

Bakomliggande avvägningar i hållbarhetsredovisningens nyckeltal

- En studie kring faktorer som påverkar urval av nyckeltal och hur avvägningarna speglas i VD-brev



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats i Uthålligt företagande
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2015
Handledare: Jon Williamsson
Författare: Fanny Sjögren 920214
Kristin Jonsson 910429

Sammanfattning

Titel: Vad speglar hållbarhetsredovisningens nyckeltal? Interna värderingar eller externa intressen?

Nivå: C-uppsats i ämnet hållbart företagande

Författare: Fanny Sjögren och Kristin Jonsson

Handledare: Jon Williamsson

Datum: 2015-05-29

Syfte: Tidigare forskning visar att de nyckeltal som företag presenterar i sina hållbarhetsredovisningar är svåra att jämföra, dessutom uttrycker näringslivet en svårighet vid val av nyckeltal då flertalet motstridiga intressen beaktas. På basis av problemet med jämförbarhet samt den svårighet som näringslivet uttryckt vid val av nyckeltal syftar denna studie till att klargöra vilka typer av avvägningar som görs vid val av nyckeltal. Ändrade lagkrav kommer leda till att 2 000 svenska företag blir tvungna att hållbarhetsredovisa, vilket stärker relevansen för studien. Det primära syftet med studien är att undersöka vilka subjektiva avvägningar som görs vid framtagande av nyckeltal. Studiens delsyfte är att klargöra om redovisningens VD-brev återspeglar de avvägningar som görs vid framtagandet av nyckeltal.

Metod: Studien har genomförts genom en induktiv ansats, forskningsansatsen är hermeneutik och socialkonstruktionism. Studien har en kvalitativ forskningsstrategi. Semistrukturerade intervjuer har använts för insamling av empiri. Den teoretiska referensramen utgör grunden för den analysmodell som används i studien.

Resultat och slutsatser: Studien visar att de avvägningar som görs vid val av nyckeltal styrs av subjektiva antaganden, företagets värdegrund och intressenters åsikter.

Förslag till fortsatt forskning: Studien bidrar med ökad förståelse kring de avvägningar som görs vid val av nyckeltal på fyra svenska livsmedelsföretag. Framtida forskning som berör huruvida subjektiva antaganden kring ägarformen påverkar hållbarhetsarbete är ett intressant fenomen att belysa.

Nyckelord: hållbarhetsredovisning, nyckeltal, avvägningar, intressenter, key performance indicators

Innehåll

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Sammanfattning..... | 0 |
| 1. Introduktion | 5 |
| 1.1 Bakgrund..... | 5 |
| 1.2 Problemformulering | 6 |
| 1.3 Syfte | 9 |
| 1.4 Val av bransch..... | 9 |
| 1.5 Avgränsningar | 10 |
| 2. Metod | 11 |
| 2.1 Forskningsansats | 11 |
| 2.2 Kvalitativ ansats..... | 12 |
| 2.3 Forskningsdesign | 12 |
| 2.4 Tillvägagångssätt..... | 13 |
| 2.5 Litteraturinsamling | 13 |
| 2.6 Källkritik..... | 13 |
| 2.7 Datainsamling..... | 14 |
| 2.8 Intervjuer | 14 |
| 2.8.1 Urval av respondenter | 14 |
| 2.8.2 Företagspresentation | 15 |
| 2.8.3 Intervjuguide | 16 |
| 2.8.4 Intervjudokumentation..... | 17 |
| 2.9 Kvalitet | 17 |
| 3. Teoretisk referensram..... | 18 |
| 3.1 Legitimitetsteorin | 18 |
| 3.2 Intressentteorin..... | 18 |
| 3.3 Institutionell teori..... | 19 |
| 3.4 Hållbarhet | 20 |
| 3.4.1 Hållbarhetsredovisning..... | 20 |
| 3.5 Analysmodell..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.1 Applicering av analysmodell..... | 22 |
| 3.5.2 Modell | 24 |
| 4. Empiri..... | 25 |
| 4.1 Intervju Kjell Lundén Pettersson, Senior Manager Corporate Sustainability, Arla Foods.. | 25 |
| 4.1.1 Hållbarhet och företaget..... | 25 |
| 4.1.2 Personligt engagemang | 25 |
| 4.1.3 Varför hållbarhetsredovisning?..... | 25 |
| 4.1.4 Vilka nyckeltal? | 26 |
| 4.1.5 Avvägningsprocessen | 26 |
| 4.1.6 Ägarform..... | 27 |
| 4.1.7 VD-brev..... | 27 |
| 4.2 Intervju Eva Eriksson, Hållbarhetschef, AB Anders Löfberg..... | 27 |
| 4.2.1 Hållbarhet och företaget..... | 27 |
| 4.2.2 Personligt engagemang | 28 |
| 4.2.3 Varför hållbarhetsredovisning?..... | 28 |
| 4.2.4 Vilka nyckeltal? | 28 |
| 4.2.5 Avvägningsprocessen | 29 |
| 4.2.6 Ägarform..... | 29 |
| 4.2.7 VD-brev..... | 29 |
| 4.3 Intervju Carina Roos, Utvecklingschef, Polarbröd AB | 30 |
| 4.3.1 Hållbarhet och företaget..... | 30 |
| 4.3.2 Personligt engagemang | 30 |
| 4.3.3 Varför hållbarhetsredovisning?..... | 30 |
| 4.3.4 Vilka nyckeltal? | 30 |
| 4.3.5 Avvägningsprocessen | 31 |
| 4.3.6 Ägarform..... | 31 |
| 4.3.7 VD-brev..... | 31 |
| 4.4 Intervju AnnaLena Norrman, Hållbarhets- och kvalitetsdirektör, Martin & Servera AB..... | 31 |
| 4.4.1 Hållbarhet och företaget..... | 31 |
| 4.4.2 Personligt engagemang | 31 |
| 4.4.3 Varför hållbarhetsredovisning?..... | 32 |
| 4.4.4 Vilka nyckeltal? | 32 |
| 4.4.5 Avvägningsprocessen | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.6 Ägarform..... | 32 |
| 4.5.7 VD-brev..... | 32 |
| 5. Analys | 33 |
| 5.1 Analys avvägningar nyckeltal..... | 33 |
| 5.1.1 Analys Arla..... | 33 |
| 5.1.2 Analys AB Anders Löfberg | 34 |
| 5.1.3 Analys Polarbröd..... | 36 |
| 5.1.4 Analys Martin & Servera..... | 37 |
| 5.2 Analys avvägningar jämförelse av företag | 39 |
| 5.3 Analys avvägningar VD-brev | 41 |
| 6.1 Slutsatser..... | 43 |
| 6.2 Förslag till vidare forskning | 45 |
| 7. Litteraturlista | 47 |
| 7.1 Artiklar | 47 |
| 7.2 Tryckta källor | 51 |
| 7.3 Tidningsartiklar | 51 |
| 7.4 Uppslagsverk..... | 51 |
| 7.5 Webbsidor | 52 |
| 7.6 Intervjuer | 55 |
| Bilagor | 56 |
| Bilaga 1. Intervjuguide | 56 |
| Bilaga 2. Citat Kjell Lundén Pettersson, Arla Foods AB (2015)..... | 56 |
| Bilaga 3. Citat Carina Roos, Polarbröd AB (2015) | 59 |
| Bilaga 4. Citat AnnaLena Norrman, Martin & Servera AB (2015) | 61 |
| Bilaga 5. VD-brev Arla | 64 |
| Bilaga 6. VD-brev AB Anders Löfberg..... | 65 |
| Bilaga 7. VD-brev Polarbröd AB | 66 |
| Bilaga 8. VD-brev Martin & Servera AB | 66 |
| Bilaga 9. Analysmodell | 68 |

1. Introduktion

I studiens inledande del presenteras bakgrund till problemet, utveckling av hållbarhetsredovisning presenteras vilket följs av en problemformulering och frågeställning. I inledningens avslutande del presenteras syftet med studien.

1.1 Bakgrund

Att människan behöver naturen för en fortsatt ekonomisk och social tillväxt vilket belyses i Brundtlandskommissionens rapport "Vår gemensamma framtid" från 1987, då uttrycket hållbar utveckling fick internationell spridning. Kommissionens definition av begreppet hållbar utveckling var: "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (FN, 2012). Brundtlandskommissionen definierade tre dimensioner inom hållbarhet, vilka var: ekologisk-, social- och ekonomisk hållbarhet. För att uppnå hållbar utveckling måste dessa dimensioner samspela. (FN, 2012)

Definitionen har fått stort genomslag, men intresset för miljömässig och social rapportering fanns innan hållbarhetsbegreppet myntades. Vissa företag valde redan under 70-talet att komplettera traditionella finansiella rapporter med sociala aspekter i en separat redovisning. Miljöfrågor kring utsläpp och avfall uppmärksammades på 1980-talet och ersatte den sociala rapporteringen. På 1990-talet introducerades hållbarhetsredovisningar inom företagsvärlden, miljöredovisningen och den sociala redovisningen integrerades (Kolk, 2003). På 1990-talet skapade Global Reporting Initiative (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning (GRI, 2015a), vilket kan kopplas samman med en ökad trend att integrera miljömässiga och sociala aspekter i en extern redovisning. Hållbarhetsredovisningar presenteras vanligtvis separat från finansiella redovisningar (Hahn & Künnen, 2013) och har till syfte att redogöra för företagets prestation i förhållande till miljömässiga och sociala mål (Amran och Ooj, 2014). Kolk (2010) och Borglund, Frostensson och Windell (2010) menar att det finns en tydlig trend från 1999-2008, som visar att det blir allt vanligare bland större företag att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s standard.

En förklaring till att hållbarhetsredovisning har ökat är tilltagande påtryckningar från intressenter på företag att ta ansvar för sina handlingars påverkan. Detta beror enligt Kolk (2008) på finansiella kriser, skandaler och ökad misstänksamhet mot företags ansvarstagande gällande sociala- och miljömässiga aspekter. Kolk (2008) menar att dessa företeelser har lett till en ökad

efterfrågan från intressenter på hållbarhetsredovisning, detta kan ses som ett växande externt behov av transparens. Anledningen till att intressenter efterfrågar transparens menar Amran och Ooi (2014) är att intressenter vill bli informerade kring vad som händer i företagen och varför. Genom att upplysa intressenter om företagets hållbarhetsarbete kan en rättvisande bild av företaget förmedlas, detta möjliggör bibehållen legitimitet. Hållbarhetsredovisningar är ett sätt för företag att förmedla sin effektivitet till intressenter, vilket görs genom en presentation av uppnådda hållbarhetsmål. Tillväxtpotential och företagets långsiktiga framgång är enligt Amran & Ooi (2014) beroende av kommunikation med intressenter, därmed är hållbarhetsredovisning viktigt för företag.

Definitionen av hållbarhetsredovisning är enligt FAR (2014):

“Ett dokument riktat till avsedda användare i vilket det rapporterade företaget redovisar såväl sitt förhållningssätt till hållbar utveckling som aktiviteter, händelser och resultat som avser företagets arbete med hållbar utveckling under rapporteringsperioden.”

1.2 Problemformulering

Något som kan vara problematiskt med framställandet av hållbarhetsredovisningar är avsaknaden av lagstadgade krav på dess utformning. Lennartsson (2015) skriver dock att hållbarhetsredovisning kan komma att bli obligatoriskt för större företag¹ år 2016. Detta innebär att hållbarhetsredovisningen idag är frivillig² och det saknas därmed regelverk kring hur den ska utformas. Trots detta finns en framarbetad struktur för hållbarhetsredovisning, Global Reporting Initiative (GRI) och Global Compact har bland andra utformade riktlinjer, dessa är dock inte bindande och företag kan själva välja vilka delar av verksamhetens påverkan som betonas.

Epstein (2014) belyser ett problem gällande hållbarhetsredovisning och dess relation till intressenter. Enligt författaren förmedlas endast en övergripande bild av företagets hållbarhetsarbete, detta beror på att flertalet intressenter endast kortfattat läser innehållet i hållbarhetsredovisningen. Författaren menar därför att utformandet av redovisningen bör uppmärksamma intressenterna på de viktigaste delarna företaget vill presentera. Varav

¹ Definition stort företag enligt årsredovisningslagen ([1 kap. 3 § ÅRL](#)): “Ett företag vars värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad (börsnoterat) eller som överskrider minst två av följande tre gränsvärden för vart och ett av de två senaste fastställda räkenskapsåren:

- Medelantalet anställda över 50.
- Balansomslutning över 40 miljoner kronor.
- Nettoomsättning över 80 miljoner kronor.”

² Statliga företag ska hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer sedan 2008. (Borglund, Frostensson & Windell, 2010)

intresset för avvägningarna bakom framtagandet av nyckeltal, som undersöks i denna studie, växt fram. Nyckeltal ska enligt Hany, Hussainey, Mazzi och Tsalavoutas (2015) på ett kommunikativt sätt presentera de viktigaste delarna i företags verksamhet för intressenter och har dels till syfte att tydliggöra företagets utveckling samt att öka jämförbarheten med andra företags prestation. Med hållbarhetsredovisningens nyckeltal som komplement till de ekonomiska nyckeltalen kan intressenter få en inblick i företags arbete, vilket Kocmanová och Šimberová (2014) menar är grundläggande för att få en komplett bild av företag. Företags klimatpåverkan i form av koldioxidutsläpp kan exempelvis presenteras som nyckeltal i hållbarhetsredovisningar (Arla, 2015b; Martin & Servera, 2014; Polarbröd, 2014; AB Anders Löfberg, 2014). AB Anders Löfberg (2014) presenterar exempelvis koldioxidutsläpp per producerad kaffekopp (g CO₂/kopp). Nyckeltal definieras i studien som de mätbara aspekter som presenteras i företags hållbarhetsredovisningar. Vid företags val av nyckeltal i hållbarhetsredovisningar bör de enligt GRI:s riktlinjer antingen belysa företagets ekonomiska, miljömässiga eller sociala påverkan *eller* belysa aspekter som tydligt påverkar intressenters bedömningar och beslut (GRI, 2013). Detta ger stort utrymme för företagen att välja vilka nyckeltal som presenteras.

En ledstjärna för GRI:s verksamhet är "What gets measured gets managed" (Westermarck, 2013, 34), vilket är den teoretiska utgångspunkten för hållbarhetsredovisning. Uttrycket förkortas MEMA, där ME står för vad som mäts och MA står för det som blir åtgärdat. Grundsynen i MEMA är att mätning är det initiala steget, vilket sedan leder till aktion. Det är främst den första delen i uttrycket, mätning (ME), som avses i GRI:s ramverk. GRI:s normgivningsverksamhet löper i en informationskedja mellan intressent-företag-intressent och teorigrunden (MEMA) innebär att samtliga, från intressent till företagsledning ska involveras i mätningprocessen. Detta samspel mellan intressenter och företag påvisar en kontinuerlig lärprocess genom intressentdialog. (Westermarck, 2013, sid 34)

Givet denna utveckling och framtagandet av viktiga mätningaspekter uppkommer ett problem: vad ska mätas? Det framkommer inte i GRI:s riktlinjer vilka nyckeltal som ska mätas och presenteras i hållbarhetsredovisningen, detta till följd av skillnader mellan företag verksamma inom olika branscher. GRI:s riktlinjer finns specificerade för vissa branscher, livsmedelsbranschen är en industri med specificerade nyckeltal (GRI, 2015b och GRI, 2014). Utifrån den lista som GRI:s användare förses med, väljs efter en avvägning nyckeltal att mäta och presentera. Eccles, Krzus, Rogers & Serafeim (2012) menar dock att standarder för

hållbarhetsredovisning måste bli mer sektorsspecifika, detta på grund av svårigheter för företag att skapa värde för intressenter vid alltför ospecificerade nyckeltal. Vidare skriver författarna om problem kring de olikheter som återfinns i presenterade nyckeltal inom samma bransch. De menar vidare att bristen på branschspecifika nyckeltal kan leda till inkonsekventa och vilseledande hållbarhetsredovisningar.

Svårigheten i framtagandet av nyckeltal är att tillgodose olika externa intressen och samtidigt beakta värden som anses viktiga internt, följden av denna dualism är att en avvägning mellan intressena måste göras. Författarna Rodrigue, Magnan och Boulianne (2013) beskriver en problematik vad gäller Environmental Performance Indicators (EPI), som används för att mäta strategisk prestanda, vilket kan kopplas till de nyckeltal som presenteras i hållbarhetsredovisningar. Författarna menar att sådana indikatorer till stor del måste väga in intressenters frågeställningar och samhällets förväntningar (Rodrigue, Magnan & Boulianne, 2013). Dessutom beskriver Robins (2006) triple bottom lines ianspråktagande att ge större uppmärksamhet till effekten av hela företagets verksamhet, istället för att enbart belysa det ekonomiska resultatet. Robins (2006) menar vidare att vid författandet av hållbarhetsredovisningar måste flertalet intressenter beaktas, kritiken riktas mot att redovisningen inte erbjuder någon hjälp att prioritera bland kraven från olika intressentgrupper (Robins, 2006). Vattenfalls (2011) chef inom Public & Regulatory Affairs, Åsa Pettersson, beskriver liknande problematik i att möta olika intressen och motstridiga behov vid hållbarhetsredovisning. Hon menar att en stor del av företagets ansvar ligger i att göra avvägningar mellan olika intressen och motstridiga prioriteringar. (Vattenfall, 2011) Denna problematik leder fram till studiens huvudsakliga frågeställning:

- Vilka avvägningar görs inom företag vid framtagandet av nyckeltal till hållbarhetsredovisningar?

En annan aspekt att beakta, är att enligt GRI:s (2013) riktlinjer ska varje redovisning innehålla ett uttalande från den högste beslutsfattaren i verksamheten; verkställande direktör (VD), ordförande eller en annan högt uppsatt person. Fortsatt kommer denna person benämnas VD. Förordet, som förklaras närmare nedan, kommer benämnas VD-brev. VD-brevet ska bland annat inkludera: strategiska prioriteringar på kort och lång sikt, trender som påverkat verksamheten, kommande utmaningar och företagets prestation i förhållande till satta mål och aktioner; såväl lyckade som misslyckade. (GRI, 2013).

Mäkelä och Laine (2011) menar att VD-brevet fungerar som en kraftfull kommunikationskanal från företag till intressent. Mäkelä och Laine (2011) sammanfattar Amernic och Craig (2004) och Amernic et al. (2010) som menar att det inte enbart är företagskultur som projiceras i uttalandet, bredare politiska och kulturella aspekter inkluderas. Mäkelä och Laine (2011) menar vidare att VD-brev som kommunikationsmedel bidrar till en ökad förståelse i samhället för hållbar utveckling, hållbart företagande och miljöutmaningar. Brevet placeras oftast i inledningen av redovisningen och är den del som läses av flest personer (Mäkelä & Laine, 2011).

VD-brevets möjlighet att påverka läsaren redan i introduktionen innebär ett problem kring huruvida brevet kopplas samman med resterande del av redovisningen. Att intressenter enbart läser denna del lämnar stort tolkningsutrymme med risken att fel bild av företaget förmedlas. I och med denna problematik undersöks om de avvägningar som görs vid framtagandet av nyckeltal kommer till uttryck i redovisningens VD-brev. Detta leder till studiens andra frågeställning:

- Hur uttrycks dessa avvägningar i VD-brevet?

1.3 Syfte

Det primära syftet med studien är att klargöra vilka avvägningar som görs av personer som är involverade i framtagandet av de nyckeltal som presenteras i företags hållbarhetsredovisningar. Ett delsyfte är att klargöra om redovisningens VD-brev, den mest lästa delen, återspeglar de avvägningar som görs vid framtagandet av nyckeltal.

1.4 Val av bransch

Nyckeltal till hållbarhetsredovisning kan vara av generellt slag, dock influeras ofta valen av branschtillhörighet (Tînjälä & Buglea, 2014), därmed krävs en avgränsning kring bransch i studien. Livsmedelsbranschen är den fjärde största industrigrenen i Sverige och står för en tredjedel av alla nationella transporter (Livsmedelsföretagen, 2015a). Livsmedelsverket (2015) skriver att en halvering av växthusgaser skulle möjliggöras genom förändrade matvanor, reduktionen beror på att en fjärdedel av hushållens klimatpåverkan kommer från mat (Livsmedelsverket, 2015). För att tydliggöra och öka intresset för hållbarhetsfrågor har branschorganisationen Livsmedelsföretagen (2015b) numer en hållbarhetsredovisning där branschens aktiviteter för hållbarhet belyses. I och med branschens påverkan på klimatet och

det befintliga och utbredda intresset för hållbarhetsredovisning, valdes denna bransch för studien. En annan anledning till val av studie är det nya lagkrav som innebär att cirka 2 000 nationella företag kommer vara tvungna att hållbarhetsredovisa från och med år 2016 (Alestig, 2015).

1.5 Avgränsningar

Studien inriktar sig på hållbarhetsredovisningar utformade enligt GRI:s riktlinjer och avgränsar sig mot andra riktlinjer. Dessutom kommer fokus läggas på nyckeltal och VD-brevet, andra delar som ska ingå i företagens hållbarhetsredovisningar enligt GRI behandlas inte. Studien avgränsar sig genom att inte undersöka samtliga företag i livsmedelsbranschen i Sverige som hållbarhetsredovisar, detta i och med brist på tid. En ytterligare avgränsning är analys utifrån valda teorier, samtliga perspektiv på hållbarhetsredovisning berörs inte.

2. Metod

I detta avsnitt presenteras studiens hermeutiska forskningsansats och det tillvägagångssätt som använts för att besvara studiens frågeställning. Vidare presenteras den urvalsprocess som använts i studien. Slutligen följer en mer detaljerad beskrivning av de semistrukturerade intervjuernas uppbyggnad och dokumentation.

2.1 Forskningsansats

Arbnor och Bjerke(1994) menar att beroende på kunskapsskapandets syfte bör olika metoder och förhållningssätt användas. Bryman och Bell (2013) beskriver två dominerande forskningsansatser, induktion och deduktion. Kortfattat betyder deduktion att slutsatser härleds från en teoretisk grund och att forskaren testar hypoteser i en empirisk undersökning. Forskning som bedrivs genom ett induktivt angreppssätt syftar till att dra generaliserbara slutsatser från observationer, teorin är resultatet av forskningen. Förståelse för sociala och samhällsliga skeenden uppnås genom kunskap kring den historiska och sociala kontexten (Bryman, 2002) då denna studie syftar till att öka förståelsen för processen att välja ut nyckeltal att inkludera i företags hållbarhetsredovisningar är förståelsen för kontextuella faktorer betydande. För att förstå helheten kommer denna studie utgå från en analys av delarna, olika intervjupersoners uppfattningar, tolkningar och avvägningar, för att sedan sammanfogas till en mer generell tolkning.

För att fördjupa förståelsen för vilka avvägningar som görs vid val av nyckeltal är således den sociala och historiska kontexten viktig att beakta. Det metodsinsätt som är bäst lämpat för att fånga upp individers uppfattning, antagande är enligt Arbnor och Bjerke (1994) baserat på aktörsperspektivet, verkligheten antas vara en social konstruktion och kunskap är individberoende. Termerna aktör och struktur och vikten av att förstå att dessa är ömsesidigt beroende diskuteras av Johnson (2001), författaren menar att för att nå djupare förståelse kring samhällsliga skeenden är en integrerad aktör/strukturansats nödvändig. Johnson (2001, 97) skriver: "Aktörer konstitueras av strukturer, som i sin tur genereras och reproduceras av aktörer" detta citat belyser företeelsers komplexitet och vad Arbnor och Bjerke (1994) benämner som den dialektiska relationen. Individens eller, aktörens roll i skapandet av den socialt konstruerade verkligheten står i relation till andra aktörers tolkning av verkligheten med följden att verkligheten omtolkas och förändras beroende på aktörens begrepp om det upplevda (Arbnor och Bjerke, 1994). Inom konstruktionismen används begreppet sociala produkter, vilket kan

förklaras som de kategorier och begrepp som används för att förstå den sociala och naturliga verkligheten. Dessa kategorier saknar egen inneboende betydelse och deras mening konstrueras genom samspel.(Bryman, 2002) Detta synsätt på sociala produkter är relevant i denna studie då diverse begrepp och kategorier används inom hållbarhetsredovisning, fokus ligger på att förstå hur de aktörer som är involverade i framtagandet av nyckeltal tolkar dessa begrepp och kategorier.

2.2 Kvalitativ ansats

Den ontologiska inriktningen styr enligt Bryman och Bell (2013) val av forskningsstrategi. Vilket kan beskrivas som de antagande som ligger till grund för den begreppsanvändning och kategorisering som är nödvändig för att kunna förstå och förklara en del av verkligheten (Hermerén, 2015).

Givet studiens forskningsansats och ambitionen att förstå hur enskilda involverade aktörer påverkar avvägningen kring hållbarhetsredovisningens nyckeltal, är den kvalitativa forskningsstrategin att föredra framför en mer kvantitativ strategi. En kvalitativ forskningsansats är lämplig när forskningen syftar till att beakta den sociala verkligheten och individers tolkning av denna (Bryman & Bell, 2013). De avvägningar som står i fokus i denna studie är svåra att kvantifiera eftersom hållbarhet, och vilka handlingar som anses hållbara påverkas av betraktarens tolkning. Detta synsätt rymms inom ramen för vad som traditionellt sett anses bäst lämpad för en kvalitativ forskningsmetod, alltså vid analys av ord och begreppsanvändning snarare än uppmätt data (Bryman & Bell, 2013).

2.3 Forskningsdesign

Att använda fallstudie som forskningsdesign menar Eisenhardt (1989) är lämpligt och mest vanligt förekommande när forskningen syftar till att förstå dynamiken i ett socialt sammanhang. Fallstudien kan därmed anses vara en lämplig design då denna studie syftar till att förstå ett samhällsligt skeende. Vidare skriver Eisenhardt (1989) att fallstudien kan vara begränsat till en eller flera organisationer, områden eller beteenden. Detta tas också upp av Meyer (2001) som menar att fallstudien kan användas i syfte att analysera de sammanhang och processer som innefattas i företeelsen som undersöks. Meyer (2001) sammanfattar Yin (1993) och Gummessons (1988) forskning; genom att använda fallstudie som forskningsdesign kan detaljerade och uttömmande observationer möjliggöra upptäckter av samband och relationer mellan olika aspekter. Då denna studie utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv med en

induktiv ansats där samband, kontext och individens verklighetsbild är betydelsefullt kan fallstudien anses vara en passande forskningsdesign.

2.4 Tillvägagångssätt

Första steget är insamling av information kring studiens fokusområde, hållbarhetsredovisning. Därefter formuleras studiens syfte och den teoretiska referensramen konstrueras. För att samla in data genomförs semistrukturerade intervjuer och en genomgång av sekundärdata, företagens hållbarhetsredovisningar, som hämtas från företagens hemsidor. Utifrån dessa hållbarhetsredovisningar erhålls information om VD-breven. En sammanställning av framkommen information från intervjuerna utförs, detta utgör grunden för det empiriska avsnittet. Den teoretiska referensramens analyseras mot det empiriska materialet, detta för att återkoppla till studiens syfte. VD-breven analyseras genom en jämförelse mellan breven och den information som framkommer under intervjuer. Avslutningsvis presenteras resultatet av studien i avsnittet slutsatser med utgångspunkt i studiens syfte.

2.5 Litteraturinsamling

Genomgång av tidigare forskning inom området, fördjupad förståelse för vilka begrepp, metoder och teorier som förekommer har gjorts. Forskningsprocessen började med att använda de databaser som Göteborgs Universitetsbibliotek rekommenderar. De databaser som framförallt nyttjades var Business Source Premier, Google Scholar, GreenFILE, Retriever och FAR Online. För att få en grundläggande uppfattning om konceptet användes olika sökord: *Sustainability reporting, key performance indicators, GRI, CEO, measuring*.

2.6 Källkritik

I denna studie har vetenskapliga artiklar används i stor utsträckning. För att kritiskt granska den information som använts för att besvara studiens syfte har källors relevans värderats. Holme och Solvang (1996) menar att för att en studie skall vara trovärdig bör forskaren använda ett systematiskt tillvägagångssätt vid värdering av källmaterial. Författarna menar att några nyckelaspekter att beakta vid källanalys är användbarhet, trovärdighet, tolkning, upphov och äkthet.

Denna studie är uppbyggd genom information erhållen från primärkällor i den mån det varit möjligt, Holme och Solvang (1996) menar att primärkällor är att föredra framför sekundärkällor. Vid analys av källans upphovsman och trovärdighet har tid, relation till andra källor och

publiceringsform tagits hänsyn till i denna studie, detta är enligt Holme och Solvang (1996) viktigt för att kunna avgöra om källan är tillförlitlig.

2.7 Datainsamling

Studien bygger på primärdata inhämtad från telefonintervjuer. En viktig aspekt att ta hänsyn till, enligt Bryman och Bell (2013), vid tolkning av sociala processer och beteenden är kontexten. Författarna poängterar vikten av deskriptiva detaljer, som är nödvändiga för att kunna förstå kontexten och i förlängningen för att kunna tolka handlingsmönster och beteenden. Vidare menar Bryman och Bell (2013) att intervjuformen varierar beroende på forskarens syfte. Kvalitativa intervjuer är generellt sett flexibla och ostrukturerade i sin utformning med fokus på intervjupersonens ståndpunkt och uppfattning. Intervjuprocessen vid en semistrukturerad intervju är flexibel och respondentens svar påverkar intervjuens riktning. Den semistrukturerade intervjuformen lämpar sig då en flerfallsstudie skall genomföras eller då studien är fokuserad kring en viss aspekt. (Bryman & Bell, 2013)

En ytterligare bidragande orsak till att den semistrukturerade intervjuformen valdes istället för en mer ostrukturerad form var studiens tydliga och på förhand utformade fokus på nyckeltal och avvägningar. En intervjuguide utformades med de teman och frågeställningar som i huvudsak berörs, guiden mailades till respondenterna före intervjun. Att respondenterna fick ta del av övergripande frågeställningar kan enligt Bryman och Bell (2013) stärka tillförlitligheten i en undersökning. Respondentens syn på sin sociala verklighet står i fokus vid intervjun och intervjuguiden fungerar som hjälpmedel och bidrar till att respondentens upplevelser tydliggörs, detta ställer krav på forskarens flexibilitet och lyhördhet (Bryman & Bell, 2013).

2.8 Intervjuer

2.8.1 Urval av respondenter

Inom livsmedelsbranschen valdes fyra företag som hållbarhetsredovisar enligt GRI:s riktlinjer ut. Dessa företag arbetar redan med frivillig hållbarhetsredovisning, det är intressant att undersöka vilka avvägningar som sker i dessa företag eftersom att flertalet företag kommer att stå inför liknande utmaningar under nästkommande år. Att företag som redovisar enligt GRI:s standard valts, beror på att studien syftar till att undersöka VD-brevet. För att uppnå syftet med denna studie är valet av intervjupersoner viktigt. För att kunna besvara frågeställningen var ambitionen att intervjua personer som dels är involverade i framtagandet av nyckeltal samt som har

möjlighet att välja bort nyckeltal till fördel för andra. Studien baseras på fyra telefonintervjuer, trots att intervjuer på plats hade varit att föredra, detta på grund av tidsbrist och geografiska avstånd. Bryman och Bell (2013) menar att snöbollsurval bygger på att forskaren blir rekommenderad till en person med kunskap inom området, denna typ av urval användes i denna studie när kontaktuppgifter till hållbarhetschef/ansvarig inte fanns tillgängligt. Enligt Bryman och Bell (2013) är snöbollsurval en del av bekvämlighetsurval vilket bygger på att respondenter som finns tillgängliga för forskaren används. Dessa urvalstekniker är således inte slumpmässiga och kan inte anses representativa, trots detta används ofta snöbollsurval vid kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013).

2.8.2 Företagspresentation

2.8.2.1 Arla Foods

Arla är ett mejeriföretag som sedan tidigt 1900-tal producerat mejeriprodukter. Företaget är ett kooperativ som ägs av företagets verksamma mjölkbönder och ingår i en global koncern med mjölkbönder i sju olika europeiska länder. (Arla, 2015a) Den verksamhet som bedrivs i företaget är främst tillverkning och försäljning av mejeriprodukter och andra livsmedelsprodukter som exempelvis nutritionsprodukter och barnmat. (Arla Foods AB, 2013) De produkter som framställs tillverkas i samklang med naturen, vilket Arla menar är i linje med beslutet att göra långsiktiga investeringar (Arla, 2015a). Den första hållbarhetsredovisningen inom Arla Sverige gjordes 2003, sedan 2007 görs en gemensam hållbarhetsredovisning för hela Arla koncernen (Lundén Pettersson, 2015). Arla Foods AB Sverige omsatte år 2013 cirka 16,7 miljarder kronor (Arla Foods AB, 2013).

2.8.2.2 AB Anders Löfbergs

AB Anders Löfberg är i huvudsak ett kafferosteri som sedan tidigt 1900-tal producerat och sålt kaffe. Det familjeägda företaget är verksamt i ett tiotal länder med rosterier belägna i Sverige, Norge, Danmark och Lettland. Ansvar är ett ord som präglar Löfbergs verksamhet, såväl socialt som miljömässigt ansvarstagande är en central del av verksamheten. Detta ansvarstagande tar sig bland annat i uttryck genom Löfbergs inköp av Fair trade och ekologiska kaffeböner. I dagsläget säljs kaffet under varumärkena Löfbergs, Peter Larsen Kaffe, Melna, Crema, Percol och Green Cup, te säljs i Sverige under varumärket Kobbs. Löfberg har tre primära kundgrupper; detaljhandeln, kafé- och restaurangbranschen samt externa kunder som säljer kaffet under egna varumärken. (Löfbergs Lila AB, 2013/2014) AB Anders Löfberg omsatte cirka 1,5 miljarder kronor år 2014 (AB Anders Löfberg, 2014a).

2.8.2.3 Polarbröd AB

Polarbröd är ett familjeägt bageriföretag som bedrivit verksamheten sedan 1879 (Polarbröd AB, 2015). Det är 353 personer anställda i företaget och Polarbröd är landets tredje största matbrödproducent (Polarbröd AB, 2014). Företaget strävar efter en hållbar tillgänglighet, enligt Polarbröd uppnås detta genom fossilfria transporter och emballage. Polarbröd är självförsörjande i all energianvändning genom egen produktion av förnybar energi. (Polarbröd AB, 2015) Företaget omsatte år 2013 814 miljoner kronor (Polarbröd AB, 2013).

2.8.2.4 Martin & Servera AB

Martin & Servera AB är en restaurang- och storköksspecialist vars primära kunder är restauranger, storkök och caféer. Företagets ambition är att erbjuda en hållbar meny med minimal negativ påverkan på miljön, människor och djur. Martin & Servera AB arbetar aktivt med hållbarhet, exempel på detta är arbetet med att minska miljöpåverkan från transporter, energiförbrukning, avfallshantering och svinn. (Martin & Servera AB, 2014a) Martin & Servera AB är ett svenskt familjeföretag som erbjuder sina kunder ett brett urval av livsmedel (Martin & Servera AB, 2015) och hade en omsättning på cirka 12,7 miljarder kronor år 2014 (Martin & Servera AB, 2014b).

2.8.3 Intervjuguide

Då semistrukturerade intervjuer genomförts har en intervjuguide använts. Bryman och Bell (2013) skriver att intervjuguiden dels är ett bra hjälpmedel för att fånga respondentens personliga åsikter och uppmuntra till fria associationer, samt för att den erbjuder en formell struktur vilket är viktigt när studien har ett förbestämt syfte/fokus. Ordningföljden i intervjuguiden är flexibel vilket innebär att frågor och följdfrågor inte behöver följa en på förhand given ordning, denna flexibilitet har genomsyrat alla genomförda intervjuer. De teman och frågor som formulerats i intervjuguiden är baserade på teorier som använts i studien.

Intervjuguiden har utformats i enlighet med Bryman och Bells (2013) anvisningar kring hur intervjufrågor bör utformas för att fånga respondentens syn på sin sociala verklighet. Teman har valts ut och därefter har öppna frågor formulerats, vid framtagandet av intervjuguiden lades stor vikt vid att inte vara för specifika i frågeformuleringen då detta enligt Bryman och Bell (2013) kan begränsa mottagligheten för nya idéer och synsätt. De frågor som formulerats syftar således till att täcka givna fokusområden utifrån respondentens perspektiv. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

2.8.4 Intervjudokumentation

Intervjuerna varade cirka 30 minuter och med respondenternas godkännande bandades innehållet. Ingen respondent valde att vara anonym men samtliga ville godkänna citat innan publicering. Citaten har på intervjupersonernas begäran formulerats om för att bättre spegla intervjupersonernas åsikter i skriftlig form. För att underlätta analys av information som framkom under intervjuer och för att kunna vara helt närvarande och minska risken av att distraheras, transkriberades materialet. Bryman och Bell (2013) menar bland annat att transkribering och bandning av intervjuer underlättar en utförlig analys av vad som framkommit, samt att risken för feltolkning minskar. Valet att banda intervjuerna bygger också på möjligheten att återupprepade gånger lyssna igenom materialet, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är en fördel.

2.9 Kvalitet

Arbnor och Bjerke (1994) menar att reliabilitet i huvudsak är relevant i studier med ett mer analytiskt synsätt, givet studiens forskningsansats är reliabiliteten eller tillförlitligheten svårt att kontrollera. Då denna studie utgår från människors upplevelser och subjektiva verklighetsbild snarare än kvantitativa mätningar blir det svårt att påvisa att mätresultat är reliabelt. För att ge en så tillförlitlig bild av analys och datainsamling som möjligt, presenteras intervjufrågorna som används vid insamling av data. En utförlig intervjudokumentation har även inkluderats i avsnittet datainsamling, detta i syfte att stärka tillförlitligheten. En annan metod för att stärka tillförlitligheten, samt för att intervjupersonernas åsikter skall lyftas fram så mycket som möjligt är användandet av citeringar.

Validitet är ett uttryck för resultatets giltighet och om det som avsetts mätas verkligen mäts (Arbnor & Bjerke, 1994). Arbnor och Bjerke (1994) gör en åtskillnad mellan process- och resultatvalidering. En vetenskaplig processvalidering kan genomföras när grunden för hur olika tolkningsmönster och handlingar vuxit fram, tydligt presenteras (Arbnor & Bjerke, 1994). I denna studie är ambitionen att presentera empirin, slutsatser och grunden för tolkningar på ett transparent sätt, detta för att tydliggöra framväxten av olika tolkningsmönster och hur intervjuerna utformats. Vidare menar Arbnor och Bjerke (1994) att en resultatvalidering kan komma till stånd när det vetenskapliga bidraget ställs i relation till befintlig forskning. Förhoppningen är att denna studies resultat skall bidra till utvecklingen av den företagsekonomiska forskningsgrenen genom fördjupad kunskap kring vilka subjektiva avvägningar intervjupersonerna gör, och hur dessa påverkar val av nyckeltal.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer för studien relevanta teorier och begrepp att presenteras. De nedanstående teorierna har valts med utgångspunkt från studiens fokusområde och har tidigare använts i liknande forsknings-sammanhang. Slutligen presenteras studiens analysmodell som har konstruerats utifrån angivna teorier.

3.1 Legitimitetsteorin

Deegan (2002) menar att legitimitet från samhället är det som får företag att överleva. Författaren beskriver att legitimitet ses som ett socialt kontrakt mellan företag och samhälle, där företaget handlar i enlighet med samhällets förväntningar. Har företaget uppnått kontraktet med samhället, kommer de ha möjlighet att fortsätta verka på marknaden. Om flera företag inom en bransch använder sig av exempelvis hållbarhetsredovisning, kan detta anses överensstämma med samhällets förväntningar, företag kan således uppnå legitimitet genom att hållbarhetsredovisa. (Deegan, 2002)

Vidare menar författaren att samhället är föränderligt och det som är legitimt nu, inte nödvändigtvis är det i framtiden, vilket ger teorin ett dynamiskt koncept. Dessutom menar författaren att legitimitetsteorins syn på samhället som en enad grupp inte speglar verkligheten, för att uppnå legitimitet bör även intressentteorin, institutionell teori och andra teorier tas i beaktande. Detta i och med att dessa teorier tar hänsyn till olika grupper i samhället. (Deegan, 2002)

3.2 Intressentteorin

Intressent definieras av GRI (2000-2006, 40) som:

“Intressenter definieras i stort som de grupper eller individer: a) som rimligen kan förväntas väsentligt påverkas av organisationens verksamheter, produkter, och/eller tjänster; b) vilkas åtgärder rimligen kan förväntas påverka möjligheten för organisationen att framgångsrikt genomföra sina strategier och uppnå uppsatta mål.”

Intressentteorin utvecklades av Freeman (1984) och bygger på antagandet att organisationer påverkar och påverkas av sina externa och interna intressenter. En grundläggande tanke inom intressentteorin är att fokus läggs på relationer mellan organisationer och dess anställda, aktieägare, staten, med flera. Denna teori bygger på antagandet att organisationer inte verkar i isolation, utan är en del av ett större sammanhang. För att kunna hantera tidigare, nuvarande

och framtida förändringar bör intressenters åsikter integreras, på så sätt kan organisationer enligt Freeman (1984) hantera och ta ställning till en mångfald av frågor.

Donaldson och Preston (1995) identifierar tre primära användningsområden för intressentteorin: deskriptiv/empirisk, instrumentell och normativ. Författarna hävdar att dessa användningsområden har olika syften och bakomliggande antaganden. Teorin används för att beskriva och förklara olika egenskaper och beteenden, ett deskriptivt angreppssätt. När syftet med användning av intressentteorin är instrumentell, avser användaren i huvudsak att identifiera kopplingar mellan organisationens förvaltning av- och syn på intressenter och organisationens måluppfyllelse, såsom kopplingen till lönsamhet, resultat och tillväxt. Slutligen menar författarna att vid ett normativt angreppssätt fungerar teorin som ett tolkningsredskap för att identifiera filosofiska och moraliska riktlinjer som influerar förvaltningen av organisationen. (Donaldson & Preston, 1995)

3.3 Institutionell teori

Begreppet institutionalisering är enligt Meyer och Rowan (1977) den process där sociala processer och värderingar får så stor styrande förmåga att de betraktas som regler. Författarna använder institutionaliserade regler som en beteckning för de klassificeringar som byggs in i samhällsstrukturen, dessa regler får stor påverkan på organisationer som anpassar sin formella struktur. Organisationer verkar i ett sammanhang som i stor utsträckning är institutionaliserat, genom att uppfylla omvärldens förväntningar erhåller organisationen legitimitet vilket möjliggör fortsatt överlevnad. Meyer och Rowan (1977) poängterar att den formella strukturen utformas i relation till omvärldens förväntningar av hur organisationen bör agera.

Inom institutionell teori är uppfattningen om myter framträdande, genom att implementera institutionaliserade formella handlingsplaner såsom policys och arbetssätt, förmedlar organisationen en formell struktur som anpassats till omvärlden. Den faktiska verksamheten och de arbetssätt som främjar effektivitet överensstämmer sällan med dessa institutionaliserade regler och förväntningar. För att hantera konflikten mellan den formella struktur som krävs för att erhålla legitimitet och de verksamhetsanpassade regler och arbetssätt som främjar effektivitet görs en åtskillnad mellan dessa två strukturer. Den formella strukturen är därmed frikopplad från den faktiska verksamheten. (Meyer & Rowan, 1977)

Författarna menar vidare att eftersom organisationer anpassar sin formella struktur till institutionaliserade regler resulterar detta i formella standardiserade strukturer som följaktligen speglar den institutionella miljön. Organisationer utformar den formella strukturen på likartat sätt. Den homogenitet som utvecklas inom ett organisatoriskt fält beror till stor del på isomorfism (Meyer & Rowan, 1977). DiMaggio och Powell (1983) menar att de likheter som finns mellan olika organisationer kan förklaras genom tvingande, härmande och normativ isomorfism. Den tvingande isomorfismen kan dels vara av formellt slag; de lagar och regleringar som måste åtföljas, eller informellt; som ett uttryck för kulturella förväntningar och ett led i organisationens behov av legitimitet. Att organisationer imiterar varandra benämns härmande isomorfism. Slutligen identifierar författarna den normativa isomorfismen, där liknande utbildningsbakgrund och erfarenheter hos de anställda resulterar i ett likartat arbetssätt och lösningar på problem.

3.4 Hållbarhet

Termen hållbarhet har många olika definitioner. I denna studie kommer Brundtlandskommissionens definition av hållbarhet användas: "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"(FN, 2012).

3.4.1 Hållbarhetsredovisning

Hållbarhetsredovisningen är ett sätt att koppla hållbar utveckling till företagets aktiviteter, ambitioner, visioner och/eller strategier. En sann och rättvisande bild tas ej i anspråk vid hållbarhetsredovisning, eftersom subjektiva bedömningar styr innehållet. Hållbarhetsredovisning influeras delvis av triple bottom line, miljöredovisning och full cost accounting, metoderna är inte synonyma. (Westermark, 2013) Triple bottom line integrerar tre p; planet, people, profit (Westermark, 2013), vilket förklaras mer utförligt nedan. I miljöredovisningen är enbart miljöaspekter inkluderade och inte de tre olika aspekterna som skall inkluderas i hållbarhetsredovisningen. Full cost accounting är en beslutsmetod där sociala och miljömässiga aspekter inkluderas (Mei, 2011).

Epstein (2014) menar att syftet med extern hållbarhetsredovisning är att visa företagets externa intressenter företagets hållbarhetsarbete. Dessutom är det ett sätt att internt förbättra hållbarhetsarbetet genom att visa anställda vad företaget har som mål, vad de uppnått och vilka aktiviteter som varit bra (Epstein, 2014). Westermark (2013, 34) menar vidare att: "det som mäts blir åtgärdat", vilket ger ytterligare incitament för företag att hållbarhetsredovisa. I

dagsläget är det alltså både interna och externa påtryckningar som motiverar företags val att hållbarhetsredovisa, dessutom tror Lennartsson (2015) att större företag³ kan komma att bli tvungna att hållbarhetsredovisa i framtiden enligt ändrad lagstiftning. Vilket är fallet för 2000 svenska företag under år 2016 till följd nya lagkrav (Alestig, 2015).

3.4.1.1 Triple bottom line

Uttrycket triple bottom line utvecklades av Elkington (1998) och är ett verktyg för företag att uppmärksamma viktiga aspekter förutom de ekonomiska. Klassiskt sett har de ekonomiska aspekterna varit drivkraften för företag, vilket Elkington anser behöver förändras för att bli företag ska bli hållbara. Elkingtons (1998) idé är att redovisa tre olika konton. Det ena kontot är *planet* där företag redovisar sitt miljöansvar, det andra *people* där företagets sociala ansvarstagande redovisas och det tredje kontot är det klassiska *profit* som avspeglar företagets ekonomiska resultat. Dessa tre aspekter utgör triple bottom line och syftet är att mäta företagets prestationer inom varje område. (Westermarck, 2013) Ett företag som inte redovisar sina tre p, kan enligt Westermarck (2013) inte anses ta ansvar för verksamhetens samtliga kostnader.

3.4.1.2 GRI

GRI grundades 1997 och nådde snabbt internationell spridning tack vare samarbetet med FN:s miljöprogram år 1999. Många forskare (Skouloudis et al., 2009; Prado-Lorenzo et al., 2009; Tsang et al., 2009; Brown et al., 2009; Rasche, 2009; Levy et al., 2010; Roca och Searcy, 2012; Christofi et al., 2012; Marimon et al., 2012) med Alonson-Almeida, Llach och Marimon (2014) menar att GRI är den mest använda standarden för hållbarhetsredovisning. Att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer är i vissa länder obligatoriskt (Ioannou & Serafeim, 2011), det är bland annat ett krav för statligt ägda bolag i Sverige sedan år 2008 (Borglund, Frostensson & Windell, 2010).

GRI:s riktlinjer utgår från triple bottom line synsättet, alltså ingår ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter i standarden. En resultatindikator kopplar hållbarhetsredovisningen till den finansiella redovisningen, detta för att enligt GRI är det finansiella resultatet fundamentalt för att förstå ett företag och dess hållbarhet. (Westermarck, 2013)

³ Definition stort företag enligt årsredovisningslagen (1 kap. 3 § ÅRL): "Ett företag vars värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad (börsnoterat) eller som överskrider minst två av följande tre gränsvärden för vart och ett av de två senast fastställda räkenskapsåren:

- Medelantalet anställda över 50.
- Balansomslutning över 40 miljoner kronor.
- Nettoomsättning över 80 miljoner kronor."

Enligt GRI:s ramverk ska företag som redovisar efter standarden inkludera ett VD-brev. Informationen som ska presenteras i brevet är företagets strategiska prioriteringar och huvudämnen för medellång och kort sikt gällande företagets hållbarhetsarbete. Även trender politiska eller makroekonomiska trenderns påverkan på företaget och följaktligen dess inverkan på hållbarhetsprioriteringar ska presenteras. Lyckade, misslyckande och andra viktiga aktioner under redovisningsperioden skall inkluderas. Uttalandet ska även innefatta VD:ns syn på företagets prestation i förhållande till satta mål samt synen på företagets utmaningar och mål för de kommande tre till fem åren (GRI, 2013).

3.5 Analysmodell

För att analysera den insamlade empirin har begrepp förknippade med legitimitetsteorin, intressentteorin och institutionell teori använts. Dessa tre teorier är nära sammankopplade och har därför använts vid analys. Som ovan nämnt menar Powell och DiMaggio (1983) att organisationer utvecklas likartat, isomorfism är ett begrepp som används för att förklara den homogenitet som återfinns inom organisatoriska fält. Begreppet isomorfism kommer användas för att analysera de avvägningar kring nyckeltal som framkommit under genomförda intervjuer, samt hur dessa avvägningar uttrycks i VD-brevet. Utgångspunkten vid analys enligt institutionell teori är att identifiera vilka avvägningar som leder till likformighet.

Legitimitetsteorin och synen på sociala kontrakt mellan samhälle och företag (Deegan, 2002) är en annan aspekt som styr utformningen av studiens analysmodell. Begreppet socialt kontrakt kommer användas vid analys av respondenternas upplevelser kring avvägningar kopplat till företagens intressentgrupper, detta för att identifiera legitimitetsskapande processer.

Intressentteorin är den tredje och sista teorin som i stor utsträckning styr studiens analys. Av Donaldson och Prestons (1995) tre identifierade användningsområden för teorin har det normativa användningssättet används i denna studie. Det huvudsakliga syftet med användning av intressentteorin vid utformning av analysmodellen är således att identifiera vad författarna kallar filosofiska och moraliska riktlinjer som influerar förvaltningen av organisationen.

3.5.1 Applicering av analysmodell

Den första delen av modellen och de underfrågor som använts är utformade med fokus på att besvara frågan; *vilka avvägningar görs inom företagen, vid val av nyckeltal?* Vid analys av avvägningarna har empirin fungerat som primär informationskälla. För tolkning av intervju svaren

och för att öka förståelsen för avvägningarna har de tre tidigare nämnda begreppen använts. Analysen av hur avvägningarna uttrycks i VD-brevet sker genom att besvara underfrågan; *hur uttrycks avvägningarna i VD-brevet?* Denna analys sker med utgångspunkt i respondenternas uppfattning och genom analys av breven. Underfrågor kopplat till de tre teorierna har formulerats med syfte att strukturera modellen och därigenom öka förståelsen av analysen.

För att tolka intervju svaren och avvägningarna, ur ett institutionellt perspektiv har underfrågan; *Vad styr likformighet?* använts. I denna del av analysen har de faktorer som DiMaggio och Powell (1983) definierat använts för att besvara frågan. Begreppet isomorfism som återfinns i modellen nedan har således inkluderats då det enligt författarna leder till homogenitet. Deegan (2002) menar att sociala kontrakt skapar legitimitet, vilket är utgångspunkt i utformningen av analysmodellens legitimitetsteoretiska angreppssätt. Underfrågan i detta perspektiv; *Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?* En ytterligare teori som används vid analys av empirin är intressentteorin. Valet att inkludera detta teoretiska perspektiv bygger på dess frekventa användning inom den företagsekonomiska forskningsgrenen (Donaldson & Prestons, 1995). Analysen i denna del är fokuserad kring att undersöka vilka moraliska och filosofiska värderingar som påverkat företagets utformande av hållbarhetsredovisning. Underfrågorna; *Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?* och *Vilka värderingar är synliga i VD-brevet?* har använts för att strukturera analysen.

3.5.2 Modell

Som underlag för analys av företagens avvägningar vid val av nyckeltal och hur dessa avvägningar uttrycks i VD-brevet har modellen nedan använts.

Matrisen fungerar som grund till analysmodellen där olika termer som identifierats i empirin förstås i samband med de begrepp som kopplas till ovan nämnda teorier. Matrisen fylls i för varje företag för att på ett överskådligt sätt kunna identifiera likheter och skillnader mellan de olika företagen.

| | Isomorfism | Sociala kontrakt | Moraliska och filosofiska värderingar |
|------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Avvägningar nyckeltal | <i>Vad styr likformighet?</i> | <i>Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?</i> | <i>Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?</i> |
| | | | |
| VD-brev | <i>Vad styr likformighet?</i> | <i>Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?</i> | <i>Vilka värderingar är synliga i VD-brevet?</i> |
| | | | |

Matris 1

4. Empiri

I empiriavsnittet presenteras en sammanfattning av de fyra genomförda intervjuerna, tonvikten läggs vid de avvägningar som görs gällande nyckeltal som presenteras i hållbarhetsredovisningen. Gällande dessa avvägningar utgör individernas åsikter grunden för empirin. Citering från tre av fyra intervjuer återfinns i bilaga 2, 3 och 4, respondenten från AB Anders Löfbergs vill inte citeras. I bilaga 5, 6, 7 och 8 återfinns hållbarhetsredovisningarnas VD-brev.

4.1 Intervju Kjell Lundén Pettersson, Senior Manager Corporate Sustainability, Arla Foods

4.1.1 Hållbarhet och företaget

I och med att Arlas ägare är bönder, med verksamheter som tar flera år att bygga upp, har en långsiktighet inom företaget blivit centralt. Genom att skapa en hållbarhetsredovisning har företaget inte bara fått möjlighet att kommunicera företagets hållbarhetsarbete till externa intressenter, de har även fått möjlighet att internt sprida dess grundvärderingar.

4.1.2 Personligt engagemang

Lundén Pettersson har arbetat med redovisning sedan år 2003-2004, baserat på tidigare miljöredovisningar utvecklades det till att inkludera hållbarhet i redovisningen. Från år 2007 omfattar redovisningen hela koncernen. En viktig drivkraft för att arbeta med hållbarhetsredovisning är hans möjlighet att påverka tankegångar och resonemang hos kollegor och ledare i organisationen. Han menar att det inte handlar om att missionera, utan att man skapar interna dialoger och diskussioner runt dilemman och avvägningar. Förändringar i tankegångar och att skapa en plattform för dialog menar respondenten tar lång tid, eftersom det handlar om att ändra tankegångar som sitter i kroppen hos personer eller ledare som fattar viktiga beslut.

4.1.3 Varför hållbarhetsredovisning?

Respondenten menar att hållbarhetsredovisningar bidrar till att säkra att alla i företaget jobbar med samma värderingar, detta kan ses som en anledning till att företaget valt att hållbarhetsredovisa. Lundén Pettersson ser dessutom hållbarhetsredovisningen som ett marknadsföringsmedel, i och med att den dels syftar till att nå till externa intressenter samt att

sprida företagets värderingar till arbetssökande. Dock understryker han att det främst är ett sätt att sprida företagets värderingar inom företaget. Han tror att anledningen till att redovisningen läses så pass frekvent inom företaget är att det är ett kooperativ, vilket gör att de medarbetare och ägare som arbetar inom företaget vill lära sig om sitt eget företag.

Respondenten nämner i intervjun att arbetet med hållbarhetsredovisning är ett långsiktigt arbete och en ständigt pågående process, att utveckla redovisningar är snarare ett verktyg än ett resultat. Företagets utvärdering av dess arbete jämför de med omvärlden för att se vart fokus bör läggas de kommande åren. Han menar att hållbarhetsredovisningen är en tolv månaders process som hela tiden rullar, med olika beslutspunkter för året.

4.1.4 Vilka nyckeltal?

Enligt Lundén Pettersson börjar processen för att välja nyckeltal med att de utser huvudansvariga för de elva områden som ingår i företagets Code of Conduct. Dessa personer har ett eget nätverk där de samlar in information kring utvalda nyckeltal som diskuterats fram gemensamt. Informationsansvariga har ansvar för framtagande av informationsunderlaget, där berättar de dels vad som har hänt och hur de hanterat dilemman på vägen. Dessutom finns ett projektteam på tre till fyra personer som skriver och sköter framställandet av redovisningen.

4.1.5 Avvägningsprocessen

De avvägningar som görs vid framtagandet av nyckeltal och information till hållbarhetsredovisningen är främst en avvägning kring hur medarbetare och kollegor ska bemötas, kontra hur företaget ska agera gentemot kunder. I och med att mycket handlar om öppenhet för att möta konkurrens är detta en stor del av avvägningen. Han menar att de även har en problematik i att möta lagstiftning på nya marknader i andra länder, där nationella lagar kan kräva ett agerande som bryter mot Arlas grundvärderingar och FNs deklARATION om mänskliga rättigheter. Då företaget har ett intresse av att verka långsiktigt på nya marknader, ser de positivt på långsiktighet istället för kortsiktig vinst.

Vidare talar han om att i framtagandet av nyckeltal till hållbarhetsredovisningen tittar de främst på vilka uppgifter som är intressant externt. Han menar att man måste titta utifrån och in för att få fram nyckeltal som är relevanta för externa intressenter. Lundén Pettersson berättar om svårigheten att välja ut nyckeltal till redovisningen eftersom Arla har så pass många nyckeltal, han menar dock att det är nödvändigt att se till relevansen i valet av publicerade nyckeltal. De

väljer därför att presentera många av de nyckeltal som inte publiceras i redovisningen, internt istället.

Respondenten talar även om svårigheten att få fram tillförlitliga siffror. I och med att företaget har växt kraftigt och IT-systemen har haft svårt att följa med i utvecklingen är vissa siffror inte tillförlitliga och kan därför inte publiceras. Detta menar Lundén Pettersson är en avvägning kring vart gränsen ska gå när det kommer till tillförlitlighet och hur mycket handpåläggning som ska krävas för framtagande av korrekta uppgifter.

För att undersöka vad som är relevant för intressenter, både internt och externt, gjordes i samband med 2014 års hållbarhetsredovisning en väsentlighetsanalys. Den ligger till grund för beslutsfattande av vilka nyckeltal och ämnen som ska inkluderas i 2015 års hållbarhetsredovisning.

4.1.6 Ägarform

Anledningen till att företaget kan arbeta så pass långsiktigt och göra de avvägningar kring hållbarhet som de gör, kan bero på Arlas ägarstruktur och verksamheten som ägarna bedriver. Böndernas verksamhet är kostsam att bygga upp, med krav på kapitalintensiva investeringar vilket gör att de inte vill utsättas för tvära kast. Han menar dessutom att ett företag med sådan ägarstruktur och ett långsiktigt perspektiv inger trygghet för bönderna, vilket i sin tur leder till att de vill vara en del av kooperativet.

4.1.7 VD-brev

Kring problematiken att många enbart läser VD-brevet eller förordet som Lundén Pettersson benämner det, säger han att den ger en mycket kort och summarisk bild på vad som hänt det senaste året och vad de har framför sig. Han menar därför att det är väldigt synd om läsaren slutar där.

4.2 Intervju Eva Eriksson, Hållbarhetschef, AB Anders Löfberg

4.2.1 Hållbarhet och företaget

Eriksson arbetar som hållbarhetschef på familjeägda AB Anders Löfberg. Denna position har hon haft sedan år 2011. Det framkommer under intervjun att långsiktigt ansvarstagande präglar verksamhetens hållbarhetsarbete, företaget har sedan länge arbetat aktivt med miljöförbättrande åtgärder såsom anpassning av förpackningar. Respondenten berättar också

att företaget varit noggranna vid inköp av råvaror; miljömärkningar och etiska märkningar har prioriterats. Åtgärder för att minska såväl social som miljömässig påverkan började kommuniceras externt via hållbarhetsredovisningen.

4.2.2 Personligt engagemang

Under intervjun framkommer att personligt engagemang är viktigt vid utformandet av hållbarhetsredovisningen. Hon menar vidare att hennes eget intresse för hållbarhet förmodligen är en stor bidragande faktor till att hon fick rollen som AB Anders Löfbergs hållbarhetschef. Det personliga intresset och engagemanget för hållbart företagande genomsyrar hela verksamheten. Eriksson berättar att flertalet av de personer som är involverade i utformandet av företagets hållbarhetsredovisning har stort personligt engagemang för hållbarhet. Respondenten beskriver under intervjun vikten av detta och menar att det personliga engagemanget från såväl ägarfamilj som anställda är avgörande för ett fortsatt arbete med att minska miljöpåverkan. Det personliga engagemanget är en drivkraft och ambitionen med hållbarhetsredovisning är att attrahera ansvarstagande kunder. Denna vilja borgar för en långsiktighet som prioriteras framför företagets kortsiktiga vinster.

4.2.3 Varför hållbarhetsredovisning?

Enligt respondenten har AB Anders Löfberg sedan start genomfört sociala och miljömässiga investeringar för att främja hållbarhet. År 2011 anlätades en konsultfirma, efter en utredning av Löfbergs verksamhet framkom att de ansträngningar och åtgärder som genomförts inte kommunicerats externt i tillräckligt stor utsträckning. Detta resulterade i att Löfbergs började hållbarhetsredovisa i enlighet med GRI:s riktlinjer. Hållbarhetsredovisningen fungerar som kommunikationsmedel både internt och externt. Respondenten beskriver hållbarhetsredovisningen som en lägesrapport som är intressant för ledning, anställda, kunder och övriga intressenter. Eriksson berättar också att hon brukar använda hållbarhetsredovisningen vid kundbesök, med syftet att beskriva företagets hållbarhetsarbete.

4.2.4 Vilka nyckeltal?

Under intervjun framkommer att verksamhetens miljöpåverkan styr val av nyckeltal som inkluderas i hållbarhetsredovisningen. GRI:s riktlinjer utgör grunden för den struktur som AB Anders Löfberg använder. Respondenten menar att GRI:s riktlinjer känns för komplicerade i vissa avseenden men att företaget försöker följa dem i största möjliga utsträckning. De nyckeltal som inkluderas i hållbarhetsredovisningen har tagits fram genom en analys av företagets miljöpåverkan, de mest betydande aspekterna inkluderas.

4.2.5 Avvägningsprocessen

Vid val av nyckeltal som inkluderas i hållbarhetsredovisningen säger Eriksson att de avvägningar som görs främst står i relation till GRI:s riktlinjer. Frågan kring huruvida hon hade möjlighet att välja mellan olika aspekter och hur urvalsprocessen såg ut diskuterades också under intervjun. Eriksson säger att hon utgår från de aspekter där företagets miljöpåverkan är som störst, på kaffeodlingarna är både den sociala och miljömässiga påverkan viktig att ta hänsyn till.

Respondenten berättar att det är kommunikationschefen och hon själv som har störst möjlighet att påverka den faktiska urvalsprocessen som sker när nyckeltal väljs. Verksamhetens påverkan utgör grunden och kommunikationschefen arbetar med att göra redovisningen läsvänlig. Eriksson har ett stort ansvar att se till att rätt nyckeltal inkluderas, hon berättar att det är en viktig avvägning mellan att följa GRI:s riktlinjer och läsbarhet. Å ena sidan skall redovisningen tilltala läsaren, å andra sidan skall nyckeltal, diagram och tabeller inkluderas. Eriksson identifierar en konflikt mellan att använda redovisningen som ett marknadsföringsmedel och samtidigt följa GRI:s riktlinjer. Framställningen och strukturen på redovisningen skiljer sig åt beroende på syftet, som ett marknadsföringsmedel skall redovisningen vara så tilltalande och lättläst som möjligt och vid redovisning enligt GRI måste en striktare redovisningsstruktur appliceras. Hon hävdar att eftersom att AB Anders Löfberg inte är börsnoterade är syftet med redovisningen inte att lämna den till investerare, trots detta vill Löfbergs redovisa enligt GRI. Avvägningar måste hela tiden göras för att ta hänsyn till dessa aspekter.

4.2.6 Ägarform

Eriksson menar att ägarstrukturen påverkar möjligheten att göra långsiktiga investeringar. Trots låga marginaler och hög risk väljer AB Anders Löfberg att investera i projekt som främjar social och miljömässig hållbarhet. Respondenten anser att ägarformen har påverkat denna långsiktighet. De kostsamma investeringar som kraftigt försämrar resultatet kan genomföras tack vare ägarnas välsignelse.

4.2.7 VD-brev

Problematiken kring att många endast läser VD-brevet i hållbarhetsredovisningar berörs under intervjun. Eriksson menar att för att bemöta detta försöker Löfbergs utforma redovisningen på ett tilltalande sätt, detta för att locka till fortsatt läsning.

4.3 Intervju Carina Roos, Utvecklingschef, Polarbröd AB

4.3.1 Hållbarhet och företaget

Roos börjar med att berätta att Polarbröd under många år har arbetat med miljö, då främst med utgångspunkt i resurseffektivitet. Till följd av företagets miljöledningssystem har en intern miljörapport framställts där betydande miljöaspekter presenterats. År 2012 ökade fokus på hållbarhetens tre delar: social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Företaget tog då fram mål till år 2022 inom bland annat energi, emballage, transporter och råvaror.

4.3.2 Personligt engagemang

Respondenten berättar att hennes roll som chef för avdelningen, kvalitet och utveckling, i kombination med hennes intresse för hållbarhet gav henne möjligheten att arbeta med framtagningen av företagets hållbarhetsredovisning. Dessutom har hon tidigare arbetat med framtagandet av företagets miljörapport, vilket är ytterligare en bidragande faktor till hennes nuvarande ansvar att ta fram hållbarhetsredovisningen. I och med att företaget tidigare har implementerat ett miljöledningssystem menar Roos att hållbarhetsarbetet genomsyrar hela företagets verksamhet. Hon menar dessutom att förutsättningen för att hållbarhetsarbetet ska fungera är att hållbarhetsengagemang finns utbrett i organisationen.

4.3.3 Varför hållbarhetsredovisning?

Polarbröd valde att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer för att åskådliggöra både inom företaget och för externa intressenter hur de utvecklas inom hållbarhet och för att knyta ihop miljöledningssystemet med hållbarhetsarbetet.

4.3.4 Vilka nyckeltal?

Innan framställning av den första hållbarhetsredovisningen skedde ett åsiktsutbyte mellan företaget och de primära intressenterna, detta för att ta reda på vilka nyckeltal som var relevanta. De viktigaste intressenterna som respondenten identifierat är; konsumenter, medarbetare, partners, kunder och samhället. Hänsyn tas således både till internt och externt värde. När nyckeltalen valdes ut baserades detta på företagets fokusområden, de tittade på vad som behövde mätas för att säkerställa att saker görs på rätt sätt. De tio viktigaste nyckeltalen som valts ut och som presenteras i hållbarhetsredovisningen är en kombination av en extern intressentdialog och en intern dialog med medarbetarna. De utvalda nyckeltalen ska således spegla verksamheten och interna/externa intressen.

4.3.5 Avvägningsprocessen

För att undersöka vilka nyckeltal som speglar verksamheten påbörjade en genomgång av GRI:s föreslagna nyckeltal, en diskussion fördes kring vilka nyckeltal som borde väljas ut. Respondenten berättar att dessa nyckeltal är någonting som kommer ändras över tid, i och med att de yttre förutsättningarna förändras. Hon menar att det är viktigt inom hållbarhetsarbete att man säkerställer att rätt nyckeltal mäts och att det inte är säkert att dessa är samma om fem år. Hon berättar vidare att processen som används i miljöutredningen som görs varje år enligt ISO 14001 vid identifikation av betydande miljöaspekter, kan användas för att identifiera nya nyckeltal till hållbarhetsredovisningen. Vidare betonar Roos att metoden kan användas för att identifiera nyckeltal i alla hållbarhetens tre dimensioner.

4.3.6 Ägarform

Roos svarar på frågan om hon tror att ägarformen påverkar företagets arbete med hållbarhetsfrågor. Hon menar att de inte har någon kvartalsekonomi att förhålla sig till, vilket underlättar i arbeten med investeringar eller frågor som inte kan lösas på ett kvartal eller halvår. Hon anser främst att det är det långsiktiga förhållningssättet som skiljer ett börsnoterat bolag från ett familjeföretag.

4.3.7 VD-brev

När frågan kring problematiken att många endast läser VD-brevet i hållbarhetsredovisningar, så menar Roos att de försöker bemöta detta genom att VD-brevet i så stor grad som möjligt ska spegla företagets värderingar och tankesätt ur ett större perspektiv.

4.4 Intervju AnnaLena Norrman, Hållbarhets- och kvalitetsdirektör, Martin & Servera AB

4.4.1 Hållbarhet och företaget

Norrman berättar att ett internt intresse för hållbarhet finns inom verksamheten, detta tar sig i uttryck i ambitionen och viljan att hållbarhetsredovisa. Efter initiativ från ägarna och med hjälp av ett konsultföretag har denna ambition realiserats.

4.4.2 Personligt engagemang

Under intervjun beskriver respondenten att i hennes roll som hållbarhets- och kvalitetsdirektör är framtagandet av hållbarhetsredovisningen en naturlig del av arbetsuppgifterna. Hon menar att det knappast skulle kunna bli en hållbarhetsredovisning om inte hon och hennes medarbetare engagerat sig, detta beror på att hennes avdelning har mycket information kring ämnet. Under

intervjun framkommer att Norrman har ett stort personligt intresse för hållbarhetsfrågan men att hon anser att detta är en sidesak vid framställning av företagets redovisning.

4.4.3 Varför hållbarhetsredovisning?

Under intervjun framkommer att bolaget på ägarnas direktiv valt att hållbarhetsredovisa enligt den senaste utgåvan av GRI:s riktlinjer, G4. Hållbarhetsredovisningen syftar dels till att informera externa intressenter kring företagets hållbarhetsarbete, samt att informera internt. Norrman anser att en viktig anledning till att hållbarhetsredovisa är att medarbetare kan känna stolthet över det bolaget gör. Att enskilda medarbetare blir medvetna om att deras handlingar räknas och bidrar till företagets hållbarhetsarbete lyfts fram som viktiga incitament till redovisningen.

4.4.4 Vilka nyckeltal?

De nyckeltal som presenteras i hållbarhetsredovisningen är en kombination av externa och interna intressen. De externa intressenter som beaktas är kunders, leverantörers och olika Non Governmental Organisations (NGOs). De interna intressenterna är framförallt medarbetare och ägare. En väsentlighetsanalys genomförs där interna och externa synpunkter vägs samman, detta resulterar i ett antal nyckeltal som syftar till att spegla väsentliga intressen.

4.4.5 Avvägningsprocessen

Flertalet funktioner är involverade i framtagandet av företagets hållbarhetsredovisning, förutom hållbarhets- och kvalitetsavdelningen berättar Norrman att inköps-, marknads-, HR och ekonomiavdelningen är involverade. Den avvägning som framförallt görs vid val av nyckeltal är mellan interna och externa intressen. Vid val av nyckeltal har en konsultfirma påverkat urvalet, Norrman beskriver att konsulter har hjälpt till i processen och sett till att företaget hamnat rätt.

4.4.6 Ägarform

Under intervjun diskuterades Norrmans uppfattning kring huruvida ägarformen påverkade hållbarhetsarbetet i företaget, det framkommer att hon inte har någon uppfattning kring dess eventuella påverkan.

4.5.7 VD-brev

Respondenten berättar att hon är medveten om att många inte orkar läsa hela hållbarhetsredovisningen. Denna problematik diskuteras under intervjun och det framkommer att VD:n enligt Norrman lyfter fram viktiga nyckeltal som är intressanta såväl externt som internt.

5. Analys

Analysavsnittet utgår från studiens analysmodell. Den inledande delen följer samma struktur som ovanstående empiriavsnitt, analys av den information som framkommit under genomförda intervjuer, presenteras i fyra företagsspecifika delar. Empirin analyseras genom analysmodellens tre underfrågor som är influerade av institutionell-, legitimitets- och intressentteori. Sedan följer en jämförande analys av de fyra företagen, detta avsnitt är inriktat på identifierade likheter och skillnader. Resultatet gällande den huvudsakliga avvägningen som görs vid val av nyckeltal är den mellan interna och externa intressen. Vid analys av VD-brevet är utgångspunkten ett försök att identifiera hur de avvägningar som respondenterna nämnt uttrycks i brevet. Resultatet visar att VD-brevet i huvudsak kommunicerar interna värderingar i ett storskaligt perspektiv. Analysmodell återfinns i bilaga 9.

5.1 Analys avvägningar nyckeltal

5.1.1 Analys Arla

5.1.1.1 Isomorfism- vad styr likformighet?

Isomorfism beror bland annat på omvärldens förväntningar på hur företag bör agera, detta tar sig i uttryck i Arlas fall då såväl interna som externa intressen beaktas vid utformning av nyckeltal, vilket även innefattar den omvärldsanalys som företaget gör. Vid analys av intervjun framgår att Arlas hållbarhetsredovisning anpassas efter samhällsliga trender när nya fokusområden väljs, vilket bidrar till likformighet. Verksamheten måste ta hänsyn till befintlig lagstiftning, eftersom att alla företag måste följa gällande lagstiftning i det organisatoriska fältet, leder detta till homogenitet till följd av tvingande isomorfism. Då företaget valt att redovisa enligt standardiserade riktlinjer blir följden att redovisningen utformas på ett likartat sätt för flera företag. Avvägningar vid utformning av nyckeltal som görs inom företaget och som kan anses bidra till likformighet är således; att interna/externa intressen beaktas, lagstiftning och valet att följa GRI:s riktlinjer.

5.1.1.2 Sociala kontrakt- Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?

De intressenter som framförallt bidrar till Arlas legitimitet är anställda, arbetssökande, delägare och kunder. Enligt legitimitetsteorin måste företagen för att bibehålla goda relationer ta hänsyn till intressenters åsikter, företaget upprättar sociala kontrakt med dessa viktiga intressentgrupper. Detta avspeglas i de avvägningar som respondenten beskriver vid framtagande av nyckeltal. Enligt respondenten väljs nyckeltal som speglar vad intressenterna

finner relevant vilket görs genom en omvärldsanalys och interna dialoger. Respondenten beskriver att olika intressentgrupper tilldelas olika tyngd, vilket skapar en avvägning kring vilka nyckeltal som ska väljas. Hållbarhetsredovisningen kan ses som ett led i företagets legitimitetsskapande process, då den erbjuder transparens gentemot intressenter.

En annan identifierad avvägning som görs är vid Arlas sociala och miljömässiga åtaganden i andra länder. Vid ingång på nya internationella marknader har företaget valt att beakta aspekter som inte regleras i nationell lag. Detta kan ses som ett sätt för Arla att bibehålla sociala kontrakt med intressentgrupper som har den nordiska lagstiftningen som referensram, det är också ett sätt att skapa legitimitet genom att konsekvent följa samma miljömässiga och sociala värdegrund.

5.1.1.3 Moraliska och filosofiska värderingar - Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?

I utformandet av nyckeltal till hållbarhetsredovisningen tas stor hänsyn till företagets gemensamma värdegrund som finns inkluderad i redovisningen. Vid utformandet av hållbarhetsredovisningen läggs stor vikt på att sprida företagets värderingar. Detta dels för att kommunicera externt vad andra kan förvänta sig av företaget, men också internt för att samtliga medarbetare ska arbeta efter samma värderingar. En viktig aspekt som enligt respondenten styr utformandet av nyckeltal i Arlas hållbarhetsredovisning är interna dialoger som främjar diskussioner kring dilemman och avvägningar. En annan avvägning som synliggörs vid analys av intervjun är vikten av tillförlitlighet vid framtagande av nyckeltal. Endast nyckeltal som är 100 procent tillförlitliga inkluderas i hållbarhetsredovisningen, detta för att inte förmedla en felaktig bild av Arla. Det är dock en avvägning som kan leda till att viktiga nyckeltal exkluderas, på grund av för låg tillförlitlighet.

Företagets ägarform med likasinnade ägare gör att en gemensam värdegrund är fundamental för att få verksamheten att fungera. En långsiktighet avspeglas i de avvägningar som görs vid framtagandet av nyckeltal. Detta uttrycks främst genom den kontinuerliga utveckling och strävan efter ständig förbättring som respondenten beskriver präglar arbetet. Hos Arla har framförallt tre olika värderingar identifierats som påverkar utformningen av nyckeltal; vikten av intern dialog, vikten av att presentera tillförlitliga data och den gemensamma värdegrunden; att långsiktighet prioriteras över kortsiktig vinst.

5.1.2 Analys AB Anders Ljöfberg

5.1.2.1 Isomorfism- vad styr likformighet?

I Löfbergs fall är det främst konsultfirman som påverkar likformighet. Detta i och med att konsultfirman har stora möjligheter att komma med synpunkter och följaktligen initiera förändringar inom företaget, detta bidrar till minskade skillnader mellan Löfberg och andra företag. Löfberg är inte det första företag som fått hjälp vid framställandet av hållbarhetsredovisningen, konsulternas subjektiva uppfattning kring hur redovisningen bör utformas kan antas leda till likformighet.

En avvägning som görs vid val av nyckeltal är mellan de motstridiga syften respondenten menar att företaget har med redovisningen, dels som marknadsföringsmedel och att samtidigt redovisa enligt GRI. Kundernas förväntningar beaktas när nyckeltal väljs och redovisningen anpassas därmed till externa intressen, detta kan tänkas bidra till homogenitet eftersom att kundernas preferenser till viss del styr innehållet. Vad det gäller redovisning enligt GRI så är just syftet att kunna jämföra olika företags redovisningar, detta är ett uttryck för isomorfism. Avvägningar till utformning av nyckeltal som görs inom företaget och som kan anses bidra till likformighet är slutligen; att externa intressen beaktas, anlita konsultfirma och att Löfbergs valt att följa GRI:s riktlinjer.

5.1.2.2 Sociala kontrakt - Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?

De intressenter som framförallt bidrar till Löfbergs legitimitet är kunder, anställda och ledning. För att bibehålla goda relationer tas hänsyn till intressenters åsikter. Respondenten beskriver att löftet om ett hållbart arbete realiseras i Löfbergs fall genom bland annat investeringar i kaffeodlingarna. Då Löfberg profilerar sig som ett hållbart företag är det viktigt att hållbarheten avspeglas i samtliga produktval, vilket görs genom åtagandet att prioritera etiskt- och socialt hållbara produkter. Att uppfylla givna löften är ett sätt att stärka sociala kontrakt med såväl kunder, anställda som leverantörer.

En avvägning vid val av nyckeltal som kan kopplas till sociala kontrakt är graden av transparens. Genom att erbjuda insyn i verksamheten kan utomstående bilda sig en uppfattning av företagets hållbarhetsarbete, vilket är en viktig del i legitimitetsskapandet. Två viktiga sociala kontrakt som Löfberg har är med ägarfamiljen och med kunder. Dessa grupper representerar i viss utsträckning olika intressen gällande redovisningsform, vilket påverkar val av nyckeltal. Ägarna ser ett värde i att Löfberg redovisar i enlighet med GRI, redovisningen syftar samtidigt till att användas som marknadsförings- och kommunikationsmedel externt. Detta ställer olika

krav på struktur och därigenom inkluderade nyckeltal. Denna aspekt beaktas och en avvägning sker.

5.1.2.3 Moraliska och filosofiska värderingar - Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?

De värderingar som identifierats hos Löfbergs och som styr verksamhetens utveckling, utformning av hållbarhetsredovisningen och i förlängningen val av nyckeltal är; ansvarstagande, långsiktighet och en medvetenhet hos en stark ägarfamilj. Valet att framställa en hållbarhetsredovisning kan ses som ett uttryck för ansvarstagande och långsiktighet. Den avvägning som görs gällande företagets miljöpåverkan och ambitionen att spegla denna genom nyckeltal ger uttryck för underliggande värderingar. Nyckeltalen visar vad Löfbergs anser viktigast att belysa, resurseffektivitet och socialt ansvarstagande i andra länder är två exempel.

5.1.3 Analys Polarbröd

5.1.3.1 Isomorfism- vad styr likformighet?

Polarbröd använder intressentdialog för att identifiera väsentliga nyckeltal, denna integrering av externa synpunkter antas öka likformigheten i hållbarhetsredovisningen. Polarbröds intressentgrupper kan således antas påverka andra företag som är verksamma i samma bransch, detta leder till en likformighet inom det organisatoriska fältet då intressentdialogen delvis styr val av nyckeltal. En annan avvägning som leder till likformighet inom branschen är valet att redovisa enligt GRI:s riktlinjer, eftersom standarden syftar till att öka jämförbarheten mellan olika företag. De främsta anledningarna till den identifierade likformigheten är; intressentdialoger och redovisning enligt GRI.

5.1.3.2 Sociala kontrakt- Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?

Polarbröd ser konsumenter, medarbetare, partners, kunder och samhället som dess viktigaste intressenter att beakta för bibehållen legitimitet. Flexibilitet och lyhördhet gentemot företagets intressenter blir därmed viktigt och framhålls av respondenten som en central avvägning. Denna mottaglighet är tydlig efter respondentens beskrivning av Polarbröds framtagande av nyckeltal, externa influenser påverkar valet, vilket kan ses som en del av en legitimitetsskapande process. Det framkommer under intervjun att Polarbröd är medvetna om att samhället är föränderligt, för att bibehålla sociala kontrakt avser företaget att aktivt anpassa sig till nya förutsättningar.

5.1.3.3 Moraliska och filosofiska värderingar - Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?

Företaget har under lång tid arbetat med resurseffektivitet, vilket påverkar hela organisationens riktlinjer och skapar möjligheter för företaget att fortsatt arbeta med hållbarhet. Företagets val att producera egen energi till verksamheten är ett tydligt tecken på vikten av resurseffektivitet, detta fokus avspeglas även i val av nyckeltal.

Hållbarhetsarbete är ofta kostsamt och är sällan lönsamt inom en kort tidsperiod. Respondenten anser att Polarbröds ägarform har påverkat företagets värderingar kring långsiktighet, detta beror på ett stort personligt engagemang från ägarfamiljen. Då hållbarhetsredovisningarna inte syftar till att locka investerare tillåts ett långsiktigt perspektiv präglade utformningen och arbetet med val av nyckeltal. Företagets gemensamma värderingar utgår från ägarna, till skillnad från ett börsnoterat företag som har många ägare med lika många olika intressen finns möjligheter för Polarbröd att bygga upp ett starkt intern engagemang. De gemensamma värderingarna avspeglas i företagets hållbarhetsarbete i stort och vid val av nyckeltal, dessa är; resurseffektivitet och långsiktighet.

5.1.4 Analys Martin & Servera

5.1.4.1 Isomorfism- vad styr likformighet?

Externa åsikter har i stor utsträckning styrt de avvägningar som görs vid val av nyckeltal, detta framförallt då företaget anlitat en konsultfirma med erfarenhet av redovisning enligt GRI. Konsulterna influerar Martin & Serveras val av nyckeltal och hjälper företaget att hamna rätt. Denna externa influens antas leda till likformighet, i huvudsak på grund av att konsulternas uppfattning om vilka nyckeltal som bör inkluderas styrt valet i stor utsträckning. Martin & Servera är således inte det första företag som fått hjälp vid framställandet av hållbarhetsredovisningen, konsulternas subjektiva uppfattning kring vilka nyckeltal som bör inkluderas leder till ökad likformighet.

En annan avvägning som görs vid val av nyckeltal är den mellan interna och externa intressen. Väsentlighetsanalysen som genomförs syftar till att identifiera åsikter och synpunkter från omgivningen, den miljö företaget verkar i påverkar därmed val av nyckeltal då interna och externa intressen integreras i företaget. Nyckeltalen tas fram med anspråk att spegla de delar av verksamheten som är väsentligt för intressentgrupper, denna vilja att anpassa nyckeltalen leder till likformighet. En annan avvägning som leder till likformighet inom det organisatoriska

fältet är valet att redovisa enligt GRI:s riktlinjer. Då denna standard är utformad för att öka jämförbarheten mellan företag, beaktas detta vid val av nyckeltal. De främsta avvägningarna som får störst konsekvenser på val av nyckeltal och som i förlängningen bidrar till likformighet är konsulter, externa/interna intressenter och redovisning enligt GRI.

5.1.4.2 Sociala kontrakt- Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?

Goda relationer med ägare, medarbetare, leverantörer och NGOs prioriteras högt på Martin & Servera. Vid val av nyckeltal influerar samtliga nämnda intressentgrupper valet och syftet är att utforma nyckeltal som speglar de delar av verksamheten som är mest relevanta ur intressenternas perspektiv. Det sker en avvägning och olika intressenter tas större hänsyn till än andra. Valet att hållbarhetsredovisa är ett uttryck för ägarnas vilja och övriga interna initiativ, den interna miljön har således styrt valet att redovisa men den externa miljön påverkar i större utsträckning valet av nyckeltal. Att välja nyckeltal som speglar den externa miljön är ett sätt för företaget att upprätta sociala kontrakt samt att underhålla relationer med befintliga externa intressenter.

5.1.4.3 Moraliska och filosofiska värderingar - Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?

Martin & Serveras utformning av nyckeltal styrs främst av intressenternas olika värderingar, därmed torde lyhörddhet och anpassningsbarhet vara grundläggande värderingar på företaget. I intervjun framkommer att ett viktigt internt incitament för hållbarhetsredovisning är att medvetengöra medarbetare om att deras ansträngningar räknas. Att samtliga kan bidra och att alla handlingar är viktiga för att främja företagets hållbarhetsarbete är en grundläggande värdering som identifierats.

Lyhörddhet gentemot externa intressenter är en aspekt som blir tydligt vid framställning av nyckeltal, respondenten beskriver att samhällliga förändringar beaktas och att dialog med samhället, kunder och NGOs främjas. En ytterligare värdering som identifieras som inte direkt uttrycks under intervjun är att företaget är anpassningsbara, den ökade trenden att hållbarhetsredovisa tydliggörs genom ägarnas krav på redovisning. Ambitionen fanns sedan tidigare inom företaget men realiserades först när fördelarna blev tydliga. Valet att hållbarhetsredovisa kan således betraktas som ett sätt för ägarna att svara på ett allt större samhällligt fokus och externt krav på företag att redovisa, detta kan kopplas till företagets ambition att upprätta social kontrakt och behålla legitimitet.

5.2 Analys avvägningar jämförelse av företag

En identifierad avvägning som styr val av nyckeltal är respondenternas ambition att anpassa nyckeltalen till samhällets förväntningar. Detta kan förklaras som ett försök att spegla den institutionella miljö företagen verkar i. Vid analys av de avvägningar som styr val av nyckeltal framkommer under genomförda intervjuer att intressentdialog är en aspekt som beaktas i hög utsträckning. Samtliga respondenter beskriver under intervjuer ett aktivt arbete med att integrera externa/interna influenser. Det framkommer vid jämförelse av de olika intervjuerna att likformigheten som identifierats i företagets hållbarhetsredovisningar till stor del beror på en integrering av externa intressen. Under intervjuerna framkommer att nyckeltalen är en viktig del i kommunikationen mellan företaget och externa intressentgrupper, detta påverkar i sin tur vilka avvägningar som görs vid urvalet. Försöket att spegla intressenters intressen kan i förlängningen förväntas leda till ökad homogenitet vid avvägningar och val av nyckeltal.

En skillnad mellan de företag som medverkat i studien gällande utformning av hållbarhetsredovisning som i hög grad påverkat val av nyckeltal är anlitaandet av konsulter. I vissa företag har nyckeltal valts efter konsulterers rekommendation. Denna externa grupp har påverkat valet av nyckeltal i stor utsträckning, andra företag har valt att utforma sin redovisning genom intern kunskap. De företag som valt nyckeltal efter externa rekommendationer kan anses anpassa sin redovisningsstruktur till den externa miljön i större utsträckning än de företag där den interna miljön styr avvägningar kring och val av nyckeltal.

Vid undersökning av vilka sociala kontrakt som är viktigt för företagen att upprätta och bibehålla framkommer vid sammanställning och jämförelser av intervjuer att medarbetare, kunder och ägare är de viktigaste intressentgrupperna. Samtliga respondenter hävdar att vid val av nyckeltal beaktas dessa gruppers åsikter i hög grad. Ägarna har stort inflytande i den inledande processen, att företagen överhuvudtaget hållbarhetsredovisar beror på initiativ från ägare och ledning. Det sociala kontrakt som företaget har med ägarna verkar inte påverkas i stor utsträckning av valet av nyckeltal. Medarbetarnas åsikter beaktas också huvudsakligen i ett initialt skede då åsikter fångas upp genom intern dialog. De interna intressenterna, ägare och medarbetare, är mycket viktiga att beakta och att bibehålla goda relationer med, men det framstår inte som att dessa sociala kontrakt påverkas så mycket vid val av specifika nyckeltal. Detta kan bero på att interna intressenter har möjlighet att ta del av nyckeltal som inte publiceras externt. Under intervjuerna framkommer att transparens gentemot kunder värdesätts högt, detta sociala kontrakt styr också valet av inkluderade nyckeltal i störst utsträckning. De

nyckeltal som inkluderas i hållbarhetsredovisningarna syftar främst till att spegla aspekter som är relevanta för externa intressenter. Respondenterna pratar inte om legitimitet men den utbredda intressentdialog som styr val av nyckeltal överensstämmer med den legitimitetsbyggande process som företag måste förhålla sig till för att överleva.

Företagens värderingar påverkar val av nyckeltal och den avvägningsprocess som krävs för att sälla bort och välja ut de mest relevanta nyckeltalen. Långsiktighet är något som uppkom under intervju med samtliga respondenter. Under intervjuerna framkommer att respondenterna anser att hållbart företagande är nära sammankopplat med begreppen; långsiktighet, lönsamhet och långsiktig överlevnad. Efter analys av respondenternas beskrivning av de grundläggande värderingar som präglar respektive företag framkommer att företagen i stora drag har liknande värderingar, de skiljer sig dock åt i vissa aspekter. Vid analys av hur dessa värderingar påverkat företagens hållbarhetsredovisning framkommer att den huvudsakliga påverkan ligger i företagens sätt att använda redovisningen, snarare än vid den avvägning som sker vid val av specifika nyckeltal.

Vikten av interna dialoger är mest framträdande på Arla, hållbarhetsredovisningen används för att skapa en plattform för intern dialog och för att lyfta fram viktiga resonemang och konflikter. Respondenten berättar att en grundläggande värdering på Arla som påverkar såväl utformandet som användningen av hållbarhetsredovisningen är gemensam värdegrund. Under intervjun framkommer att den interna dialog som följer vid val av nyckeltal och utformning av redovisningen möjliggör en diskussion kring företagets värdegrund. Ansvarstagande är en värdering som präglar hela Löfbergs verksamhet, denna värdering genomsyrar företagets hållbarhetsarbete och påverkar i förlängningen de avvägningar som görs vid val av nyckeltal.

Extern kommunikation är det tydligaste syftet med Löfbergs, Polarbröd och Martin & Serveras redovisning, vikten av denna påverkar nyckeltalsvalet och användningen av redovisningen. Till skillnad från Arla, som använder redovisningen för att skapa utrymme för interna dialoger, använder de övriga företagen framförallt redovisningen som en nulägesanalys och för att kommunicera hållbarhetsarbetet externt. Det externa fokus och vikten av extern intressentdialog är därmed en framträdande värdering hos de tre nämnda företagen. Den mest synliga kopplingen mellan identifierade värderingar och dess påverkan på valda nyckeltal är vikten av extern kommunikation. Slutligen framgår att företagens grundläggande värderingar påverkar

valet och avvägningarna kring inkluderade nyckeltal, omfattningen av denna påverkan är dock inte given.

5.3 Analys avvägningar VD-brev

Under samtliga intervjuer har ambitionen att ta hänsyn till intressenters åsikter uttryckts. Det har framkommit att en avvägning sker mellan interna och externa intressen. Den största skillnaden mellan hur avvägningar görs i praktiken och hur de uttrycks i VD-breven är tidsperspektivet och graden av specifikation. De avvägningar som görs vid val av nyckeltal belyser i högre grad den operativa verksamheten, VD-breven å sin sida syftar snarare till att förmedla företagets långsiktiga strategiska riktning. I VD-brevet kommuniceras kommande utmaningar och en sammanfattning av årets prestation. De interna värderingarna som styr val av nyckeltal och i huvudsak påverkar den interna avvägningsprocessen berör i större utsträckning specifika intressenter såsom leverantörer, kunder och medarbetare. I VD-breven uttrycks en mer generell bild av att intressenters åsikter beaktas och vikten av att föra en dialog. En följd av dialogskapande är ökad likformighet. Denna avvägning mellan olika interna/externa intressen, som leder till likformighet, återfinns alltså i både företagets framtagande av nyckeltal och i dess utformning av VD-brev.

VD-brevet syftar till att belysa strategiska prioriteringar på kort och lång sikt. De interna strategiska bedömningarna som respondenterna beskriver påverkar val av nyckeltal är den mellan resultat och kostsamma investeringar, detta uttrycks i samtliga VD-brev och åskådliggör prioriteringar som görs på kort sikt. En långsikt strategisk ambition kommer också till uttryck i breven, detta uttrycks framförallt som förhållandet mellan kortsiktig vinst och långsiktig lönsamhet. Under intervjun framkommer att långsiktighet prioriteras och uppfattningen att ekonomisk lönsamhet och hållbarhet går att förena. Denna värdering är någonting som alltså är synligt dels i företagets avvägningar till nyckeltal och dessutom i VD-brevet. Att dessa avvägningar tas i uttryck i VD-brevet är ett tydligt tecken på att företaget har som ambition att sprida företagets värderingar. Värderingsspridandet kan verka både internt och externt, då med olika syften.

Ambitionen att följa samhällliga trender framkom under intervjuerna, vilket även tydliggörs i VD-breven. Strävan att följa strömningar i samhället kan vara ett sätt för företag att skapa sociala kontrakt. Under intervjuerna uttrycks detta som företagets försök att vara lyhörda mot förslag från såväl interna som externa intressenter. I VD-brevet används begrepp som

jämställdhet, demokrati samt att lönsamhet och hållbarhet är förenligt. Detta tydliggör lyhördhet mot rådande trender och förmedlar verksamhetens värderingar ur ett större perspektiv. Det är alltså främst interna värderingar som presenteras under intervjuerna som förklaring till avvägningen, och inte den mellan interna och externa intressenter.

I VD-breven tydliggörs avvägningen mellan hur stort utrymme den sociala, ekonomiska och miljömässiga delen av hållbarhet får, det framkom inte lika tydligt under genomförda intervjuer. En potentiell förklaring till att de tre delarna tilldelas olika stor vikt är att VD-brevet främst är fokuserat kring redovisningsårets viktigaste aspekter, aktioner och nyckeltal. Genom att belysa utvalda områden och de aspekter som internt anses mest relevanta, att förmedla externt, kan kopplas samman med graden av transparens. Under intervjuerna betonas vikten av att förmedla en sann och riktig bild av företaget till externa intressenter vilket bidrar till ökad legitimitet. I VD-breven uttrycks också behovet av transparens, fokus i denna del är framförallt kring ett mer generellt behov av öppenhet gentemot omvärlden.

En identifierad anledning till likformighet som påverkar val av nyckeltal är redovisning enligt GRI. Under intervjun framkommer att samtliga företag mer eller mindre aktivt förhåller sig till de riktlinjer och föreslagna nyckeltal som standarden föreslår. Denna avvägning, alltså den mellan verksamhetsspecifika och intressentstyrda nyckeltal är inte lika tydlig i VD-breven. En förklaring till detta kan vara att VD-brevet skall förmedla verksamhet ur ett större perspektiv. GRI:s riktlinjer kan alltså antas leda till likformighet vad gäller avvägningar av nyckeltal, dessutom är riktlinjerna någonting som skapar likformighet vad gäller skapandet av ett VD-brev. Det går således att identifiera likformighet i tillvägagångssättet vid författandet av VD-breven, dock inte i brevens innehåll.

6. Slutsatser och bidrag

I det avslutande avsnittet presenteras slutsatser utifrån studien, där frågeställningarna besvaras. I den avslutande delen ges förslag på framtida forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Vilka avvägningar görs inom företag vid framtagandet av nyckeltal till hållbarhetsredovisningar?

Under studien framkom att respondenterna gör olika avvägningar vid framtagandet av nyckeltal till företagets hållbarhetsredovisningar. Med utgångspunkt i de tre teorier som inkluderats i studiens analysmodell har olika förklaringar till skillnaderna i avvägningsaspekterna identifierats. Isomorfism som leder till likformighet främjar jämförbarhet, detta har identifierats som en konsekvens av att externa intressen beaktas. Genom identifikation av de legitimitetsskapande processer som följer upprättandet av sociala kontrakt har en avvägning mellan många motstridiga intressentgrupper synliggjorts. En annan aspekt som framkommit under denna studie är att företagets värderingar avspeglas i avvägningarna.

En av de avvägningar som återkom under flera intervjuer var den mellan olika intressentgrupper och företagets interna värderingar. Den utsträckning i vilket företagets grundläggande värderingar avspeglades i de avvägningar som gjordes vid framtagandet av nyckeltal skiljde mellan de fyra företagen. Vissa respondenter betonade att företaget måste ha en stark värdegrund att stå på, hur nyckeltalen bäst speglar denna värdegrund var den största avvägningen respondenten gjorde vid val av nyckeltal. Andra menade att det främst är intressenter som styr val av nyckeltal. Avvägningen mellan att beakta externa intressen och på så sätt främja legitimitet eller att använda hållbarhetsredovisningen som verktyg för att befästa interna värderingar är den tydligaste skillnaden mellan företagen. Dessa synsätt, betydelsen av externa intressen eller interna värderingar är inte ömsesidigt uteslutande, dock måste en avvägning ske kring vilka intressen som ska avspeglas i nyckeltalen. En slutssats som kan dras från studien är att externa intressen är centrala i avvägningar för framtagande av nyckeltal. Externa intressenter är relevanta för företag att ta hänsyn till i och med legitimitetsskapande processer som sociala kontrakt innebär. Flera av företagen betonade att hållbarhetsredovisningen främst används externt och att det är för att möta externa intressen som de hållbarhetsredovisar.

De skillnader som identifieras vad gäller anpassningsbarhet gentemot externa intressenter kan bero på olika anledningar. De valda företagen bedriver, trots branschtillhörigheten, skilda verksamheter vilket innebär olika utgångslägen för hållbarhetsredovisningen. Arla bedriver en verksamhet som har lång tradition av ett extern värdeskapande, då framförallt genom ett starkt varumärke med goda kundrelationer. Eftersom att företagets intressenter redan har en god inblick i företaget, är inte syftet med hållbarhetsredovisningens nyckeltal att förmedla vad intressenter förväntar sig, utan snarare interna värderingar. Löfberg, Polarbröd och Martin & Servera har däremot ett annat syfte med sin hållbarhetsredovisning. En slutsats som dras utifrån jämförelse av de olika företagens skilda användningssätt av hållbarhetsredovisningen, är att ett ökat krav på transparens från externa intressenter leder till att företag i större utsträckning använder nyckeltal för att spegla intressenters åsikter och därigenom erhålla legitimitet. För Arla är huvudsyftet med hållbarhetsredovisningen att sprida företagets gemensamma värderingar, vilket är möjligt då krav på transparens är lågt från externa intressentgrupper. De andra företagen använder främst hållbarhetsredovisningar som ett marknadsföringsmedel, respondenterna för dessa företag uttryckte en större efterfrågan på transparens från intressentgrupper. Utformningen av nyckeltal anpassas således efter hur användningen av redovisningen ser ut, när hållbarhetsredovisningen fungerar som marknadsföringsmedel är det främst externa intressen som beaktas och när det handlar om att stärka företagets värdegrund är det interna värderingar som främst styr val av nyckeltal.

Trots en identifierad skillnad mellan företagen avseende vikten av att integrera externa influenser beaktas intressenters åsikter av samtliga företag. En avvägning sker mellan olika intressentgrupper, företag väljer vilka intressen som ska prioriteras. Denna avvägning är ett uttryck för en legitimitetsskapande process och styr hur utformning av sociala kontrakt med olika intressentgrupper upprättas, en slutsats som dragits från detta är att samtliga företag förhåller sig till omvärlden och upprättar sociala kontrakt för att trygga framtida överlevnad. En annan identifierad avvägning som sker är då intressenters åsikter beaktas. Konstellationen av intressentgrupper förändras ständigt, vilket leder till att företag måste uppdatera sig kring vilka intressen som ska prioriteras, alltså vad intressenterna finner mest betydelsefullt i nuläget.

Hur uttrycks dessa avvägningar i VD-brevet?

De avvägningar respondenterna nämner vid val av nyckeltal, kommer till viss del i uttryck i VD-breven. De avvägningsaspekter som internt styr valet uttrycks inte i breven, en trolig förklaring

till avsaknaden av dessa är att breven är riktade till externa intressentgrupper. Kopplingen synliggörs vid analys av vilka nyckeltal som lyfts fram. Flertalet av respondenterna beskriver att de förhåller sig till och gör en avvägning mellan interna värderingar och externa intressen. Företagens grundläggande värderingar förmedlas i breven, då uttrycks avvägningen i förhållande till företagets långsiktiga strategiska riktning snarare än gentemot externa intressenter. Vid analys av likheter och skillnader mellan VD-breven framkommer att innehållet skiljer sig åt, det går inte att identifiera en tydlig formbundenhet gällande de ämnen som berörs men hållbarhetsredovisningens övergripande struktur är likformig. Denna homogenitet beror på redovisning enligt samma standard.

Syftet med att hållbarhetsredovisa för många företag är att öka transparensen gentemot externa intressenter. Eftersom att VD-brevet kommer i början av redovisningen och dessutom skrivs av en högt uppsatt person i företaget möjliggörs en metod för att skapa sociala kontrakt. I och med att företag är transparenta och intressenter får inblick i verksamheten ökar möjligheten att bibehålla eller öka legitimiteten mot intressentgrupper. Innehållet i VD-breven ska således främst vara transparenta och berätta vad som händer i företaget, det är alltså främst företagets egna värderingar och aktioner som presenteras. Detta framkommer även i analys av skillnader och likheter mellan breven, där klargjordes att VD-breven inte följer likartade intressentgrupper i dess utformning av VD-brev i och med VD-brevens olika utformning. En slutsats som kan dras från denna studie är att de avvägningar som främst uttrycks i VD-brevet är kring företagets värderingar snarare än ett försök att möta externa intressen.

6.2 Förslag till vidare forskning

En fråga som uppkom under studien är ägarformens påverkan på företagets hållbarhetsarbete, alltså om företaget är ett familjeföretag, kooperativ, börsnoterat bolag eller dylikt. Ägarformen har i flera intervjuer nämnts som en aspekt som skapar incitament för olika hållbarhetsåtgärder, respondenterna i denna studie ansåg att ägarform påverkat möjligheten att prioritera långsiktighet över kortsiktig lönsamhet. En intressant frågeställning till framtida forskning är; *Hur påverkar uppfattningen om ägarformen individernas attityd gentemot hållbarhetsarbete?*

Ett annat förslag till vidare forskning är huruvida de lagstadgade krav som regeringen initierat påverkar de företag och involverade personer som, för att följa lagen, börjar hållbarhetsredovisa. En potentiell frågeställning kan vara; *Förändras involverade individers attityd mot, och syn på hållbarhetsredovisning om den regleras enligt lag? Kan redovisningen*

fortsatt vara ett sätt att upprätta sociala kontrakt, erhålla legitimitet och vara ett uttryck för ett personligt engagemang?

7. Litteraturlista

7.1 Artiklar

Alonso-Almeida, María., Llach, Josep., Marimon, Frederic. 2014. A Closer Look at the 'Global Reporting Initiative' Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*. 21 (6): 318-335 doi: 10.1002/csr.1318

Amernic, Joel., Craig, Russel. 2004. 9/11 in the service of corporate rhetoric: Southwest airlines' 2001 letter to shareholders. *Journal of Communication Inquiry*. 28: 325–341. doi: 10.1177/0196859904267121

Amernic, Joel., Craig, Russel., Tourish, Dennis. 2010. Measuring and assessing tone at the top using annual report CEO letters. *Institute of Chartered Accountants in Scotland* http://eprints.port.ac.uk/12648/1/CRAIG_2010_pub_Bk_Measuring_and_assessing_tone_at_the_top_using_annual_report_CEO_letters.pdf

Amran, Azlan., Ooi, Say Keat. 2014. Sustainability reporting: meeting stakeholder demands. *Strategic Direction* 30 (7): 38 - 41. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/SD-03-2014-0035>

Brown, Halina., de Jong, Martin., Levy, David. 2009. Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*. 17 (6): 571-580. doi:10.1016/j.jclepro.2008.12.009

Christofi, Andreas., Christofi, Petros., Sisaye, Seleshi. 2012. Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*. 35 (2): 157-172. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01409171211195170>

Deegan, Craig. 2002. The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 15(3): 282-311. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570210435852>

DiMaggio, Paul., Powell, Walter .1983. The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160
<https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>

Donaldson, Thomas., Preston, Lee. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 20(1): 65-91
<http://www.jstor.org/stable/258887>

Eccles, Robert., Krzus, Michael., Rogers, Jean., Serafeim, George. 2012. The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards. *Journal of Applied Corporate Finance*. 24: 65–71. doi: 10.1111/j.1745-6622.2012.00380.x

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14 (4): 532-550.
URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258557>

Elkington, John. 1998. Cannablism with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*. 8 (1): 37-51. doi: 10.1002/tqem.3310080106

Hahn, Rüdiger., Kühnen, Michael. 2013. Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Productio*. 59: 5-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

Hany, Elzahar., Hussainey, Khaled., Mazzi, Francesco., Tsalavoutas, Ioannis. 2015. Economic consequences of key performance indicators' disclosure quality. *International Review of Financial Analysis*. 39: 96-112. doi:10.1016/j.irfa.2015.03.005

Ioannou, Ioannou., Serafeim, George. 2011. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School Research Working Paper*.
<http://ssrn.com/abstract=1799589>

Johnson, Björn. 2001. Aktörer, strukturer och sociala konstruktioner. *Statsvetenskaplig tidskrifts arkiv*. 104 (2) : 97-114. <http://journals.lub.lu.se/index.php/st/article/view/2201/1780>

Kocmanová, Alena., Šimberová, Iveta. 2014. Determination of environmental, social and corporate governance indicators: framework in the measurement of sustainable performance. *Journal of Business Economics and Management*. 15(5): 1017-1033. doi: 10.3846/16111699.2013.791637

Kolk, Ans. 2003. Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment* 12 (5): 279–291. doi: 10.1002/bse.370

Kolk, Ans. 2008. Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment* 17 (1): 1–15. doi: 10.1002/bse.511

Kolk, Ans. 2010. Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business* 45 (4): 367–374. doi:10.1016/j.jwb.2009.08.001

Levy, David., Brown, Halina., de Jong, Martin. 2010. The contested politics of corporate governance the case of the Global Reporting Initiative. *Business & Society*. 49(1): 88–115. doi:10.1177/0007650309345420

Marimon, Frederic., Alonso-Almeida, María., Rodriguez, Martha., Cortez, Alejandro. 2012. The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? *Journal of Cleaner Production*. 33: 132–144. doi:10.1016/j.jclepro.2012.04.017

Mei, Lim. 2011. Full Cost Accounting in Solid Waste Management: The Gap in the Literature on Newly Industrialised Countries. *Journal Of Applied Management Accounting Research*, 9(1): 21-36

Meyer, Christine. 2001. A Case in Case Study Methodology. *Field Methods* 13 (4): 329–352. doi: 10.1177/1525822X0101300402

Meyer, John., Rowan, Brian. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.

Mäkelä, Hannele., Laine, Matias. 2011. A CEO with many messages: Comparing the ideological representations provided by different corporate reports. *Accounting Forum*. 35 (4): 217-231 doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2011.06.008>

Prado-Lorenzo, Jose-Manuel., Gallego-Alvarez, Isabel., Garcia-Sanchez, Isabel. 2009. Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16 (2): 94–107. doi: 10.1002/csr.189

Rasche, Andreas. 2009. Toward a model to compare and analyze accountability standards – the case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16 (4): 192–205. doi: 10.1002/csr.202

Robins, Fred. 2006. The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? *Business & Society Review* (00453609). 111 (1): 1-14. doi: 10.1111/j.1467-8594.2006.00258.x

Roca, Laurance., Searcy, Cory. 2012. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production* 20 (1): 103–108. doi:10.1016/j.jclepro.2011.08.002

Rodrigue, Michelle., Magnan, Michel., Boulianne, Emilio. 2013. Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*. 24 (4): 301-316. doi: 10.1016/j.mar.2013.06.004

Skouloudis, Antonis., Evangelinos, Konstantinos., Kourmoussis, Fotis. 2009. Development of an Evaluation Methodology for Triple Bottom Line Reports Using International Standards on Reporting. *Environmental Management*. 44 (2): 198-311 doi: 10.1007/s00267-009-9305-9

Tsang, Stephen., Welford, Richard., Brown, Michelle. 2009. Reporting on community investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16(3): 123–136. doi: 10.1002/csr.178

Tînjălă, Diana-Maria och Buglea, Alexandru. 2014. Trends in corporate environmental reporting. *Analele Universitatii 'Eftimie Murgu' Resita. Fascicola II. Studii Economice*. 358-367

7.2 Tryckta källor

Arbnor, Ingeman., Bjerke, Björn. 1994. *Företagsekonomisk metodlära*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, Alan. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Bryman, Alan., Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Freeman, Edward. 1984. *A Strategic management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing Inc.

Gummesson, Evert. 1988. *Qualitative methods in management research*. Lund, Norway: Studentlitteratur, Chartwell-Bratt.

Holme, Idar., Solvang, Bernt. 1996. *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Westermark, Christer. 2013. *Hållbarhetsredovisning: teori, standarder och praktisk tillämpning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Yin, Robert. 1993. *Applications of case study research*. Applied Social Research Series, uppl. 34. London: Sage.

7.3 Tidningsartiklar

Alestig, Peter. 2015. Svenskt Näringsliv rasar mot regeringens hållbarhetslag. *Svenska Dagbladet*. April. http://www.svd.se/naringsliv/hallbar-finans/svenskt-naringsliv-rasar-mot-regeringens-hallbarhetslag_4483849.svd (hämtad 2015-05-20)

Lennartsson, Raket. 2015. Obligatorisk hållbarhetsredovisning inom ett par år. *Balans*. Februari. http://www.faronline.se.ezproxy.ub.gu.se/filer/Dokument/Balans/2015/Balans_nr_2_2015.pdf (hämtad 2015-04-09)

7.4 Uppslagsverk

Hermerén, Göran. Ontologi. *Nationalencyklopedin*.

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ontologi> (hämtad 2015-04-09)

7.5 Webbsidor

AB Anders Löfberg. 2014a. *Årsredovisning AB Anders Löfberg*.

<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562798966> (hämtad 2015-05-16)

AB Anders Löfberg. 2014b. *AB Anders Löfbergs Hållbarhetsredovisning*.

http://www.lofbergs.se/wp-content/uploads/2015/01/hallbarhetsredovisning-2013_2014.pdf (hämtad 2015-04-28)

Arla. 2015a. *Fakta om Arla*. <http://www.arla.se/om-arla/fakta> (Hämtad 2015-04-27)

Arla Foods AB. 2013. *Årsredovisning Arla*.

<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5565794400> (hämtad 2015-04-27)

Arla. 2015b. *CSR Rapport*.

http://www.arla.com/Global/responsibility/pdf/csr/2014/V%C3%A5rt%20Ansvar%202014_SE.pdf (hämtad 2015-04-28)

FN (FN-förbundet UNA Sweden). 2012. *FN & hållbar utveckling, Rio+20*. <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling/hallbar-utveckling/> (hämtad 2015-04-07)

FAR. 2014. *Hållbarhetsredovisning definition*

http://www.faronline.se.ezproxy.ub.gu.se/Dokument/Uppslagsord/H/UPPSLAGSORD_HAALLBARHETSREDOVISNING/?query=h%C3%A5llbarhetsredovisning+definition (hämtad 2015-04-07)

GRI (Global Reporting Initiative). 2000-2006. *Riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version 3.0.*
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Swedish-Reporting-Guidelines.pdf>
(hämtad 2015-04-20)

GRI (Global Reporting Initiative). 2013. *G4 Sustainability Reporting Guidelines.*
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (hämtad 2015-04-08)

GRI (Global Reporting Initiative). 2014. *G4 Food Processing Sector Disclosure.*
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures.pdf> (hämtad 2015-05-22)

GRI (Global Reporting Initiative). 2015a. *What is GRI?*
<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (hämtad 2015-04-28)

GRI (Global Reporting Initiative). 2015b. *G4 Sector Disclosures.*
<https://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx> (hämtad 2015-05-22)

Borglund, Tommy., Frostenson, Magnus., Windell, Karolina. 2010. *Effekterna av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag.* Näringsdepartementet, Regeringskansliet.
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/15/23/50/588f17ea.pdf> (hämtad 2015-04-08)

Livsmedelsföretagen. 2015a. *Vår bransch.*
<http://www.livsmedelsforetagen.se/var-bransch/> (hämtad 2015-04-28)

Livsmedelsföretagen. 2015b. *Livsmedelsföretagen lanserar gemensam hållbarhetsredovisning.*
<http://www.livsmedelsforetagen.se/livsmedelsforetagen-lanserar-gemensam-hallbarhetsredovisning/>

Livsmedelsverket. 2015. *Miljö.*
<http://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/miljo/> (hämtad 2015-04-20)

Löfbergs lila Aktiebolag. 2013/2014. *Årsredovisning med hållbarhetsredovisning*.
<http://www.lofbergs.se/om-oss/pressrum/#/documents/aarsredovisning-2013-2014-43347>
(hämtad 2015-04-21)

Martin & Servera AB. 2014a. *Martin & Serveras hållbarhetsredovisning*.
http://www.martinservera.se/files/martinservera/Ansvarsfullt%20företagande/MS_0535_Hållbarhetsredovisning_FINAL.pdf (hämtad 2015-05-04)

Martin & Servera AB. 2014b. *Årsredovisning och koncernredovisning*.
<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5562332451> (hämtad 2015-05-04)

Martin & Servera AB. 2015. *Vi erbjuder*.
<http://www.martinservera.se/vi-erbjuder/> (hämtad 2015-05-04)

Polarbröd AB. 2013. *Polarbröds Årsredovisning*.
<http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5561688705>

Polarbröd AB. 2014. *Polarbröds Hållbarhetsredovisning*.
http://www.polarbrod.se/wp-content/uploads/2014/09/H%C3%A5llbarhetsbroschyr2014_OK.pdf
(2015-04-28)

Polarbröd AB. 2015. *Nu och i generationer*.
<http://www.polarbrod.se/om-polarbrod/nu-och-i-generationer/>

Vattenfall. 2011. *Vattenfalls CSR-arbete inflytelserikt*.
<http://corporate.vattenfall.se/press-och-media/nyheter/import-nyheter/vattenfalls-csr-arbete-inflytelserikt/>, hämtad 2015-05-12

ÅRL 1995:1554. *Årsredovisningslag*.

<http://www.faronline.se.ezproxy.ub.gu.se/Dokument/SFS/1995/SFS19951554/#SFS19951554>
KAP1_PAR3 (hämtad 2015-04-23)

7.6 Intervjuer

Eriksson, Eva; Hållbarhetschef, AB Anders Löfberg. 2015. Telefonintervju 13 april.

Lundén Pettersson, Kjell; Senior Manager Corporate Sustainability, Arla Foods AB. 2015.
Telefonintervju 13 april.

Roos, Carina; Utvecklingschef, Polarbröd AB. 2015. Telefonintervju 8 maj.

Norrman, AnnaLena; hållbarhets- och kvalitetsdirektör, Martin & Servera AB. 2015.
Telefonintervju 8 maj.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

- *Dina egna tankar* varför har du valt att arbeta med hållbarhetsredovisning? Varför är det viktigt? Vilka fördelar tycker du att det finns med att presentera nyckeltal? Hur ser din personliga uppfattning ut kring vilka nyckeltal som bör finnas med i redovisningen?
- *Avvägningsprocessen*, hur ser arbetet ut när ni väljer ut vilka nyckeltal som är mest intressanta? Hur stor möjlighet har du att påverka denna avvägning?
- *Personer* vilka personer på företaget är involverade i urvalsprocessen? Tycker du att hållbarhetsredovisningen och nyckeltalen i denna är relevanta för många i företaget?
- *Externa intressenter* har du någon uppfattning kring vem redovisningen riktar sig till?
- *Tid och resurser*, hur många är med och framställer redovisningen och hur lång tid läggs ned på framtagandet av den?

Bilaga 2. Citat Kjell Lundén Pettersson, Arla Foods AB (2015)

I intervjuens inledande skede diskuteras respondentens personliga inställning till hållbarhetsredovisning. Utvecklingen av Arla Foods hållbarhetsredovisning berörs och intervjupersonens uppfattning kring viktiga drivkrafter diskuteras.

”Jag påbörjade mitt arbete med redovisningar år 2003-2004, sedan dess har hållbarhetsredovisningen utvecklats. I dagsläget omfattar den ett betydligt bredare spektra och fler områden; ansvar, hållbarhetsfrågor och långsiktighet inkluderas i dagsläget. (...) Ett syfte med redovisningen, förutom att beakta externa och interna intressen, är möjligheten att skapa en plattform för intern dialog. (...) Dilemman och problem synliggörs internt vilket i förlängningen påverkar arbets- och tankesätt inom verksamheten. (...) De interna dialogerna skapar också utrymme för vidare diskussioner kring utvecklingsmöjligheter och vad som skall göras i framtiden.”

Vidare under intervjun diskuteras respondentens uppfattning kring vilka effekter hållbarhetsredovisningen fått inom verksamheten.

”En öppen och frekvent dialog kring värderingsfrågor är en effekt av redovisningen. Denna dialog genomsyrar hela koncernen, från högsta koncernledning och vidare ut i organisationen”

Under intervjun diskuteras också hur respondenten ser på fördelarna med att redovisa och den ökade interna dialog som följer. Drivkraften till respondentens egna engagemang för hållbarhetsredovisning berörs också under intervjun.

”Möjligheten att påverka tankegångar och resonemang är en anledning till jag arbetar med detta. (...) Syftet är inte att missionera utan snarare att skapa eller initiera dialoger och diskussioner runt dilemman och avvägningar. (...) Att förändra tankegångar tar lång tid, det tar inte dagar eller månader utan snarare år innan ett nytt tankesätt är grundat i personens sätt att tänka”

Vidare diskuteras de avvägningar som görs gällande nyckeltal som inkluderas i Arla Foods hållbarhetsredovisning.

”Det kan vara alltifrån hur kollegor behandlar varandra inom företaget till hur vi ska agera gentemot våra konkurrenter, graden av öppenhet och hur vi som företag ska agera när vi går in på en ny marknad där det sociala nät och den lagstiftningsmatta som finns i norra Europa saknas. (...) Det handlar mycket om hur företaget skall kunna fokusera på långsiktig framgång istället för kortsiktig ekonomi och hur vi skall kunna vara en långsiktigt intressant part för kunder i området. ”

Frågan kring huruvida hållbarhetsredovisningen är ett medel som fångar upp och speglar långsiktigheten mer än de finansiella rapporterna diskuteras under intervjun.

”Redovisningen är ett verktyg och inget resultat, en avstämning av hur långt företaget nått inom olika områden och vilka förändringar som bör initieras. (...) Vår redovisningsprocess en utvärdering av vårt eget arbete under det gångna året, som synliggör förbättringsmöjligheter. (...) Det viktigaste är att utvecklas och förbättras ”

Respondenten beskriver under intervjun sin roll i framställningen av hållbarhetsredovisningen.

”Jag har varit projektledare eller huvudansvarig för koncernrapportering(...) Vi är två personer som arbetar med ansvarsfrågor. Man har ett ansvar att se till att den operativa verksamheten drivs i enlighet med företagets grundvärderingar. Vi är alltså två stycken som arbetar med den

uppföljningen och utvärderingen. Vi lämnar förändringsförslag till koncernledningen och förslag på vart resurser bör fokuseras kommande år.”

Under intervju diskuteras vidare hur redovisningsprocessen ser ut, vilka funktioner som är involverade och hur arbetet med sammanställningen av information ser ut.

”Vi följer en viss redovisningsstruktur med utgångspunkt i vår Code of Conduct. (...) Vi redovisar utifrån alla de elva områden som inkluderas i denna. Vi är ett team på 3-4 personer som är involverade i framställandet. Elva informationsansvariga är också delaktiga i framtagandet, de ansvarar för informationsunderlaget; vad som hänt, vad som gjorts, dilemman och hur dessa hanterats. Genom denna process kommer vi gemensamt fram till vad som skall tas med och vilka nyckeltal som bör inkluderas.”

I nästkommande del av intervjun diskuteras lite mer utförligt kring hur nyckeltal tas fram och vilka avvägningar som görs internt vid val av dessa.

”Vi har en mängd data och resultat från de elva kapitlen, det innebär att vi har fler nyckeltal än vad organisationen orkar med. En avvägning sker kring vilka nyckeltal som är relevanta att publicera externt och vilka som används internt. För att beakta externa intressen tittar vi utifrån och in vid bedömning av relevans. (...) En annan aspekt som är viktig vid val av nyckeltal är tillförlitligheten, de nyckeltal som vi inte är helt säkra på publiceras inte. (...) Vid bedömning av tillförlitlighet görs en avvägning”

Under intervjun tillfrågas respondenten kring hur hans möjlighet att påverka val av nyckeltal ser ut.

”Jag försöker påverka i så stor utsträckning som möjligt. (...) Vi jämför våra nyckeltal med GRI och genomför en väsentlighetsanalys där interna och externa intressen beaktas, detta utgör grunden för vad som skall inkluderas i rapporten nästkommande år. (...) nyckeltalen kommer ifrån flera olika delar av organisationen, då kan det vara svårt att omgående få tillgång till all relevant information. (...) Jag ställer då frågan till ansvariga; hur ska vi inom några år nå dit? Sen försöker jag hitta en lösning, så ser processen ut”

En diskussion kring respondentens uppfattning kring att VD-brevet/förordet är den del som flest intressenter läser och huruvida detta påverkar utformningen av redovisningen följer.

”Förordet ger en mycket kort och summarisk bild av vad som hänt under det senaste året. Några punkter tas upp och kortfattat beskrivs vad som ligger framför oss. (...) Det är synd om man slutar läsa där”

Kring användningen av redovisningen som marknadsförings- och kommunikationsmedel svarar respondenten som följer;

”Redovisningen når framförallt ut till medarbetare och ägare, i och med att vi är ett kooperativ är det många som läser redovisningen.(...) En annan extern grupp som intresseras av vår hållbarhetsredovisning är studenter, eventuella framtida medarbetare, vi ser en nästintill momentan ökning på hemsidorna när arbetsannonser läggs ut. Detta kan bero på att värderingar hos en arbetsgivare blir allt viktigare”

Ägarstrukturen och dess eventuella påverkan på företagets långsiktiga hållbarhetsarbete diskuteras sedan i intervjun

”Personligen tror jag att ägarstrukturen påverkar. De ägare som vi har är mjölkproducenter med en långsiktig verksamhet. Givet det långa tidsperspektivet och de kostsamma investeringar som krävs för att bygga upp verksamhet måste man ha ett långsiktigt åtagande (...) Världsmarknaden och utvecklingen i branschen påverkar mjölkproducenterna, det bidrar till vikten av stabilitet och att mindre fokus läggs på kortsiktig vinstmaximering”

Bilaga 3. Citat Carina Roos, Polarbröd AB (2015)

I intervjuens inledande skede diskuteras företagets tidigare miljöarbete samt den utveckling som skett sedan företaget påbörjat sin hållbarhetsredovisning.

”Redan från starten är en av Polarbröds hörnstenar att använda våra resurser så effektivt som möjligt med minsta möjliga miljöpåverkan. Sedan 2000 har vi systematiskt mätt vår miljöbelastning med hjälp av miljöledningssystemet EMAS och numera är vi certifierade enligt ISO 14001. I vårt miljöarbete har vi genomfört en miljöutredning och identifierat våra betydande

miljöaspekter (...) År 2012 breddades vårt fokus och nu utgår vårt arbete från hållbarhetens tre beståndsdelar; social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. (...) Detta innebär att vi när det gäller den ekologiska hållbarheten satt mål inom fyra områden; energi, emballage, transporter och råvaror. (...) Polarbröd är ett familjeföretag med en historia av miljöengagemang som genomsyrar hela verksamheten, vilket ger oss bra förutsättningar för vårt hållbarhetsarbete.

Vidare under intervjun diskuteras hur det interna arbetet och dialogen sett ut under och efter det skiftade fokus som följt övergången från miljö till och hållbarhetsredovisning.

”När vi breddade vårt fokus hade vi en diskussion kring hur vi skulle göra med vår dåvarande miljörapportering kopplat till våra hållbarhetsmål. Vi pratade också om hur vi på bästa sätt skulle kunna kommunicera kring vårt hållbarhetsarbete både internt och extern. Beslutet att redovisa i enlighet med GRI fattades som ett resultat av denna dialog.”

Respondentens personliga engagemang för hållbarhetsfrågan och hennes uppfattning kring om detta påverkat att hon fått ansvar för redovisningen diskuteras sedan under intervjun.

”Jag var sedan tidigare ansvarig för företagets kvalitets- och miljöledningssystem samt den miljörapportering vi gjorde då. Därför var det naturligt att jag fick ansvar för hållbarhetsredovisningen. (...) Jag uppskattar arbetet och brinner för frågan, att jag blivit ansvarig för hållbarhetsredovisningen är en kombination av mitt tidigare ansvar och mitt intresse för hållbarhet”

På frågan om hur processen när hållbarhetsredovisningen påbörjades och vilka avvägningar som styrts val av nyckeltal svarar respondenten som följer;

”När vi påbörjade hållbarhetsarbetet genomförde vi en dialog med våra viktigaste intressenter som är medarbetare, partners, kunder och konsumenter. Syftet var att skapa delaktighet och få värdefull input i processen. Intressentdialogen låg till grund för val av fokusområden och nyckeltal (...) I GRI-standarden finns en stor mängd nyckeltal och vi har valt att redovisa de nyckeltal som bäst speglar vår verksamhet och den input vi fick i intressentdialogen.”

En annan aspekt som diskuteras under intervjun är hur förändringsarbetet med nyckeltalen ser ut, intervjupersonen berättar om de avvägningar som hon tror kommer göras i framtiden.

”De yttre förutsättningarna kommer troligtvis att förändras över tid och då kommer vårt hållbarhetsarbete också att behöva anpassas till de förändrade förutsättningarna, vilket också gör att val av nyckeltal och hur vi presentera dem kan behöva förändras. Tidsaspekten är därmed viktig att beakta, nyckeltal som är relevanta idag behöver inte fortsatt vara det i framtiden”

Vidare under intervjun diskuteras intervjupersonens uppfattning kring huruvida ägarformen påverkar företagets långsiktiga hållbarhetsarbete.

“Polarbröds vision är att skapa möjligheter att äta gott och sunt nu och i generationer. Vi tänker långsiktigt och har satt hållbarhetsmål för 2022. Jag tror att det finns en fördel med ägarformen, eftersom familjen i grunden har ett långsiktigt perspektiv på verksamheten”.

Respondenten blir tillfrågad om hennes uppfattning kring att VD-brevet läses mer frekvent och av fler personer än övriga delar av rapporten, fokus i denna del av intervjun ligger på om respondenten anser att detta beaktas vid formulering av brevet.

“VD-brevet speglar våra värderingar och tankesätt utifrån ett mer övergripande perspektiv än övriga delar av redovisningen.”

Bilaga 4. Citat AnnaLena Norrman, Martin & Servera AB (2015)

Inledningsvis i intervjun diskuteras respondentens uppfattning om hållbarhetsredovisning och anledningen till att företaget valt att sammanställa den.

”Valet att hållbarhetsredovisa var ett initiativ från ägarna, det har tidigare funnits ett internt intresse och en ambition att redovisa men först nu har arbetet påbörjats ”

Vidare diskuteras anledningen till respondentens val att arbeta med och intresse för hållbarhetsredovisning

”Att framställa och arbeta med hållbarhetsredovisning är en naturlig del av mina arbetsuppgifter, då min avdelning har mycket information kring aspekter som är relevanta för framställandet krävs ett engagemang från oss. (...) Jag anser att mitt personliga intresse för hållbarhet är en sidesak vid framställning av företagets hållbarhetsredovisning.”

Vidare under intervjun berörs de avvägningar som ligger till grund för inkluderade nyckeltal, den urvalsprocess som sker inom företaget diskuteras parallellt. Respondenten berättar om vilka avdelningar och funktioner på företaget som varit involverade i framställningsprocessen.

”Vi följer den senaste utgåvan av GRI:s riktlinjer, standard G4 (...) i enlighet med denna standard genomförs en väsentlighetsanalys, i denna analys beaktas såväl interna som externa intressen. (...) Vid val av nyckeltal sker sedan en avvägning mellan dessa olika intressenters synpunkter (...) Vi har haft representanter från de olika funktionerna som varit delaktiga i framställandet av hållbarhetsredovisningen. De funktioner som varit mest involverade är inköp, marknad, HR, ekonomi och min avdelning. (...) Vi har även anlitat ett konsultföretag som agerat stöd vid framställningen och som påverkat val av nyckeltal, denna involvering har adderat en extra känsla av säkerhet.

Under intervjun framkommer att de primära externa intressenterna är som följer;

”det är framförallt kunder, leverantörer och olika NGOs”

Frågan kring respondentens uppfattning kring huruvida ägarformen påverkar företagets långsiktiga hållbarhetsarbete berörs under intervjun

”Jag har ingen uppfattning kring ägarformens påverkan. Då jag aldrig arbetat i ett börsnoterat bolag känns det som en ren spekulatation”

Under intervjun diskuteras respondentens uppfattning kring att VD-brevet är den del av redovisningen som läses mest frekvent av externa intressenter. Vidare diskuteras

respondentens uppfattning kring huruvida detta påverkar vilka avvägningar som synliggörs i brevet.

“VD-brevet är ju styrt av GRI, nu har ju inte jag varit inblandad i just VD-brevet men jag vet att det är styrt enligt standarden. Flertalet av våra viktigaste nyckeltal lyfts fram i brevet”

Under intervjun diskuteras vilka effekter hållbarhetsredovisningen fått internt och respondenten identifierar flertalet aspekter där hållbarhetsredovisningen adderar ett värde inom företaget.

“Hållbarhetsredovisningen är ett bra dokument där våra ansträngningar är samlade, det känns bra både internt och för mig som jobbar med det här dagligdags att en sådan sammanställning. (...) Hållbarhetsredovisningen synliggör också för medarbetare att deras ansträngningar får effekt. Att medarbetare kan känna stolthet över det som bolaget gör, och att man som enskild får ökad insikt i hållbarhetsarbetet (...). Det tycker jag är viktigt.” (...) Det känns väldigt tillfredsställande att ha en redovisning, sen är jag klart medveten om att det inte är många som orkar läsa igenom en hel hållbarhetsredovisning. På grund av detta har vi försökt att hålla den väldigt kort”

Bilaga 5. VD-brev Arla

När jag i framtiden ser mina barn och barnbarn i ögonen, vill jag gärna kunna säga att jag gjorde mitt bästa för att leda Arla på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Jag är säker på att samma sak gäller alla inom Arla – vi vill göra det bästa för både människor och miljö.

På Arla har vi valt att ta stort ansvar för och vara ledande inom en rad områden som är viktiga för oss. Jag är övertygad om att vårt starka engagemang kommer att gynna oss som mejeriföretag och öka intäkterna för våra ägare, mjölkbönderna. Hållbarhet och lönsamhet går hand i hand.

Arla visar vägen

Ett av många goda exempel från året som gått är den nya hälsostrategi som vi nu rullar ut i organisationen. Med den sänder vi ett tydligt budskap att vi ska göra mer för att erbjuda nyttigt, naturligt och säkert mat för världens växande befolkning, på ett hållbart sätt. Den väg vi valt för att arbeta för en hållbar mjölkproduktion är också något jag är stolt över. Här har vi till exempel tagit tydlig ställning genom att aktivt stödja en hållbar sojaproduktion. Vi fortsätter också att driva utvecklingen på miljöområdet för att kunna uppnå de tuffa mål vi har i vår miljöstrategi 2020.

Allt detta är ett resultat av det arbete som Arlas engagerade medarbetare utför, och det gläder

För mig som bonde är det lätt att förstå Artas arbete med hållbarhet. Det är samma sak som vi bönder gör på våra gårdar. Vi försöker hela tiden minska resursförbrukningen, vi tar hand om våra djur och marker, och vi är så effektiva som möjligt. Och varför? Jo, för att det i längden handlar om lönsamhet. För Arla och för oss bönder.

Det vi bönder också vet är att man aldrig blir färdig med sitt hållbarhetsarbete. Det finns alltid något att förbättra. Det gäller på gården och det gäller de krav vi som ägare ställer på Arla. Tack vare vår demokratiska organisation, där alla ägare har möjlighet att påverka viktiga beslut, kan vi sätta tydliga mål som vi sen följer upp och kan känna oss stolta över.

Kooperativet visar sin styrka

Arlas kraftiga tillväxt, både när det gäller verksamheten och antalet ägare, är förstås en utmaning. Men ju fler vi blir, desto starkare står vi och desto större effekt får de förbättringar inom hållbarhet som vi – cirka 13 500 mjölkbönder – har beslutat att genomföra. När Arla växer innebär det att fler människor i världen får tillgång till näringsrika produkter som har tillverkats med hållbara metoder. I dagens uppkopplade samhälle är det dessutom viktigare än någonsin att vi också kommunicerar vårt ansvarsfulla arbetssätt, för att

mig att svaren i årets medarbetarenkät är så positiva. Det visar att vår ansvarstagande kultur både ger stor tillfredsställelse på jobbet och goda resultat.

Vi har god tillväxt i fokus

Framöver måste vi behålla vårt fokus på hög standard för livsmedelssäkerhet, som förstås är ett grundläggande krav. Djuromsorg och god miljöhänsyn står också högt upp på både vår och konsumenternas dagordning. I takt med att Arla växer är det viktigt att vi fortsätter att göra saker och ting på nya och bättre sätt. Med fler medarbetare och nya marknader måste vi se till att respekten för mänskliga rättigheter är väl förankrad i företaget. Och med nya marknader har vi också en uppgift i att utveckla produkter som passar dessa. Vi kommer även att fortsätta sträva efter en ännu större öppenhet på alla områden.

Vi stödjer Global Compact

För sju år sedan anslöt sig Arla till FN:s Global Compact – ett viktigt initiativ för att främja etiska affärsprinciper. Det betyder att vi åtar oss att anpassa vår företagskultur och våra strategier till de tio grundprinciperna i Global Compact, och att kommunicera dessa till våra intressenter och vår omvärld. Den här rapporten är ett led i det arbetet. Den är också en del i Arlas årsredovisning för 2014, som kan laddas ner från aria.se/omaria.

vinna kundens och konsumentens förtroende, på befintliga marknader och nya.

Ett exempel på konstruktivt ägarsamarbete är den nya strategin för hållbar mjölkproduktion. Här har vi ägare gått samman för att ytterligare minska vår klimatpåverkan, men vi vill även förbättra djurhälsan samt minska resursanvändningen och miljöpåverkan. Jag är övertygad om att detta på sikt också bidrar till i en förbättrad ekonomi på gården.

Vi har också fattat beslut om att vårt kvalitetsprogram Arlagården®, som omfattar djuromsorg, miljöhänsyn, livsmedelssäkerhet och mjölkens sammansättning, nu införs i alla ägarländer. Det kan säkert upplevas som jobbigt att anpassa sig till för vissa, men det handlar om att vi tillsammans hjälps åt för att få fram en säker råvara med samma höga kvalitet, oavsett varifrån den kommer. Båda dessa initiativ leder till kvalitet och utveckling, och till ett ännu bättre förtroende för Arla hos kunder och konsumenter. Ett förtroende som i förlängningen ger oss bönder mer betalt för mjölken.

Vi växer tillsammans

I den här rapporten berättar Arla öppet och ärligt om vad som har gått bra under året och vad som kan förbättras. Jag tycker att det är viktig kunskap

Det är min övertygelse att Arla kommer att växa genom att tillföra värde i människors liv, oavsett om de är ägare, kunder, samarbetspartners, medarbetare – eller bara vill ha naturliga och nyttiga mejeriprodukter som får dem att må bra. Detta värde hoppas jag att du ska hitta exempel på i den här rapporten. Jag hoppas också att den ska inspirera dig att följa oss på den ansvarsstagande väg vi valt.

Aarhus, Danmark, februari 2015

Peder Tuborgh
Koncernchef

för mig som ägare, men även för Arlas medarbetare och alla andra som är intresserade av vår verksamhet.

Även om det för närvarande är tufft ekonomiskt på många gårdar, ser jag med tillförsikt på Arlas fortsatta tillväxt. Nya ägare och nya medarbetare har mycket att tillföra och vi kan lära av varandra. Eftersom vi ägare är övertygade om betydelsen av ett hållbart Arla och trygga i det jobb vi själva gör, kan vi lätt flytta fram våra positioner. Vi hjälps åt för att göra Arla ännu bättre och det är en enorm styrka.

Ösarp, Sverige, februari 2015

Åke Hantoft
Styrelseordförande

(Arla, 2015b)

Bilaga 6. VD-brev AB Anders Löfberg

100 procent schysst kaffe

10,5 miljoner koppar gott kaffe – om dagen. Det är en siffra som jag och mina kollegor kan glädjas åt när vi tittar tillbaka på föregående år. Vi har faktiskt aldrig producerat så mycket kaffe förut. Ändå sjönk omsättning och resultat, en följd av låga råvarupriser, goodwillavskrivningar och tunga marknadsinvesteringar.

Året bjöd på en hel del framgångar, men även en rad utmaningar. Vi verkar på en mogen marknad, med låga marginaler där konsumenternas vanor är starkt rotade. Det tar tid att ändra beteenden och få ännu fler att välja oss, men vi är övertygade om att det går. Det kräver en hel del tålamod, och då är det en styrka att ha en stark och långsiktig ägarfamilj i ryggen. Och ett riktigt gott kaffe.

Vår ambition är naturligtvis att fortsätta ta marknadsandelar, både i dagligvaruhandeln och hos restauranger, kaféer och storbushåll. Det kan vi bara göra genom att vara relevanta för konsumenten och våra kunder. Här är vi övertygade om att vårt genuina hållbarhetsarbete ger oss en rad fördelar.

På våra resor i odlarländer ser vi med egna ögon hur klimatförändringarna påverkar kaffebondens skördar och livsvillkor. Men vi ser också exempel på att det går att ställa om till mer hållbara odlingsmetoder och vilka positiva effekter det har, både socialt och för miljön. Ett syfte med hållbarhetsarbetet är natur-

ligtvis att förbättra kaffebondens situation och att säkerställa framtida tillgång på gott och högkvalitativt kaffe.

Men jag vill även poängtera att hållbarhetsarbetet handlar om lönsamhet och att det är en viktig del av vår affär. Det stärker vårt varumärke, ökar våra intäkter och driver kostnader ur våra system. Det såg vi flera exempel på även i år. Våra hållbarhetsåtgärder bidrog till ett par nya, stora affärer samtidigt som effektiviseringar och andra åtgärder i produktionen sparade både pengar och minskade våra koldioxidutsläpp.

Våra övergripande hållbarhetsmål handlar om att minska vår klimatpåverkan, ställa om till förnybar energi och att bara sälja kaffe från certifierade odlingar. När du läser vår hållbarhetsredovisning ser du att vi är på god väg.

Det finns naturligtvis mer att göra, men en sak kan jag lova redan nu: vi kommer fortsätta erbjuda ett kaffe som både smakar och gör gott. 100 procent schysst kaffe helt enkelt.



Lars Appelqvist
Vd, AB Anders Löfberg

(AB Anders Löfberg, 2014)

Bilaga 7. VD-brev Polarbröd AB

VD har ordet

Polarbröd har alltid strävat efter resurseffektivitet, och vi har sedan många år i den styrelsen följt nyckeltal som energitgång per kilo bröd och svinnprocent. Den snabba intrysnigen, direkt efter svalbanan, är en nyckel för att hålla den höga kvaliteten och det låga svinn som sedan också följer med ut i distributionsledet. Men för drygt två år sedan höjde vi våra hållbarhetsambitioner i Polarbrödskoncernen: Vad kan vi mer göra, än att i en ren process baka bröd och resurseffektivt frysa in dem på våra törnybart drivna bagerier?

Vi gick igenom våra flöden och såg att Polarbröd både uppströms och nedströms har utmaningar. Vi är, liksom hela samhället, beroende av ett jordbruk som idag inte är ett kretslopp, d.v.s. som drivs med tillförsel av bland annat gruvfosfor som sedan rinner ut i vattendrag. Detta linjära flöde leder bland annat till förlust av livsviktig fosfor från jordarna och en övergödning som inte minst Östersjön drabbas av.

Uppströms finns också den el som driver våra bagerier, och vi insåg att när vi köpte grön el att den icke-specifierade elen som andra köper då kommer att vara smutsigare. Vi vet också att vi har tolkomröstnings- och riksdagsbeslut på att våra äldrande kärnkraftverk skulle stängas 2010. Med insikten att 100% törnybar el är en självklarhet i en hållbar framtid, har vi under 2014 låtit bygga fyra egna vindkraftverk vars produktion motsvarar våra bageriers förbrukning. Verken finns i Dalarna, närmare där elen bäst behövs, och med mindre transmissionstörnluster än det överskott av törnybar el som Norrland idag levererar. Koncernens nya dotterbolag Polarkraft AB beräknas med sina fyra verk från och med 2015 generera en årsproduktion på drygt 32 GWh.

El behöver vi också för att driva de tåg som står för över hälften av våra fjärtransporter. För där är, efter jordbruket, Polarbröds näst största hållbarhetsutmaning: Hur ska vi nå ut med rätt bröd, i rätt mängd, rätt tid och till rätt plats i en hållbar framtid, då vi alla "har slutat tuska med fossil energi" som vår rådgivare Karl-Henrik Robert så trättande uttrycker det? Vi arbetar ständigt för att öka vår andel tågtrakter, men vi vet att det störstas aldrig kommer att finnas räls till alla Sveriges 3000 livsmedelsbutiker. Därtör inledde vi 2014 ett test där vi,



förtom att byta till rapsmetylster (RME) i tanken på slingbilen mellan våra Västernorrlandsbagerier, också testade att driva alla distributionsbilar hos Polträskt Stockholm Öst med samma svenska biobränsle. Bytet mottogs positivt av säljarna som med stolthet distribuerar brödet törnybart, och på köpet blev de riktigt vassa på eco-driving. När nu politiker beslutat att öka beskattningen på RME så ser vi oss om efter andra lösningar i strävandet att öka andelen fossilfria transporter. Vi vet också att eldrivna tordon är överlägsna odlade drivmedel, ur ett rent energipotentialperspektiv, och utökar gärna våra elastbiltester från det vi gjorde 2012.

Politikernas skattebeslut illustrerar vårt beroende av övergripande samhällslösningar, inte minst inom törnybart driven infrastruktur och för ett hållbart, cirkulärt jordbruk. Dialogen med samhället i stort är med andra ord helt avgörande för om vi ska lyckas med det vi drivs av: *Att skapa möjligheter att äta gott och sunt, nu och i generationer.* Vårt syfte finns också mer abstrakt formulerat för koncernen som helhet: *Att generera uthållig försörjning.* Därtör skriver vi texter, twittrar, håller och organiserar föreläsningar, ställer upp som rådgivare, ger intervjuer och deltar i samtal i försörjningstrågor. För dagens Sverige har taktiskt något av en pilotstudie i vår koncern: Vilka är de stora hållbarhetsutmaningarna inom försörjningen av livsnödvändigheter som mat och energi? För att ta reda på mer gjorde vi 2014 ett skarpt test i praktiken: Om man vill ta fram bröd till Almedalen, utan att i någon del av processen använda fossil energi, går det? På vår hemsida finns filmen Framtidens bröd som visar hur det gick.

Anna Borgeryd, styrelseordförande i Polarbröd AB och VD i koncernens moderbolag.

(Polarbröd, 2014)

Bilaga 8. VD-brev Martin & Servera AB

EN AV MARTIN & SERVERAS viktiga utmaningar är att erbjuda varor och tjänster som möter kundernas efterfrågan och samtidigt är långsiktigt hållbara för människor, djur och natur. Livsmedelsproduktion har stor miljöpåverkan. Klimathot, vattenbrist, minskande biologisk mångfald, svält, fattigdom och antibiotikaresistens är några av de globala utmaningar som påverkas av branschens och vårt företags val. Martin & Serveras ledande ställning i branschen ger oss möjligheter att påverka i positiv riktning.

En viktig del av våra strategier är att minska de negativa konsekvenser på miljön som Martin & Serveras verksamhet orsakar. Våra prioriterade områden är transporter, miljöpåverkan, energiförbrukning, avfallshantering och svinn. Jag anser att hållbarhet och långsiktig lönsamhet går hand i hand. Vi bygger helt enkelt vårt långsiktiga ekonomiska värde genom att låta hållbarhetsfrågorna vara en integrerad del i verksamheten.

Med smartare transporter sparar både vi och kunderna

pengar och det gör att miljöbelastningen minskar. Att vi ökade vårt snittleveransvärde med 3,2 procent jämfört med 2013 är ett viktigt mått på att vi blivit mer effektiva i logistiken. När vi minskar antalet reklamationer sparar vi också in på onödiga transporter och får dessutom mer nöjda kunder.

När svinnet i våra lager minskar får det positiva miljöeffekter genom att det inte produceras varor som aldrig konsumeras. Utfallet 2014 visade på en högre andel svinn än för 2013. Här har vi en utmaning att jobba vidare med.

Bygger vi mer energieffektiva

Hållbart företagande är en viktig och naturlig del av vårt dagliga jobb

leverantörer och andra intressenter. Ett viktigt arbete som påverkar hållbarhetsfrågorna framåt är den nya regeringens livsmedelsstrategi som ska formuleras under 2015. Martin & Servera kommer att aktivt delta i det arbetet.

Våra kunder är olika och representerar hela den mångfald som Sverige består av. Jag är övertygad om att vårt arbete för lika möjligheter för kvinnor och män och för människor med olika bakgrund skapar både bättre affärer och ett bättre samhälle. Under 2014 införde vi en långsiktig handlingsplan som prioriterar mångfaldsarbetet.

Detta är första året som Martin & Servera gör en hållbarhetsredovisning. Redovisningen 2014 avser endast Martin & Servera Restaurangdistribution. Vår avsikt är att samtliga dotterbolag under 2016 ska inkluderas i hållbarhetsredovisningen.

Det finns utmaningar i form av politiska beslut, tillgången på hållbara produkter inom vissa sortimentsområden, fortsatt ökning av antibiotikaresistens och mycket annat, men det finns också en mängd positiva signaler i omvärlden. Fler kunder engagerar sig för minskat matsvinn, mer ekologiskt och minskad miljöbelast-

och självförsörjande lagerhus minskar energikostnaderna. Under 2014 tog styrelsen ett viktigt framtidsbeslut genom att investera i ny och energieffektivt lageranläggning i Umeå. Ett mått på vår energieffektivitet är hur många kg varor vi hanterar per förbrukad kWh. 2014 hanttrade vi 11,5 kg varor per kWh, vilket var samma resultat som året innan.

När vi ställer krav på fler hållbara produkter från våra leverantörer ökar antalet ekologiska produkter för restauranger. Jag kan med glädje konstatera att omvärldens eko-fokus plus våra egna satsningar på ekologiskt, fick effekter och under 2014 var 10,7 procent av Martin & Serveras försäljning eko- och miljömärkta produkter. Det överträffade med råge det mål vi satte på 9,5 procent. En av våra framtida utmaningar är att säkra tillgången på ekologiska produkter för att möta den ökade efterfrågan.

En annan utmaning för Martin & Serveras hållbarhetsarbete framåt är att hålla engagemanget levande hos kunder,

ning. Leverantörsledet är aktiva i arbetet för en mer hållbar produktion. Martin & Serveras ägare, ledning och medarbetare är engagerade i hållbarhetsarbetet.

Frågan om en hållbar framtid är vår tids största utmaning och något vi på Martin & Servera känner ansvar för. Vi kommer att fortsätta driva utveckling på området. Det lovar jag.



Håkan Åkerström,
ed, Martin & Servera

(Martin & Servera, 2014)

Bilaga 9. Analysmodell

| | Isomorfism | Sociala kontrakt | Moraliska och filosofiska värderingar |
|--------------------------------|--|--|--|
| Avvägningar nyckeltal | <i>Vad styr likformighet?</i> | <i>Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?</i> | <i>Vilka värderingar styr utformandet av nyckeltal?</i> |
| Arla | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenslagstiftning • Externa intressen • Interna intressen • Redovisar enligt GRI | <ul style="list-style-type: none"> • Intern dialog • transparens • konsekventa | <ul style="list-style-type: none"> • Gemensam värdegrund • Intern dialog • Tillförlitlighet • Långsiktighet |
| AB Anders Löfberg | <ul style="list-style-type: none"> • Kunder • Konsultfirma • GRI | <ul style="list-style-type: none"> • Intern och extern dialog • transparens • kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Långsiktighet • Ansvarstagande • Medvetenhet |
| Polarbröd AB | <ul style="list-style-type: none"> • Intressentdialog • GRI | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitet • Lyhördhet • Extern dialog | <ul style="list-style-type: none"> • Långsiktighet • Resurseffektivitet |
| Martin & Servera AB | <ul style="list-style-type: none"> • Konsulter • Externa/interna intressentgrupper • GRI | <ul style="list-style-type: none"> • Externa intressen beaktas • anpassningsbarhet | <ul style="list-style-type: none"> • Intressenternas åsikter beaktas i hög utsträckning • Anpassningsbarhet • Lyhördhet |
| VD-brev | <i>Vad styr likformighet?</i> | <i>Hur skapas och upprätthålls sociala kontrakt?</i> | <i>Vilka värderingar är synliga i VD-breven?</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • GRI • Intressenter | <ul style="list-style-type: none"> • Transparens • Aktuella • Dialog | <ul style="list-style-type: none"> • Trendkänslighet • Demokrati • Ansvarstagande • Lönsamhet och hållbarhet är förenligt • Långsiktighet • Jämställdhet • Mångfald |