir att ta reda på vad intressenterna vill veta och visa detta på ett trovärdigt sätt. Som vi ser ovan kan drivkrafterna bakom införandet av GRI:s riktlinjer förklaras genom DiMaggios och Powells (1983) tre krafter. Med denna teori kring isomorfism skulle detta innebära att de företag som har samma drivkrafter till att införa ett redovisningssystem också ser på arbetet och arbetar med redovisningarna på ett lika sätt. Som vi ser i den fortsatta analysen finns det stora likheter i arbetssättet och synen på hållbarhetsredovisningarna mellan de olika respondenterna vilket skulle innebära att DiMaggios och Powells (1983) argument stämmer.

5.3.4 Summering

De riktlinjer som de statligt ägda bolagen ska följa är en betydande drivkraft till införandet av hållbarhetsredovisningssystemet hos Systembolaget, SJ och Posten. Att se hållbarhetsfrågor som en nödvändighet att anpassa sig till och därmed något som kan ge konkurrensfördelar är ytterligare en anledning att företagen valt att redovisa sitt arbete. Att sedan svara upp på intressenternas påtryckningar och krav kring redovisningen innebär utmaningar så som att identifiera de viktigaste indikatorerna och mäta dessa. Genom hållbarhetsredovisningen kan intressenterna få svar på sina krav och företagen kan enligt legitimitetsteorin göra sina handlingar legitima och trovärdiga. Enligt DiMaggios och Powells (1983) teori kan de lika drivkrafterna bakom införandet av redovisningssystemet göra att företagen utvecklar lika strategier och arbetssätt.

5.4 Arbetsprocessen

Arbetet med att sammanställa en hållbarhetsredovisning har visat sig innebära flera moment och beslut. I den teoretiska referensramen framgår det tydligt att hållbarhetsarbete kräver strategisk och organisatorisk förankring. Detta är även något som framgår av intervjuerna och de undersökta företagens hållbarhetsredovisningar. Därmed påstår vi att även hållbarhetsredovisningen kräver strategisk och organisatorisk förankring eftersom arbetet med hållbarhetsredovisningar innefattar hela organisationen. Detta arbete kan även tänkas ge organisatoriska effekter. Att som ansvarig vara medveten om vad som krävs vid arbetet med hållbarhetsredovisningar och vilka effekterna kan tänkas bli tror vi är en viktig del för hur användbar hållbarhetsredovisningen blir. Detta eftersom hållbarhetsredovisningen är ett mät- och uppföljningssystem som kan vara till stor hjälp för företagets övergripande hållbarhetsarbete. Nedan följer en djupare analys av hur respondenterna för de utvalda företagen ser på arbetet kring strategisk och organisatorisk förankring samt de organisatoriska effekter som kan följa av arbetet med hållbarhetsredovisningar.

5.4.1 Strategisk förankring

Som vi såg i föregående avsnitt upplevde respondenterna från samtliga företag att de externa påtryckningarna var en orsak till att GRI:s riktlinjer användes vid hållbarhetsredovisningen. Med DiMaggios och Powells (1983) teori kring isomorfism skulle detta innebära att de företag som har samma drivkrafter till att införa ett redovisningssystem också utvecklar lika arbetssätt och strategier kring arbetet. Vår undersökning av de utvalda företagens hållbarhetsredovisningar och intervjuer med ansvariga visade att i samtliga företag hade hållbarhetsarbetet en strategisk förankring i företaget. Johansson (Posten) berättade exempelvis att Posten beslutat om att styra företaget mot en balanserad målbild med ekonomiska, miljömässiga och sociala mål. Både ICA och Tetra Pak har en tydligt strategisk förankring av sitt hållbarhetsarbete vilket framgick av både intervjuerna och företagens hållbarhetsredovisningar. SJ saknar i dagsläget en strategiskt förankrad hållbarhetsstrategi.

SJ:s hållbarhetsarbete utgår dock från företagets miljöpolicy och certifieringar och kan därför anses ha en viss strategisk förankring. Dock säger Andersson (SJ) att en hållbarhetsstrategi kommer att utvecklas i takt med att järnvägsmarknaden avregleras. Därför blir vår tolkning av huruvida SJ:s hållbarhetsarbete är strategiskt förankrat både Ja och Nej i analystabellen.

Enligt Johansson (Systembolaget) arbetar Systembolaget numera mer integrerat med hållbarhetsfrågor och de har nyligen antagit en ny strategisk plan som sträcker sig över en fyraårsperiod där CSR- konceptet är integrerat. Den här typen av integrerade strategier är enligt både Epstein (2008) och Dunphy, Griffiths och Benn (2007) en nödvändighet för att hållbarhetsarbetet ska ge några långsiktiga ekonomiska fördelar. Vidare menar Hoffman (2000) att dessa strategier har sitt ursprung i organisationen och att de kräver organisationens engagemang för att bli genomförbara och ge positiva resultat.

5.4.2 Organisatorisk förankring

Den organisatoriska förankring som Hoffman (2000) talar om visade sig vara något som ansågs viktigt även bland de undersökta företagen i den här studien. Respondenterna från både Posten, Systembolaget och ICA menar att genom att ta små genomtänkta steg blir det lättare att få med hela organisationen i hållbarhetsarbetet och undan för undan kan ambitionen med hållbarhetsarbetet öka. Enligt respondenterna har alla de undersökta företagen en stark organisatorisk förankring av sitt hållbarhetsarbete. Detta innebär att betydelsen av att hållbarhetsarbetet, och därigenom också arbetet med hållbarhetsredovisningar, är organisatoriskt förankrade är något som både respondenterna, GRI och litteraturförfattarna anser vara grundläggande för hållbarhetsarbetet.

Den organisatoriska förankringen har även en viktig betydelse för utformningen av hållbarhetsredovisningen eftersom omfattande information kring företagets miljömässiga och sociala arbete krävs. De undersökta företagen i den här studien har alla någon form av rapporteringssystem vid insamlingen av data till hållbarhetsredovisningen. ICA använder sig utav ett IT-system där medarbetare får fylla i information som hållbarhetsredovisningen sedan grundas på. För Tetra Pak menar Lövgren att miljöfunktionärerna är viktiga för datainsamlingen och Reinsert (SJ) poängterade vikten av att ta reda på var i organisationen informationen finns.

...” att reda ut vad är det som vi ska redovisa som vår del och vad är vi inte ska redovisa. Och det är ju frågor som man måste ta ställning till och förstå när man sätter igång ett sådant här arbete för att det är ju en datainsamling som är ganska omfattande, det gäller att inte samla in mer information än vad man behöver och samtidigt samla in rätt information och göra det på ett effektivt sätt.”

Åke Reinsert, SJ 29 april 2010

Johansson (Systembolaget) menar även att då medarbetare blivit mer involverade i att rapportera till hållbarhetsredovisningen, har detta satt ett fokus på hållbarhetsarbetet även ute i organisationen. Johansson (Systembolaget) anser att detta har bidragit till att hållbarhetsarbetet har blivit mer integrerat i hela verksamheten. Detta ser vi som ett tecken på hur effektiv hållbarhetsredovisningen kan vara för det övergripande hållbarhetsarbetet. Samtliga respondenter upplever GRI:s riktlinjer som ett användbart verktyg för det övergripande hållbarhetsarbetet. Dock menar Johansson (Systembolaget) att det är viktigt att redovisa det som är väsentligt för företaget och inte redovisa för redovisandets skull.

I arbetet med utvecklingen av hållbarhetsarbetet pekar Johansson (Posten) även på att cheferna har en viktig roll i utvecklingen av hållbarhetsarbetet för att få medarbetarna med åt rätt håll. Johansson (Posten) menar också att det måste finnas en förståelse för varför hållbarhetsfrågorna är viktiga för hela koncernen för att målen lättare ska kunna nås. Även Lövgren (Tetra Pak) poängterar vikten av att alla medarbetare vet vilka frågor som företaget arbetar med och vad målet med hållbarhetsarbetet är. Dessa argument stödjer både Hoffmans och Paulrajs (2009) resonemang kring hur ett lyckat miljöarbete ska bedrivas. Paulraj (2009) menar att medarbetarna behöver bland annat policier för att få en tydligare bild av mål och vision men att de också behöver stöd från chefer samt utbildning. Chefernas betydelse är även något som Hoffman (2000) uppmärksammar för att skapa en organisationskultur som kan möta både ekonomiska och miljömässiga intressen. Kunskap kring medarbetarnas behov och betydelse för arbetet blir därför en viktig för de ansvariga för hållbarhetsredovisningen.

5.4.3 Organisatoriska effekter

Den organisatoriska förankringen av hållbarhetsarbetet som är viktig både för hållbarhetsarbetet i sig men också för utformningen av hållbarhetsredovisningen, kräver enligt Hoffman (2000) en förändring av organisationskulturen och strukturen. Detta har vi här valt att kalla för organisatoriska effekter. Utifrån Hoffmans (2000) och Epsteins (2008) teorier kring hur ett effektivt hållbarhetsarbete ska bedrivas kan de organisatoriska effekterna av arbetet med hållbarhetsredovisningar tänkas vara påtagliga eftersom arbetet med redovisningen involverar hela organisationen och rör komplexa frågor kring verksamhetens miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter.

Andersson (SJ) menar att hållbarhetsredovisningen kan ge en gemensam struktur kring hållbarhetsfrågorna, vilket kan tolkas som en effekt av redovisningen. Resinert (SJ) menar också att hållbarhetsredovisningen gett interna positiva effekter då företaget fått en bättre bild av hur organisationen bedriver arbetet. Därmed har SJ fått bättre kunskap kring organisationens styrkor och svagheter, vilket kan ses som en form av organisatoriskt lärande som vi anser är viktigt för den ansvarige att vara medveten om och dra nytta av.

...”och det är ju en enorm läxa, att få se hur fungerar vi i olika avseenden, att förklara, har vi grepp, kan vi dom här siffrorna och så vidare. Det är en uppsida i själva arbete med redovisningen som sådan”

Åke Resinert, SJ 29 april 2010

Andersson fortsätter:

...”att vi också vi har lärt oss en del internt, svåra styrkor och svagheter därför tror vi också att när vi väl kommer fram till en hållbar strategi så tror vi har möjligheter att vara värdeskapande långsiktigt.”

Martin Andersson, SJ 29 april 2010

Enligt Andersson (SJ) kan det även finnas en koppling mellan företagets hållbarhetsarbete och medarbetarnas engagemang för företaget. Dock menar Andersson (SJ) att de än så länge inte sett några stora effekter på verksamheten till följd av hållbarhetsredovisningen. Kopplingen mellan företagets hållbarhetsarbete och medarbetarnas engagemang för företaget som Andersson nämner ser vi som en tydlig organisatorisk effekt till följd av hållbarhetsarbetet. Men vilken roll hållbarhetsredovisningen har i detta fall, är svårt att avgöra.

Även Lövgren (Tetra Pak) menar att hållbarhetsredovisningen gett både ledning och medarbetare hos Tetra Pak bättre kunskap kring verksamhetens styrkor och svagheter gällande hållbarhetsfrågor. Detta kan ses som en organisatorisk effekt då redovisningen ökat kunskapen internt. Dock upplever inte Lövgren (Tetra Pak) några organisatoriska förändringar till följd av redovisningen men då miljöfrågan fått ett större fokus hos kunderna, arbetar miljöavdelningen nu tillsammans med marknadsavdelningen för att arbeta direkt mot kund. I ICA:s fall menar Smith att det är svårt att avgöra vilka organisatoriska effekter som beror på hållbarhetsredovisningen och vilka som beror på det övergripande hållbarhetsarbetet. ICA:s avdelning för hållbarhetsfrågor har vuxit de senaste åren eftersom intresset för frågorna blivit större. Genom rapporteringssystem kan även arbetet lättare följas upp i olika grupper. Detta kan ses som en form av organisatorisk effekt men om det beror på redovisningen eller det övriga hållbarhetsarbetet är svårt att avgöra. Johansson menar att Posten inte heller har upplevt några organisatoriska förändringar i form omstruktureringar. Dock menar Johansson (Posten) att varje enhet måste ta sitt ansvar för att nå målen. Detta anser vi ändå kan ses som en organisatorisk effekt då enheternas arbetsuppgifter har utökats. Precis som Hoffman (2000) anser vi att organisatoriska effekter inte enbart innebär i strukturella förändringar, utan det kan även vara effekter av mer kulturell karaktär. Att verksamheten arbetar på ett nytt sätt som kräver nya ansvarsområden anser vi kan ses som en form av organisatorisk effekt. Även exemplen från Tetra Pak och SJ ovan kan ses som organisatoriska effekter av hållbarhetsarbetet och redovisningen av det. De organisatoriska effekterna är i de här fallen snarare av kulturell karaktär än strukturell då inga större organisationsförändringar gjorts men organisationen har fått nya kunskaper kring verksamheten och nya arbetsuppgifter. Detta kan kopplas till Hoffmans (2000) resonemang kring hur organisationer måste anpassa sig till de

nya strategierna. Den ökade kunskapen som hållbarhetsredovisningen kan ge kan även kopplas till Epstein (2008) som menar att detta är ett exempel på organisatoriska fördelar.

Som ledare för arbetet med hållbarhetsredovisningen blir det viktigt att vara medveten om dessa möjliga organisatoriska effekter för att kunna ta de till sig men också föra dem vidare och dra nytta av dem i det fortsatta arbetet. Från de undersökta företagens hållbarhetsredovisningar framgår det att hållbarhetsarbetet har blivit en kärnfråga i verksamheterna, vilket bland annat Epstein (2008) menar är en nödvändighet för att hållbarhetsarbetet ska nå positiva resultat. Vi tolkar det dock som att respondenterna inte upplever några större förändringar i organisationen till följd av arbetet med hållbarhetsredovisningar. Flera av respondenterna menar dock att arbetet med hållbarhetsredovisningarna har ökat kunskapen internt, vilket vi anser är en organisatorisk effekt. Huruvida företagens organisationskultur har förändrats något genom hållbarhetsarbetet och arbetet med hållbarhetsredovisningarna kan vi inte dra några slutsatser om här då vi endast talat med en eller två personer på företagen och att svara på denna fråga kräver en större undersökning.

Temat	SJ	Posten	ICA	Tetra Pak	Systembolaget
Arbetsprocessen					
- Strategisk förankring	Ja/Nej*	Ja	Ja	Ja	Ja
- Organisatorisk förankring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Organisatoriska effekter**	Ja (Nej)	Ja (Nej)	Ja(Nej)	Ja(Nej)	-

* Se 4.9.1 Strategisk förankring, första stycket

**Ja (Nej) Vår tolkning är Ja, men vår uppfattning av hur respondenterna ser på detta är Nej

† Respondenterna berör inte detta ämne

5.4.4 Utmaningar

I arbetsprocessen som följer arbetet med hållbarhetsredovisningar finns det en stor utmaning i att få organisationens engagemang som krävs för att arbetet ska lyckas. Då det i regel är många olika indikatorer som ska redovisas blir också många involverade i arbetet med att ta fram redovisningen. Att ta reda på var i organisationen som rätt information finns kan ses som en utmaning i arbetet. Både Johansson (Posten) och Lövgren (Tetra Pak) betonar vikten av att få alla medarbetare att förstå varför hållbarhetsfrågorna är viktiga. Det är även viktigt att det finns klara definitioner på vad de olika begreppen innebär. Därmed blir det lättare att nå målen. Detta är en aspekt som är viktig för de ansvariga att vara medvetna om så att de kan motivera medarbetarna.

Det är även viktigt att de ansvariga är uppmärksamma på de organisatoriska effekter som både hållbarhetsarbetet och hållbarhetsredovisningar kan ge. Detta kan ses som en utmaning i sig eftersom det krävs intern kommunikation för att kunna uppmärksamma de organisatoriska effekterna. Nya strategier kräver också en fungerande intern kommunikation för att få en förankring i hela organisationen. Det behövs också en fungerande intern kommunikation för att kunna återkoppla hur arbetet fortlöper. Detta är något som Johansson (Systembolaget) upplever att Systembolaget kommit efter med. Mer resurser behöver läggas på den interna kommunikationen menar Johansson. Vikten av den interna kommunikationen är även något som Epstein (2008) förespråkar för att få med hela organisationen.

Oavsett organisationsstorlek är det viktigt att ha en fungerande intern kommunikation för att alla i verksamheten ska få reda på vad som händer och få återkoppling på arbetet. En väl fungerande intern kommunikation kan öka effektiviteten, stärka engagemanget hos medarbetarna och ge en bättre förståelse för de mål som ska uppnås.

5.4.5 Summering

Arbetet med strategisk och organisatorisk förankring av hållbarhetsarbetet har i den här studien visat sig vara en viktig del i arbetsprocessen med redovisning enligt GRI:s riktlinjer. Detta arbete har även visat sig ge organisatoriska effekter, främst i form av ökad kunskap. Arbetsprocessen innebär också flera utmaningar. Att identifiera vilken information som krävs och är relevant för redovisningen kan ses som en utmaning i arbetet. Att därefter hitta informationen i organisationen kan också vara en utmaning. För att få med alla medarbetare i utvecklingen av hållbarhetsarbetet och redovisningen krävs klara definitioner på vad de olika begreppen innebär samtidigt som det krävs en väl fungerande intern kommunikation. Detta är ytterliga utmaningar som kan kopplas till arbetsprocessen med hållbarhetsredovisningen.

5.5 GRI

En ytterligare viktig del i arbetet med hållbarhetsredovisningen är att tolka det branschöverskridande, internationella ramverk som GRI:s riktlinjer utgör. Ramverket innehåller en mängd olika indikatorer som ska tolkas. Utifrån empirin har vi funnit att tolkningen av GRI:s riktlinjer kan innebära svårigheter och utmaningar i form av att välja ut de mest relevanta indikatorerna för företaget.

5.5.1 Tolkningssvårigheter

Smith (ICA) menar att det finns en stor detaljskillnad mellan de olika indikatorerna vilket kan ses som en utmaning i arbetet med redovisningen. Ytterligare en utmaning med GRI:s riktlinjer är att välja ut vilka indikatorer som ska redovisas, vilket till stor del beror på vad intressenterna vill veta. Genom att börja med att se vad intressenterna vill veta blir det enklare att välja ut vilka indikatorer som ska redovisas menar Smith (ICA). Johansson

(Systembolaget) menar också att det är viktigt att utgå ifrån företagets viktigaste frågor och tolka ramverket utifrån den egna verksamheten. Respondenterna från SJ och Tetra Pak nämnde inte några svårigheter med att tolka GRI:s riktlinjer.

Enligt GRI:s riktlinjer ska de mest väsentliga aspekterna redovisas och dessa identifieras genom analys av både intern och extern information. Den externa informationen består till största delen av intressenternas förväntningar och krav. För både SJ och Posten innebär detta att det ständigt förs en dialog med företagets intressenter (SJ Hållbarhetsredovisning 2009, Posten Norden Hållbarhetsredovisning 2009). Men Johansson (Posten) menar också att det finns svårigheter med tillämpningen av GRI:s riktlinjer beroende på hur strikt ramverket används. Detta är även något som Johansson (Systembolaget) upplever. Både Johansson (Posten) och Johansson (Systembolaget) anser därför att det är en bit kvar i utvecklingen av ramverket.

...”det är ju ganska komplext och det tycker jag man märker, inte minst, jag jobbar med många olika konsulter och konsulterna tolkar GRI olika också, hur ordagrant eller hur fritt man kan följa ramverket, jag kan tycka att det är en process för att få fram en riktigt bra GRI- rapportering, där är man inte riktigt i mål än.”

Nina Johansson, Systembolaget 20 april 2010

5.5.2 Strategi, vision och mål i redovisningen

Enligt GRI:s riktlinjer bör redovisningen innehålla strategi, vision och mål för hållbarhetsarbetet. Samtliga av de undersökta företagen i den här studien har redovisat detta vilket är ett positivt resultat i jämförelse med Ethos International undersökning där mer än två tredjedelar av de undersökta företagen inte redovisade detta. Att strategi, vision och mål finns med i redovisningen kan kopplas till diskussionen kring strategisk och organisatorisk förankring i det föregående avsnittet. Att redovisa strategi, vision och mål i hållbarhetsredovisningen anser vi är ett tydligt tecken på att företagets hållbarhetsfrågor har integrerats i hela verksamheten. Detta är även något som flera av de teorierna kring hållbarhetsarbete, som vi tidigare tagit upp, förespråkar.

Teman	SJ	Posten	ICA	Tetra Pak	Systembolaget
GRI					
- Tolkningssvårigheter	-	Ja	Ja	-	Ja
- Strategi, vision och mål i redovisningen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

[†] Respondenterna berör inte detta ämne

5.5.3 Utmaningar

Citatet från Johansson (Systembolaget) ovan kan indikera att de tolkningssvårigheter som finns med GRI:s riktlinjer också kan innebära problem. Om både konsulter och företag tolkar ramverket olika faller idén med ett jämförbart ramverk. Ett möjlighet alternativ är att ha branschspecifika ramverk. Dock ser vi att det kan finnas stora svårigheter med detta också då det kan vara svårt att avgöra vilken bransch som ett specifikt företag tillhör. Risken finns att det skapas många gråzoner. Flera av respondenterna påpekar att arbetet med GRI:s ramverk är en lärprocess och att de första redovisningarna inte kan förväntas vara perfekta. Det är viktigt att notera att GRI:s första riktlinjer kom år 2000 och de undersökta företagen i den här studien har endast använt riktlinjerna mellan två till fem år. Därmed är det inte konstigt att de undersökta företagen upplever tolkningssvårigheter med redovisningssystemet då det är relativt nytt för dem att redovisa enligt GRI:s riktlinjer. Enligt GRI ska riktlinjerna användas som ett verktyg i ett ständigt pågående processarbete. Med detta i åtanke anser vi att de tolkningssvårigheter som vi tidigare nämnt inte ska ses som någon begränsning utan snarare ses som en del i lärprocessen. Att leva upp till de åtaganden kring strategi och mål som företagen visar i sina hållbarhetsredovisningar är i sig en stor utmaning för att redovisningen inte ska ses som ett betydelselöst dokument.

5.5.4 Summering

Både Smith (ICA), Johansson (Systembolaget) och Johansson (Posten) menar att det finns tolkningssvårigheter med GRI:s riktlinjer då indikatorerna är många. Samtidigt anser de att riktlinjerna utgör ett viktigt verktyg för det övergripande hållbarhetsarbetet. Samtliga företag redovisar strategi, mål och vision i sina hållbarhetsredovisningar vilket tyder på att hållbarhetsfrågorna är integrerade i företagets övriga verksamhet. Dock innebär det utmaningar att leva upp till.

5.6 Målgrupp och respons

Som vi nämnde i den teoretiska referensramen menar revisionsbyrån KPMG (2008) att det finns en stor utmaning i att göra en hållbarhetsredovisning som både är enkel och anpassad till en bred publik. För att undvika för generella redovisningar menar KPMG (2008) att det finns anledning att noga reflektera över redovisningens målgrupp. Att identifiera en målgrupp för redovisningen kan därför ses som en viktig del i arbetet med hållbarhetsredovisningar, men också som en komplicerad utmaning. Att utveckla en hållbarhetsredovisning som når den tänkta målgruppen och som kan ge företaget respons är ytterligare utmaningar i arbetet med hållbarhetsredovisningen. Både arbetet och utmaningarna kring hållbarhetsredovisningens målgrupp och respons analyseras tillsammans nedan.

5.6.1 Definierad målgrupp

Smith (ICA) menar att på ICA har hållbarhetsredovisningens målgrupp varit ett ämne som diskuterats, men de har inte kunnat definiera någon specifik målgrupp.

...”jag skulle säga att det är en bred målgrupp och det får vi acceptera, vilket gör att den (hållbarhetsredovisningen) blir ganska bred men jag tror att det måste vara så faktiskt.”

Maria Smith ICA 30 april 2010

Vidare menar Smith (ICA) att de inte kan förvänta sig att hållbarhetsredovisningen ska läsas av alla. Därför arbetar ICA mycket med att sprida redovisningen på andra sätt. Detta gör även de andra undersökta företagen. Flera av de undersökta företagen använder interna kanaler, så som interntidning och intranät för att sprida redovisningen inom företaget. För att nå den externa publiken publiceras redovisningarna på hemsidan.

Varken respondenterna från SJ, Posten eller Systembolaget menar att företagen har uttalat någon specifik målgrupp för hållbarhetsredovisningen. Dock nämns SJ:s primära intressenter i företagets hållbarhetsredovisning, vilka också kan ses som viktiga målgrupper för hållbarhetsredovisningen. Genom att föra en öppen dialog med dessa intressenter menar SJ att innehållet i redovisningen blir mer relevant för intressenterna (SJ Hållbarhetsredovisning 2009). Öppna dialoger är även något som Posten arbetar med (Posten Norden Hållbarhetsredovisning 2009).

Tetra Pak är det företag som tydligast har definierat en målgrupp med hållbarhetsredovisningen. Enligt Lövgren (Tetra Pak) består hållbarhetsredovisningens primära målgrupp av kunder, anställda och studenter vilka de också anser är de som läser redovisningen.

Som vi nämnde i den teoretiska referensramen menar Spence (2009) att det är oklart i vilken utsträckning som den tänkta målgruppen läser redovisningen, istället menar Spence (2009) att hållbarhetsredovisningen blir ett instrument för intern kommunikation. Med detta argument kräver inte hållbarhetsredovisningen någon specifik målgrupp. Samtidigt menar KPMG (2008) att det är viktigt att ha en definierad målgrupp för att undvika en allt för generaliserad hållbarhetsredovisning.

Oavsett om hållbarhetsredovisningen har en definierad målgrupp eller inte pekar samtliga respondenter på att arbetet med att sprida redovisningen är en arbetsuppgift som upplevs vara viktig. Samtliga respondenter talar om vikten av att sprida redovisningen internt vilket kan kopplas till arbetet med strategisk förankring. Att hållbarhetsarbetet måste vara strategiskt förankrat i organisationen och något som involverar hela organisationen för att vara effektivt diskuterades ovan. Då hållbarhetsredovisningen innehåller både uppnådda mål och framtida

ouppnådda mål är det viktigt att den sprids internt så att medarbetarna uppfattar att de får någon återkoppling på sitt arbete. Vikten av spridningen av hållbarhetsredovisningen som respondenterna upplever bekräftar att hållbarhetsredovisningen fungerar som ett kommunikationsverktyg till medarbetare och andra intressenter. Genom den interna kommunikationen får medarbetarna respons på sitt arbete och genom den externa kommunikationen får företaget en bättre bild av vad som förväntas av dem. Men då det är oklart i vilken utsträckning som externa intressenter faktiskt läser redovisningarna menar Spence (2009) att hållbarhetsredovisningen endast stärker företagets ego. Detta behöver inte innebära något negativt, utan snarare positivt då detta kan ge nöjdare medarbetare och ett ökat engagemang för frågorna.

”Det har väl kunnat knytas en koppling, i alla fall har vi gjort det, till att om de anställda upplever att de arbetar på ett företag som agerar hållbart i olika avseenden, det förbättrar deras känsla för företaget”...

Martin Andersson, SJ 29 april 2010

Citatet från Andersson (SJ) anser vi tyder på att hållbarhetsredovisningen kan stärka medarbetarnas engagemang för företaget. Citatet stämmer även bra överens med Spences (2009) argument kring hållbarhetsredovisningar som ett medel för att stärka företagets ego. De tänkbara risker som vi ser med ett ökat företagsego är att hållbarhetsarbetet kan stanna upp och att företaget inte blir lika lyhörd för de påtryckningar och krav som övriga intressenter har. Detta är därför något som de ansvariga måste vara uppmärksamma på.

5.6.2 Respons

Då samtliga undersökta företag anser att hållbarhetsredovisningen har stor betydelse internt stämmer Spence (2009) argument bra. Exempelvis menar Lövgren (Tetra Pak) att redovisningen av de sociala frågorna i Sverige har större betydelse internt än externt.

”Just när det gäller de sociala frågorna tror jag det är mer viktigt internt, än för kunderna. För de räknar med att allting fungerar bra.”

Angela Lövgren, Tetra Pak 26 april 2010

Både Lövgren (Tetra Pak) och Johansson (Posten) har fått uppfattningen att företagets hållbarhetsredovisning har mottagits bra internt och att de anställda är mer uppdaterade kring företagets hållbarhetsarbete. Även respondenterna från ICA och SJ upplever att hållbarhetsredovisningen har mottagits väl och att de även fått respons från företagets medarbetare och intressenter. Som nämndes i det tidigare avsnittet kan detta enligt Spence (2009) vara något som leder till att företagets ego ökar.

Att få respons på hållbarhetsredovisningen är något som samtliga respondenter upplever som viktigt i arbetet med hållbarhetsredovisningen. Det ligger mycket arbete bakom redovisningen

och därför är det viktigt att den dels sprids men också att läsarna ger respons. Genom responsen kan redovisningen utvecklas och bli bättre vilket är viktigt då redovisningen är ett användbart redskap för företagets övergripande hållbarhetsarbete. Sökandet efter respons kan även ses som en legitimitetssökande process. Genom att få respons på hållbarhetsarbetet får företaget en uppfattning om vad omgivningen förväntningar sig att företaget gör. Dessa förväntningar kan ses som det Deegan (2002) kallar för det sociala kontraktet. Johansson berättade exempelvis att Systembolaget under året kommer att genomföra intervjuer med fokusgrupper av olika intressenter för att få en bild av vad dessa förväntar sig av Systembolagets hållbarhetsredovisning.

Temat	SJ	Posten	ICA	Tetra Pak	Systembolaget
Målgrupp och respons					
- Definierad målgrupp	-	-	-	Ja	-
- Respons	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej

¹ Respondenterna berör inte detta ämne

5.6.3 Summering

Arbetet kring hållbarhetsredovisningens målgrupp och respons har visat sig vara viktiga aspekter i arbetet med hållbarhetsredovisningar. Dock innebär de komplicerade utmaningar. Att ha en definierad målgrupp för hållbarhetsredovisningen är något som visat sig vara en svårighet i arbetet med hållbarhetsredovisningar. Spridning av redovisningen har visat sig vara ytterligare en viktig del i arbetet med hållbarhetsredovisningen då detta kan ge viktig respons för det fortsatta hållbarhetsarbetet

5.7 Sammanställning av analys

Nedan visas en sammanställning av analys Tabellen som visar vår tolkning av hur respondenterna ser på arbetet utifrån de fyra utvecklade temana. Som tabellen visar finns det en stor samstämmighet kring hur respondenterna ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar. Kring varje tema har dock respondenterna upplevt olika utmaningar.

Teman	SJ	Posten	ICA	Tetra Pak	Systembolaget
Drivkrafter					
- Interna påtryckningar	-	Ja	-	-	-
- Externa påtryckningar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Arbetsprocessen					
- Strategisk förankring	Ja/Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
- Organisatorisk förankring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Organisatoriska effekter	Ja (Nej)	Ja (Nej)	Ja(Nej)	Ja(Nej)	-
GRI					
- Tolkningssvårigheter	-	Ja	Ja	-	Ja
- Strategi, vision och mål i redovisningen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Målgrupp och respons					
- Definierad målgrupp	-	-	-	Ja	-
- Respons	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej

Nedan visas en sammanställande bild av de utmaningar som ansvariga upplever i samband med arbetet med hållbarhetsredovisningar.

Teman	Ansvarigas syn på utmaningar
Drivkrafter	Svara på intressenternas påtryckningar och krav på ett legitimt sätt.
Arbetsprocessen	Få organisationen engagerad och förstå varför hållbarhetsarbete är viktigt. Få en fungerande intern kommunikation.
GRI	Tolka GRI:s riktlinjer och indikatorer.
Målgrupp och respons	Nå den tänkta målgruppen och få respons av den.

Vi har i analysen valt att tolka hur ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar utifrån de fyra teman som identifierats i den teoretiska referensramen och som utvecklats ytterligare genom det empiriska materialet. Varje tema visar på viktiga delar i arbetet med hållbarhetsredovisningar, men också utmaningar i arbetet. Nedan följer en sammanställning av analysen.

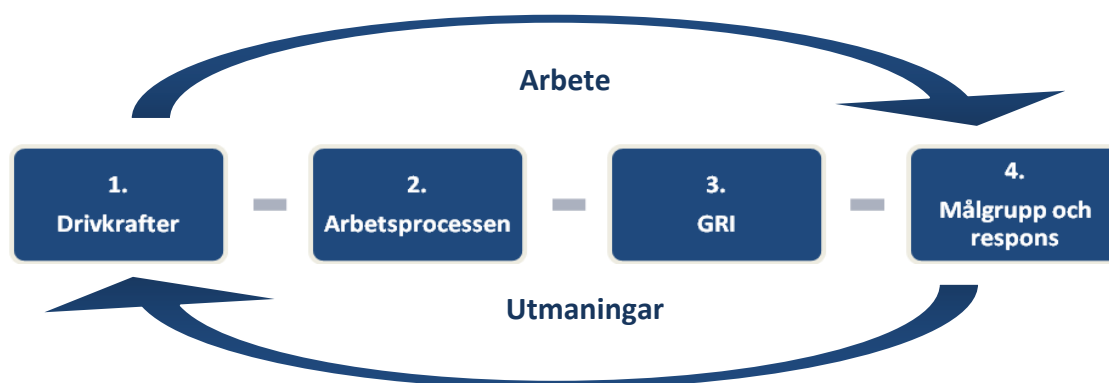
Det första temat berör drivkrafter. Som vi ser i tabellen har vi tolkat det som att samtliga respondenter upplever externa påtryckningar som drivkrafter till redovisningssystemet. Endast respondenten från Posten uttalade sig om interna påtryckningar. För att bättre förstå arbetet kring hållbarhetsredovisningar anser vi att drivkrafterna bakom införandet av redovisningssystemet är viktiga att ha förståelse för då de kan ha betydelse för det fortsatta hållbarhetsarbetet. Det är viktigt att som ansvarig vara både lyhörd och kritisk till de drivkrafter som kan påverka arbetet med hållbarhetsredovisningen. Lyhörd för att kunna upptäcka nya krav från intressenter och kritisk för att veta vilka krav som organisationen ska anpassa sig efter.

I temat arbetsprocessen förklaras de viktiga delarna i arbetet med hållbarhetsredovisningen som enligt den teoretiska referensramen är nödvändiga för att redovisningen ska fungera som ett effektivt verktyg för det övergripande hållbarhetsarbetet. Att arbetet med hållbarhetsredovisningen är strategiskt och organisatoriskt förankrat är viktiga delar i arbetet, men också utmaningar då det finns svårigheter att involvera hela organisationen. Respondenterna i vår undersökning menar alla att hållbarhetsarbetets strategiska och organisatoriska förankring är betydelsefull för arbetet med hållbarhetsredovisningar och att hållbarhetsredovisningen kan ses som ett verktyg för det övergripande hållbarhetsarbetet. Den strategiska och organisatoriska förankringen kan innebära organisatoriska effekter av både kulturell och strukturell karaktär. Detta är något som de ansvariga måste uppmärksamma och ta vara på för att driva arbetet framåt.

Det tredje temat är GRI. En viktig del i arbetet med hållbarhetsredovisningen är att förstå GRI:s ramverk och veta vilka indikatorer som ska användas. Som analystabellen visar var tolkningen av GRI något som vi tolkade som en betydelsefull del av arbetet för flera av respondenterna, men också något som respondenterna upplevde som en utmaning i arbetet. Även om arbetet med att tolka indikatorerna tar tid anser vi att tolkningssvårigheterna bör ses som en läroprocess för det fortsatta arbetet.

Det sista temat berör målgrupp och respons. För att få en fokuserad hållbarhetsredovisning är det en fördel om redovisningen har en tydlig målgrupp. Dock är detta lättare sagt än gjort då hållbarhetsredovisningen innehåller en mängd information som kan tänkas vara intressant för en bred publik. Samtliga respondenter såg spridningen av hållbarhetsredovisningen som en central del i arbetet.

De fyra teman som använts vid analysen anser vi vara lika viktiga i förståelsen av arbetet med hållbarhetsredovisningar och de kan därför betraktas var och en för sig men också som en helhet. Varje tema innehåller viktiga arbetsmoment och varje tema innehåller utmaningar och tillsammans kommer dessa moment och utmaningar att driva arbetet framåt. På så sätt blir arbetet med hållbarhetsredovisningar en process där arbetet innebär utmaningar men där utmaningarna ständigt förändras i takt med att nya riktlinjer och indikatorer skapas och intressenternas krav förändras. För att illustrera hur arbete och utmaningar hänger ihop har temamodellen utvecklats till en "Arbetsmodell".



*Figur 5 Egentillverkad Arbetsmodell
Nordström, Palmér 2010*

Vi har genom analysen inte funnit några skillnader mellan hur de ansvariga för de statligt ägda bolagen och de privatägda företagen ser på arbetet och utmaningarna med hållbarhetsredovisningen. Därmed kan arbetsmodellen ovan illustrera arbetet med hållbarhetsredovisningar i både privata och statligt ägda företag.

6. Konklusion

I det här kapitlet knyter vi samman studiens syfte, metod, empiri samt analys för att svara på studiens forskningsfråga; Hur ser ansvariga i företagen på arbetet med hållbarhetsredovisningar enligt GRI:s riktlinjer och vilka utmaningar anser de finns i arbetet? Kapitlet avslutas med en diskussion kring förslag till vidare forskning.

Syftet med den här studien var att öka förståelsen för hur ansvariga för hållbarhetsredovisningen ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar samt att identifiera de utmaningar som finns i det arbetet. Genom det hermeneutiska synsättet har studien fokuserat på att öka förståelsen för vad arbetet med hållbarhetsredovisningar innebär och de utmaningar som kan kopplas till arbetet. En större förståelse för vad arbetet med hållbarhetsredovisningar innebär kan underlätta för företag som ännu inte redovisar sitt hållbarhetsarbete. Genom kvalitativa djupintervjuer med ansvariga för arbetet med hållbarhetsredovisningar på Systembolaget AB, Posten Norden AB, SJ AB, ICA Sverige AB och Tetra Pak AB, har vi kommit fram till följande slutsatser.

6.1 Slutsats

Med den valda forskningsfrågan blir det svårt att urskilja en övergripande slutsats. Eftersom analysen utgår ifrån fyra teman som vi anser är lika viktiga kan flera slutsatser dras angående hur de ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar.

De mest framträdande slutsatserna kring arbetet med hållbarhetsredovisningar:

Drivkrafter: Ansvariga i de undersökta företagen (både privata och statliga bolag) upplever liknande drivkrafter (interna och externa påtryckningar) bakom införandet av redovisningssystemet och ser på arbetet på ett lika sätt.

Arbetsprocessen: Ansvariga ser hållbarhetsredovisningen som ett verktyg för det övergripande hållbarhetsarbetet och de ser vikten av att arbetet med hållbarhetsredovisningar är organisatoriskt förankrade eftersom redovisningen omfattar hela verksamheten.

GRI: De ansvariga anser att en viktig del i arbetet är att identifiera de mest relevanta indikatorerna och sammanställa relevant information.

Målgrupp och respons: De ansvariga ser spridningen av redovisningen som en viktig del i arbetet.

De mest framträdande slutsatserna kring utmaningar kopplade till arbetet:

Drivkrafter: Svara på intressenters påtryckningar och krav på ett legitimt sätt.

Arbetsprocessen: Få organisationen engagerad och förstå varför hållbarhetsarbetet är viktigt och få en fungerade intern kommunikation kring hållbarhetsredovisningen.

GRI: Tolka GRI:s riktlinjer och indikatorer.

Målgrupp och respons: Nå den tänkta målgruppen och få respons av den.

Sammanfattningsvis kan vi se att flera av respondenternas svar överensstämmer med Hedberg och von Malmborgs studie från år 2003 där de utvalda företagen ansåg att redovisningen förstärkte den interna kommunikationen och gav organisationen bättre kunskap om verksamheten.

Vår studie visar också att arbetet med hållbarhetsredovisningar innebär flera utmaningar då det är en komplex redovisning. Flera respondenter menar att det ligger mycket arbete bakom hållbarhetsredovisningen och det finns svårigheter i att anpassa ett internationellt branschöverskridande ramverk till det specifika företaget.

Även då hållbarhetsredovisningen kan ge positiva effekter för företaget så menar flera av respondenterna i vår studie att det är svårt att avgöra vilka effekter som beror på hållbarhetsredovisningen och vilka som beror på företagets övergripande hållbarhetsarbete. Därför drar vi slutsatsen att arbetsprocessen för framtagandet av hållbarhetsredovisningen blir minst lika viktigt som den slutgiltiga rapporten.

6.2 Avslutande diskussion

Genom den här studien anser vi att vi har svarat på vår forskningsfråga och uppnått studiens syfte. Därmed har vi ökat förståelsen för hur ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar. Vi anser även att studiens resultat kan användas för att förstå hur arbetet med hållbarhetsredovisningar går till vilket är kunskap som kan vara till hjälp för företag som ännu inte redovisar enligt GRI:s riktlinjer. Vi har inte kunnat se några skillnader mellan hur statligt ägda bolag arbetar i jämförelse med privatägda företag, vilket innebär att studiens resultat är generaliserbart ur denna synvinkel. Därmed anser vi att studiens resultat även kan stämma överens med andra företag som redovisar enligt GRI:s riktlinjer. För att ytterligare stärka studiens resultat och öka studiens generaliserbarhet krävs fler djupgående intervjuer med ansvariga och fler företag. Vi tror även att förståelsen för arbetet kan bli ännu

djupare om personliga intervjuer görs istället för över telefon. Studien kan även genomföras med en kvantitativ metod dock minskar den djupgående förståelsen om denna metod används och den här studiens syfte kan inte uppnås.

6.3 Förslag på vidare forskning

I studiens introduktion diskuterades ett antal intressanta forskningsfrågor kring hållbarhetsredovisningar. Möjliga forskningsfrågor som presenterades var hur den interna och externa kommunikationen av hållbarhetsredovisningar ser ut, hur medarbetarna ser på redovisningen och tar den till sig samt om/hur företagets strategiska arbete har förändrats. För att svara på dessa frågor krävs svar från fler och andra personer än vad som behövdes för vår forskningsfråga. För att exempelvis ta reda på hur det strategiska arbetet förändrats borde intervjuer med ledningen göras.

Syftet med den här studien var att undersöka hur ansvariga ser på arbetet med hållbarhetsredovisningar och vilka utmaningar arbetet kan innebära. Genom vår analys kan vi se att flera av de andra forskningsfrågorna delvis har blivit besvarade. Även om vi bara har svar från en eller två personer kan vi få en indikation på hur exempelvis kommunikation av redovisningarna ser ut. Det är viktigt att poängtera att kommunikation måste undersökas från fler än ett håll. Ett annat intressant uppslag på ny forskning skulle kunna vara att undersöka hur de företag som inte redovisar ser på hållbarhetsredovisningar för att få en annan synvinkel på hållbarhetsredovisningar.

7. Referenser

LITTERATUR

Ax C., Johansson C., Kullvén H., *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB 2005

Andersson I., *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*
Studentlitteratur Lund 1998

Bryman A., Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Författarna och Liber AB, 2005

Dunphy D., Griffiths A., Benn S., *Organizational change for corporate sustainability – A guide for leaders and change agents of the future* Routledge 2007

Epstein M.J., *Making Sustainability Work – Best practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts* Greenleaf Publishing Limited, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2008

Eriksson-Zetterquist U, *Institutionell teori- idéer, moden, förändring*, Liber AB, 2009

Esaiasson P, Gilljam M, Oscarsson H, Wängnerud L, *Metodpraktikan- konsten att studera samhälle, individ och marknad* Författarna och Norstedt Juridik, 2007

Grafström M., Göthberg P., Windell K., *CSR: Företagsansvar i förändring* Författarna och Liber AB 2008

Hitt A. M., Freeman R. E., Harrison S. J., *The Blackwell handbook of strategic management*, kapitel 6; Freeman R. E., McVea J., *A Stakeholders Approach to Strategic Management*, s. 189-207 Blackwell Publishers Ltd. 2004

Hoffman J.A., *Competitive environmental strategy – A guide to the changing business landscape* Island Press 2000

Holme M.I., Solvang K. B., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder* Studentlitteratur, 1997

Jacobsen D. I, *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund 2002

Larsson L-O., Ljungdahl F., *License to operate- CSR och hållbarhetsredovisningar i praktiken* Ekerlids förlag, Falun 2008

Lundahl U, Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomier*, Studentlitteratur, Lund 1999

Löhman O., Steinholtz D., *Det ansvarsfulla företaget – Corporate Social Responsibility i praktiken* Ekerlids Förlag, Falun 2004

Patel R., Davidsson B., *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur, 2003

ARTIKLAR

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

Deegan C, *The legitimising effect of social and environmental reporting- a theoretical foundation*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 15, No.3 2002, 282-311

Hedberg C-J., von Malmborg F., *The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting in Swedish Companies* Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10, 2003, 153-164

Johansson, Klinton, Sandström, *Corporate Citizenship: Ett begrepp på avvägar?* Nordiske Organisationsstudier, Vol.9 Nr. 1 2007, 35-54

Meyer W J, Rowan B, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* The American Journal of Sociology Vol. 83, No. 2 September 1977, 340-363

Paulraj A. *Environmental Motivations: a Classification Scheme and its Impact on Environmental Strategies and Practices* Business Strategy and the Environment 18, 2009, 453-468

Spence C. *Social and Environmental Reporting and the Corporate Ego*, Business Strategy and the Environment, 18, 2009, 254-265

Wilmshurst, D. T., Frost R.G., *Corporate Environmental Reporting- A test of legitimacy theory*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 13, No. 1 1999, 10-26

INTERNET

- **HEMSIDOR**

Regeringskansliet, Näringsdepartementet Pressmeddelande 2009-06-18

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/11999/a/128610> hämtad 2010-05-14

Ethos International

<http://www.ethosinternational.se/ethosinternational/parse.php?p=news.html&newsID=8>
hämtad 2010-04-09

GRI

www.globalreporting.org

1. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> hämtad 2010-04-09
2. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> hämtad 2010-04-09
3. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> *What is GRI?* hämtad 2010-04-09
4. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> *Reporting Framework Overview* hämtad 2010-04-09
5. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> *G3 Guidelines* hämtad 2010-04-09

Systembolaget AB

www.systembolaget.se

1. <http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/> 2010-04-15

Ansvarsredovisning 2008

http://www.systembolaget.se/NR/rdonlyres/54F93999-2467-4C27-882B-40AD2FAD5B2E/0/ansvarsredovisning_2008_sv.pdf 2010-04-15

Ansvarsredovisning 2009

http://www.systembolaget.se/NR/rdonlyres/853C923D-347A-4A7D-B425-F38D735AADF7/0/ansvarsredovisning_2009.pdf 2010-04-15

SJ AB

www.sj.se

1. <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=292&l=sv> hämtad 10-05-05
2. <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=11138&a=74620&l=sv> hämtad 10-05-27

Hållbarhetsredovisning 2007

http://www.sj.se/content/1/c6/07/24/84/SJ_Hallbarhetsredovisning_2007.pdf hämtad 10-05-20

Hållbarhetsredovisningen 2008

http://www.sj.se/content/1/c6/10/49/30/SJ08_Hallbarhet.pdf hämtad 10-05-20

Hållbarhetsredovisning 2009

http://www.sj.se/content/1/c6/14/04/51/SJ_HÅLLBARHETEN09%20A4.pdf hämtad 10-05-20

Posten Norden AB

www.posten.se

1. http://www.posten.se/m/op_posten hämtad 10-05-10
2. <http://www.posten.se/m/miljoe> hämtad 10-05-10

<http://postennorden.com>

1. <http://postennorden.com/sv/Press/Fragor-och-svar/> hämtad 10-05-10

Posten Norden Hållbarhetsredovisning 2009

<http://postennorden.com/Documents/Reports/Posten%20Norden%20H%c3%a5llbarhetsredovisning%202009%20SV.pdf> hämtad 10-05-11

ICA Sverige AB

www.ica.se

1. <http://www.ica.se/Om-ICA/> hämtad 2010-05-05
2. <http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/> hämtad 2010-05-05
3. <http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/> hämtad 2010-05-05

ICA Årsredovisning med hållbarhetsredovisning 2009

http://www.ica.se/Global/Om%20ICA/Pdf/ICA_%c3%85R_sv_2009.pdf hämtad 2010-05-05

Tetra Pak AB

www.tetrapak.com

1. http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/history/pages/default.aspx
2. http://www.tetrapak.com/se/about_tetra_pak/the_company/organisation/pages/default.aspx
3. <http://www.tetrapak.com/se/miljo/pages/default.aspx>

Hållbarhetsredovisning 2010 för verksamhetsår 2009

http://www.tetrapak.com/se/Documents/H%C3%A5llbarhetsredovisning_2010.pdf 10-05-07

• DOKUMENT

Banportalen Avregleringsbeslut

<http://banportalen.banverket.se/Banportalen/pages/8117/Avregleringslut.pdf> hämtad 2010-05-14

KPMG International Survey of Corporate Responsibility Report in 2008

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf> hämtad 2010-04-21

G3 Riktlinjer för hållbarhetsredovisning

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/1115DCC0-7927-4BDD-BBCA-CD18185DEFC3/2830/GRI_RG_Swe_New_10.pdf

Näringsdepartementet

Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/09/41/19/ea93479e.pdf>

PriceWaterhouseCoopers 2009-08-17

Summering undersökning av hållbarhetsredovisning 2008

http://www.pwc.com/sv_SE/se/publikationer/assets/summering_hallbarhetsredovisning_2008.pdf hämtad 2010-04-21

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Centrala begrepp

- *Sustainability, hållbarhet och hållbar utveckling*

Hållbarhetsbegreppet används inom många olika områden och med olika innebörd vilket gör att begreppet saknar en klar definition. Med hållbar utveckling menas ett långsiktigt hållbart samhälle där sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter tillsammans avgör vad som är en hållbar utveckling (www.natuvardsverket.se). Den vanligaste definitionen av hållbar utveckling är den som accepterades vid FN:s möte i Rio de Janeiro 1992 i deklarationen Agenda 21. Hållbar utveckling fick då definitionen: ”*Varaktig hållbar utveckling innebär att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationers förmåga att klara sina behov*” (Löman, Steinholtz 2004).

- *Hållbarhetsredovisning*

Hållbarhetsredovisningar syftar till att redovisa företagets arbete för hållbar utveckling. Detta innebär att mäta och presentera företagets ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan. Redovisningen ska visa både positiva och negativa resultat för att ge intressenter en så transparent bild som möjligt av företaget (GRI Riktlinjer för hållbarhetsredovisning).

- *Corporate Citizenship*

Som namnet antyder beskriver begreppet företaget som samhällsmedborgare (Löman, Steinholtz 2004). Då företag ses som samhällsmedborgare anses de ha en skyldighet att som medborgare ta ansvar för de samhällen som de verkar i (Johansson, Klinton, Sandström 2007). Begreppet kommer från USA där det är vanligt att företag sponsrar olika samhällsinrättningar så som skolor och daghem. Corporate Citizenship används ofta synonymt med CSR (Löman, Steinholtz 2004, Johansson, Klinton, Sandström 2007)

- *Corporate Social Responsibility (CSR)*

CSR innebär ett företagsansvar gällande miljömässiga och sociala aspekter som är kopplade till företagets verksamhet. Detta ansvar är helt frivilligt och går därmed utöver vad lagen kräver (Löman, Steinholtz 2004). Inom begreppet CSR ryms områden som hållbar utveckling, företagsansvar och hur företaget sköts vilket gör CSR begreppet omfattande. Avregleringar, internationalisering och en allmän värderingsförskjutning från materiella till

immateriella värderingar kan ses som viktiga anledningar till att CSR begreppet vuxit fram. Ansvarstagande och värderingar har blivit en del av konkurrensen då både politiker, kunder och anställda ställer högre krav på företagens agerande och ansvarstagande.

- *Global Reporting Initiative (GRI)*

GRI är en nätverksbaserad organisation som genom bland annat forskare, affärsmän och politiker från mer än 60 länder utvecklat ett ramverk för redovisning av hållbarhetsfrågor. De första riktlinjerna lanserades år 2000 men utvecklas hela tiden och år 2006 lanserades den tredje versionen (G3) av ramverket. Ramverket ger riktlinjer för hur företag och organisationer kan mäta och rapportera det ekonomiska, miljömässiga och sociala arbetet (3, www.globalreporting.org). GRI:s riktlinjer har använts av tusentals organisationer över hela världen då ramverket är tillämpbart på alla typer av företag och organisationer oavsett storlek eller geografisk lokalisering. Genom det gemensamma ramverket ökar transparensen och möjligheterna att jämföra redovisningar från olika organisationer (4, www.globalreporting.org). GRI:s riktlinjer är samtidigt flexibla vilket innebär att företagen fritt kan välja vad de vill redovisa (5, www.globalreporting.org). Detta innebär att även då företagen utgår från GRI:s riktlinjer kan redovisningarna skilja sig åt. Redovisning enligt GRI kan ske på tre tillämpningsnivåer, C, B och A beroende på hur väl redovisningen följer riktlinjerna. Är redovisningen granskad av en extern part läggs ett + till nivån (C+, B+, A+) (G3 Riktlinjer).

8.2 Bilaga 2

Intervjuguide

Hållbarhetsarbetets utformning

- Varför började ni arbeta med hållbarhetsfrågor?
- När och hur påbörjades hållbarhetsarbetet?
- Vem/ vilka var mest pådrivande i utvecklingen av hållbarhetsarbetet? Externa/interna krafter?
- Hur har processen för införandet gått till?
- Har ni någon speciell avdelning för hållbarhetsfrågor?
- Kommuniceras företagets hållbarhetsarbete till övriga avdelningar och medarbetare? Om ja, hur? Om nej, varför?

Förändringar

- Har ert hållbarhetsarbete förändrat eller påverkat företagets övergripande strategi?
- Anser du att företagets värderingar har förändrats genom hållbarhetsarbetet?
- Kan du se några andra organisatoriska effekter av hållbarhetsarbetet?

Hållbarhetsredovisning enligt GRI

- Varför började ni hållbarhetsredovisa?
- Varför följer ni GRI:s riktlinjer?
- Hur sammanställs hållbarhetsredovisningen?
- Till vilka riktas hållbarhetsredovisningen?
- Finns det något mål med att göra en hållbarhetsredovisning?
- Vilka svårigheter ser du med GRI?
- Hur viktig anser du att hållbarhetsredovisningen är för företagets framtid?

Effekter

- Vilka effekter anser du att hållbarhetsredovisningen gett?
- Anser du att företag i allmänhet bör redovisa mer? Varför/Varför inte?
- Hur upplever ni att intressenterna svarar på hållbarhetsredovisningen?
- Hur upplever ni att medarbetare svarar på hållbarhetsarbetet och hållbarhetsredovisningen?

8.3 Bilaga 3

Om företagen och hållbarhetsredovisningarna

- Systembolaget AB

Systembolaget bildades år 1955 då de lokala alkoholmonopolen slogs ihop och bildade det nuvarande Systembolaget. Verksamhetens syfte är att minska alkoholrelaterade problem genom att sälja alkohol utan vinstsyfte (1, www.systembolaget.se). Systembolaget ska bidra med kunskap kring både smak och användningsområde samt hur hälsan påverkas av dryckerna (Ansvarsredovisning 2008). År 2009 hade Systembolaget drygt 4700 anställda (Ansvarsredovisningen 2009).

Systembolaget har slagit samman den finansiella redovisningen, bolagsstyrningsrapporten och hållbarhetsredovisningen till en ansvarsredovisning (Ansvarsredovisningen 2009). Ansvarsredovisningen för år 2008 klassificerades som C+ och granskades externt av Ernst & Young (2, Ansvarsredovisningen 2000). Hållbarhetsredovisningen för år 2009 har klassificeringsnivå B+ (Ansvarsredovisningen 2009).

- SJ AB

SJ AB är sedan år 2001 ett aktiebolag som ägs av svenska staten med affärsidén att erbjuda ett effektivt och miljövänligt resande. Företaget är uppdelat i tre divisioner och sex staber (1, www.sj.se) som alla ansvarar för hållbarhetsarbetet. De olika divisionerna och staberna rapporterar kontinuerligt hållbarhetsarbetet till SJ:s koncernledning som beslutar om måltal och initiativ inom ramen för SJ:s hållbarhetspolicy (Hållbarhetsredovisningen 2009). SJ hade år 2009 i genomsnitt 4439 anställda (Hållbarhetsredovisning 2009). På företagets hemsida har SJ publicerat de hållbarhetsredovisningar som utgivits sedan år 2007, där alla är redovisade enligt GRI och har tillämpningsnivå B+ (2, www.sj.se).

- Posten Norden AB

År 2009 gick Posten AB ihop med Posten Danmark A/S och bildade koncernen Posten Norden AB (1, www.posten.se). Koncernen ägs till 60 procent av svenska staten och 40 procent av danska staten och har ca 50 000 medarbetare (1, <http://www.postennorden.com>). Posten Nordens hållbarhetsredovisning för år 2009 uppnår GRI nivå C+ och presenterar koncernens långsiktiga hållbarhetsarbete (Hållbarhetsredovisning 2009).

- ICA Sverige AB

ICA-koncernen består av cirka 2200 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum vilket gör ICA-koncernen till ett av norra Europas ledande detaljhandelsföretag. I koncernen ingår även fastighetsbolaget ICA fastigheter och ICA Banken (1, www.ica.se).

Moderbolaget ICA AB är ett joint venture som till 40 procent ägs av svenska Hakon Invest och till 60 procent holländska Royal Ahold N.V.(2,www.ica.se). Den här undersökningen omfattar endast ICA Sverige AB som vid slutet av år 2009 bestod av 1359 butiker och 6258 anställda (exklusive butiksanställda)(3,www.ica.se).

ICA började följa GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning år 2007 och det var även då rapporten fick namnet Hållbarhetsredovisning. ICA har i 15 år redovisat hållbarhetsarbetet i andra rapporter. Hållbarhetsredovisningen för år 2009 tillämpar GRI:s nivå för B+ och omfattar distribution, kontor och de butiker som är helägda av ICA (Hållbarhetsredovisning 2009).

- Tetra Pak AB

Genom innovativa förpackningar har Tetra Pak gjort det möjligt att förpacka och distribuera livsmedel över hela världen (1,www.tetrapak.com).Tetra Pak har idag verksamhet i över 170 länder och har mer än 21 000 anställda över hela världen. Den Sverigebaserade verksamheten har cirka 4000 medarbetare och finns till största delen i Lund där ca 3500 personer arbetar (2,www.tetrapak.com).

Lövgren berättar att Tetra Pak började arbeta med miljöfrågor i mitten på åttiotalet när producentansvar och återvinning började diskuteras. Under 2000-talet fick miljöfrågorna ett större fokus och Tetra Pak arbetar nu aktivt med att minimera produkternas miljöpåverkan (3,www.tetrapak.com). År 2008 kom den första hållbarhetsredovisningen enligt GRI:s riktlinjer (Lövgren). Hållbarhetsredovisningen omfattar Norden och Baltikum och syftar till att redovisa företagets mest väsentliga sociala och miljömässiga aspekter. Hållbarhetsredovisningen för 2009 uppnår GRI nivå C och granskas internt av Tetra Pak (Hållbarhetsredovisning 2009).