



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Väsentlighetsanalys i praktiken:

En kvalitativ fallstudie av ett företag i medicintekniska branschen

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Externredovisning

Vårtermin 2017

Handledare: Svetlana Sabelfeld

Författare: Anzhelika Nieielova

Ielyzaveta Iegunova

Sammanfattning

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Externredovisning VT 17

Författare: Anzhelika Nieielova och Ielyzaveta Iegunova

Handledare: Svetlana Sabelfeld

Titel: Väsentlighetsanalys i praktiken: En kvalitativ fallstudie av ett företag i medicintekniska branschen

Bakgrund och problem: Regeringen har infört ett lagkrav för hållbarhetsrapportering, där väsentlighetsanalys är en av de centrala processerna. Idag finns det företag som omfattas av lagändringen, men som har bristande kunskaper inom väsentlighetsanalys. Lagen ger ingen tydlig vägledning och därför uppmanas företag att vända sig till olika internationella riktlinjer som skiljer sig i sin syn på genomförandet av väsentlighetsanalys. Variationen kan bli förvirrande för dessa företag. Därför är det viktigt att få förståelse för hur företag går tillväga i valet av väsentliga aspekter, hur dessa aspekter står i relation till branschspecifika aspekter framtagna av externa parter samt att få insikt om potentiella utmaningar som väsentlighetsanalys medför.

Syfte: Att undersöka hur väsentlighetsanalys genomförs i praktiken. Syftet är också att studera hur resultatet av ett företags väsentlighetsanalys står i förhållande till de aspekterna som anses vara väsentliga för branschen där företaget är verksamt inom.

Avgränsningar: Fokus i uppsatsen ligger på företag som både omfattas av det nya lagkravet och som tidigare inte har rapporterat i den omfattningen som krävs av lagen. Företagets situation diskuteras i kontext av branschen i vilken företaget är verksamt. Dessutom har avgränsningen till Västra Götaland gjorts.

Metod: En kvalitativ fallstudie, där två metoder för insamling av material har kombinerats: semistrukturerade intervjuer och en kvalitativ dokumentanalys. Fem semistrukturerade intervjuer har genomförts. Insamlade datan har sedan analyserats utifrån studiens teoretiska referensram.

Resultat och slutsatser: Företagets väsentlighetsanalys innehåller liknande moment med de presenterade i riktlinjer dock finns det skillnader i tillämpningen. Då internationella riktlinjer inte är bindande, kan företaget tolka dem till sin fördel. Det finns också ett gap mellan det som företaget säger om involvering av intressenter och företagets faktiska agerande. Studien har också visat att svårigheter kopplade till kommunikation, integrering och intressenter har fått återspeglning i praktiken. Dessutom har författarna kommit fram till att företagets framtagna väsentliga aspekter i stort sett täcker de aspekterna som reglerare och samhället anser vara väsentliga för medicintekniska branschen.

Förslag till fortsatt forskning: En liknande fallstudie med samma studieobjekt vid en senare tidpunkt för att studera lagens påverkan på väsentlighetsanalysen. Fler studier av företag som saknar erfarenhet av väsentlighetsanalys för att möjliggöra generella slutsatser. Fler studier av företag inom medicintekniska branschen för generalisering av slutsatser om framtagna väsentliga aspekter.

Nyckelord: Hållbarhet, rapportering, redovisning, väsentlighet, väsentlighetsanalys.

Innehållsförteckning

Förkortningar.....	1
1. Inledning.....	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte och frågeställningar.....	3
1.4 Avgränsningar.....	4
1.5 Disposition.....	4
2. Teori.....	5
2.1 Hållbarhetsrapportering och det nya lagkravet.....	5
2.2 Väsentlighetsanalys som process enligt internationella riktlinjer.....	6
2.2.1 Väsentlighet och väsentlighetsanalys enligt GRI.....	6
2.2.2 Väsentlighet och väsentlighetsanalys enligt IR.....	7
2.2.3 Väsentlighet och väsentlighetsanalys enligt FN:s Guiding Principles Reporting Framework.....	9
2.3 Tidigare forskning kring väsentlighetsanalys och dess utmaningar.....	10
2.4 Sammanfattning.....	12
3. Metod.....	13
3.1 Val av metodansats.....	13
3.2 Val av företag.....	13
3.3 Val av respondenter.....	14
3.4 Insamling av material.....	14
3.5 Bearbetning och analys av material.....	17
3.6 Studiens trovärdighet och äkthet.....	18
4. Empiri.....	19
4.1 Väsentlighetsanalys som process i praktiken: Medicinteknik AB.....	19
4.1.1 Medicinteknik AB:s hållbarhetsarbete: vem och hur?.....	19
4.1.2 Motivering till rapportering enligt GRI.....	20
4.1.3 Riskanalys som underlag för väsentlighetsanalys.....	21
4.1.4 Medicinteknik AB:s valda fokusområden.....	22
4.1.5 Identifiering och prioritering av väsentliga aspekter inom varje fokusområde.....	22
4.1.6 Involvering av intressenter i processen av väsentlighetsanalys.....	22
4.1.7 Svårigheter och utmaningar med väsentlighetsanalysen.....	24
4.2 Branschrelaterade väsentliga aspekter enligt interna och externa perspektiv.....	25
4.2.1 Väsentliga aspekter enligt det interna perspektivet: Medicinteknik AB.....	25
4.2.2 Väsentliga aspekter enligt det externa perspektivet: GRI.....	26
4.2.3 Väsentliga aspekter enligt det externa perspektivet: SASB.....	26
4.2.4 Väsentliga aspekter enligt det externa perspektivet: Samhället.....	27
4.2.5 Sammanfattning av externa och interna perspektiven på väsentliga aspekter.....	28
5. Analys.....	30
5.1 Väsentlighetsanalys som process och dess utmaningar.....	30
5.1.1 Hur går företaget tillväga?.....	30
5.1.2 Svårigheter kopplade till väsentlighetsanalys.....	32
5.2 Jämförelse av företagets framtagna aspekter med reglerares och samhällets perspektiv på branschspecifika väsentliga aspekter.....	33
6. Slutsatser och förslag till vidare forskning.....	35
6.1 Slutsatser.....	35
6.2 Studiens bidrag.....	36
6.3 Förslag till vidare forskning.....	36

Källförteckning.....	37
Bilaga 1 - Intervjuguider	I
Bilaga 2 - Transkriberade intervjuer	IV

Förkortningar

CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europeiska Unionen
FAR	Föreningen Auktoriserade Revisorer
FN	Förenade Nationer (United Nations)
GPRF	Guiding Principles Reporting Framework
GRI	Global Reporting Initiativ
IIRC	International Integrated Reporting Council
IR	Integrated Reporting
ISO	Internationella Standardiseringsorganisationen
KSI	Key Sustainability Indicators
RAFI	Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
VD	Verkställande direktör
ÅRL	Årsredovisningslagen

1. Inledning

Kapitlet redogör för hur hållbarhetsrapportering har utvecklats över tid med fokus på det nya lagkravet samt vilken problematik detta medför för företag som inte tidigare rapporterat i den omfattningen som krävs av lagen. Begreppet av "väsentlighetsanalys" introduceras som ett av de centrala momenten inom hållbarhetsrapportering.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet och finansiell stabilitet är ständigt i fokus i dagens samhälle (Lennartsson, 2016a). Redan från slutet av 1980-talet blev det aktuellt för företag med redogörelsen av miljöpåverkan och begreppet hållbarhet fick ännu större betydelse (Granqvist, 2009). Hållbarhetsrapportering är ett viktigt och aktuellt område för företag i olika branscher, som ger en möjlighet att kommunicera information om verksamheten till deras intressenter (Glantz, 2016). Företag spelar en betydande roll i utvecklingen av ett hållbart samhälle (Damberg och Johansson, 2016) och idag håller många företag en hög standard när det gäller frivillig hållbarhetsrapportering (KPMG, 2015; FAR, 2016). Svenska regeringen har utvecklat detta genom införandet av ett lagkrav för hållbarhetsredovisning¹. Kravet innebär att från och med den 1 december 2016 ska cirka 1600 svenska företag som uppfyller i lagen angivna kriterier upprätta en hållbarhetsrapport (FAR, 2016).

Hållbarhetsrapporten ska innefatta all nödvändig information för att upplysa företagets hållbara agerande inom följande områden: miljö, sociala förhållanden och personal, respekt för mänskliga rättigheter samt motverkande av korruption. Hållbarhetsrapporten ska även innehålla beskrivning av bolagets affärsmodell, befintliga policier och väsentliga risker kopplade till ovan nämnda områden, samt relevanta prestationsmätt (6 kap. 12§ ÅRL). Redovisningen ska dock endast omfatta de aspekterna som är väsentliga för verksamheten.

Väsentlighet anses vara en av de centrala termerna i processen av hållbarhetsrapportering. Begreppet har länge varit associerat med finanssektorn och mer specifikt med revision av den finansiella rapporteringen. Konceptet har dock blivit allt viktigare när det gäller hållbarhet och rapportering av företagens sociala ansvar. Jämfört med den finansiella rapporteringen utgår hållbarhetsrapporteringen från ett bredare perspektiv och täcker en rad frågor gällande ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar. Därför är definitionen av väsentlighet inom hållbarhetsredovisning av en mer omfattande karaktär (Jones & Hillier, 2016). Processen vars syfte är att identifiera väsentliga aspekter kallas för väsentlighetsanalys² (Uneman & Zappettini, 2014).

KPMG:s *Survey of Corporate Responsibility Reporting* från 2015 har visat att svenska företag är bland de ledande i världen på att inkludera hållbarhetsrelaterad information i årsredovisningar (KPMG, 2015). Det finns dock företag som omfattas av lagändringen, men som tidigare inte lagt mycket fokus på hållbarhetsarbetet, vilket kan innebära att dessa företag har bristande kunskaper inom väsentlighetsanalysen.

¹ För en mer ingående beskrivning hänvisas läsaren till avsnittet 2.1 *Hållbarhetsrapportering och det nya lagkravet*

² För en mer ingående beskrivning hänvisas läsaren till avsnittet 2.2 *Väsentlighetsanalys som process enligt internationella riktlinjer*

1.2 Problemformulering

Det råder en diskussion om den inverkan som nya lagkravet kommer att ha. Exempelvis nämns det att det är av yttersta vikt för företag att förstå vad som ska göras, samt hur och varför. Det påpekas också att de företagen som saknar erfarenhet av ett strukturerat hållbarhetsarbete skulle behöva hjälp med bland annat identifiering av relevanta områden, som senare ska redovisas i rapporten (Lennartsson, 2016b). Torbjörn Westman, ordförande i FAR:s specialistgrupp för hållbar utveckling hävdar att rapporternas innehåll i stort sett kommer att bestämmas utifrån företagens bedömningar om vad som anses vara väsentligt att redovisa (Lennartsson, 2016c). Med andra ord blir väsentlighetsanalys en av de centrala processerna vid tillämpning av nya lagen och därmed upprättandet av en hållbarhetsrapport.

Det finns många faktorer som spelar roll när bedömningar görs av företagets ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan samt vad intressenterna förväntar sig angående företagets hållbarhetsarbete (Calabrese et al, 2015). Några av dessa faktorer är företagets storlek, affärsmodell, kulturell och social kontext, samt samarbete mellan olika grupper inom företaget. Därför blir samma hållbarhetsaspekter inte relevanta för alla företag (Murillo & Lozano, 2006; Grahovar, 2016). Utöver detta har samhället och reglerare sina synsätt på det som är mest väsentligt för olika branscher (GRI, 2013; SASB, 2017), vilket företag också ska ha i åtanke vid val av väsentliga aspekter. Med andra ord är väsentlighetsanalys en situationsberoende och komplex process, som kan associeras med en rad utmaningar.

När det gäller vägledning för hur en väsentlighetsanalys skulle genomföras finns det i skrivande stund begränsat med svenska regelverk och rekommendationer. Lagen ger ingen tydlig vägledning angående själva processen av framtagandet av väsentliga aspekter och därför uppmanas företag att vända sig till internationella riktlinjer, sådana som till exempel GRI (Global Reporting Initiative), IR (Integrated Reporting), ISO 26000, FN:s Guiding Principles Reporting Framework samt FN:s Globala Mål (FAR, 2016). Dessa riktlinjer skiljer sig i sin syn på definitionen av väsentlighet samt på själva genomförandet av en väsentlighetsanalys. Variationen kan möjligen bli förvirrande för företag som tidigare inte har rapporterat i den omfattningen som krävs av lagen, vilket innebär att dessa företag saknar erfarenhet av systematisk väsentlighetsanalys. Därför är det viktigt att få förståelse för hur företag går tillväga i valet av väsentliga aspekter samt hur dessa aspekter står i relation till branschspecifika aspekter, som anses vara väsentliga av olika reglerare och samhället. Det är också viktigt att få insikt om potentiella utmaningar och svårigheter som processen av väsentlighetsanalys kan medföra. Detta område är relevant för de svenska företag som omfattas av nya lagkravet och har begränsade kunskaper inom väsentlighetsanalys. Utöver detta är frågan relevant för de tillväxtföretagen som kan omfattas av kravet inom närmaste åren.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur väsentlighetsanalys genomförs i praktiken. Syftet är också att studera hur resultatet av ett företags väsentlighetsanalys står i förhållande till de aspekterna som anses vara väsentliga för branschen där företaget är verksamt inom.

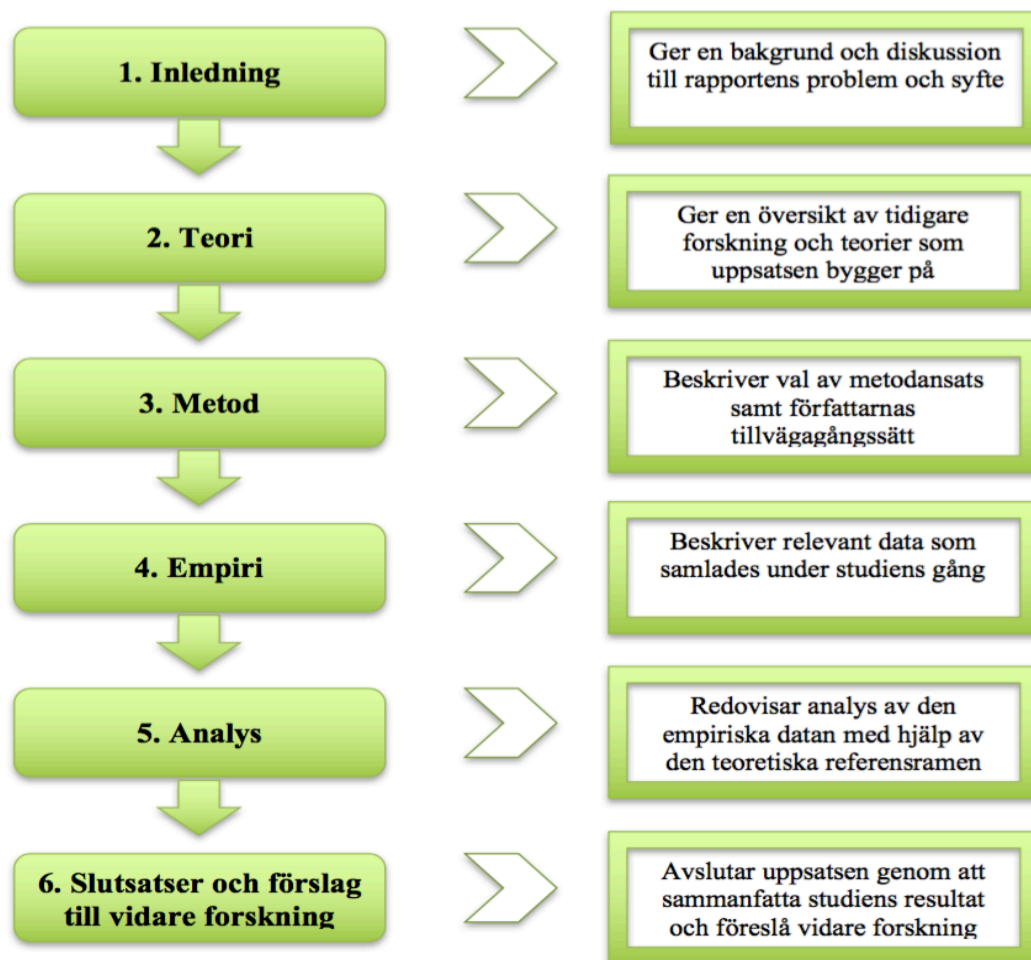
För att uppnå syftet har följande frågeställningar formulerats:

1. Hur går företaget tillväga i valet av väsentliga aspekter som ska redovisas i en hållbarhetsrapport?
 - Vilka svårigheter upplever företaget i samband med genomförandet av väsentlighetsanalys?
2. Hur förhåller sig företagets framtagna aspekter till branschspecifika väsentliga aspekter?

1.4 Avgränsningar

Fokus i uppsatsen ligger inte på alla företag som omfattas av nya lagkravet, utan enbart på ett företag som tidigare inte har rapporterat i den omfattningen som krävs av lagen och därmed har lite erfarenhet när det gäller genomförande av väsentlighetsanalys. Det är viktigt att poängtera att företagets situation kommer att diskuteras i kontext av branschen i vilken företaget är verksam. Detta kan påverka resultatet och borde hållas i åtanke vid framtida användning av studiens slutsatser. För att underlätta datainsamlingsprocess och möjliggöra fysiska intervjuer med företag har avgränsningen till Västra Götaland gjorts.

1.5 Disposition



2. Teori

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med introduktion till hållbarhetsrapportering för att senare ge en fördjupad bild av väsentlighetsanalys, vilken är en av de centrala processerna inom ämnet. Processen av väsentlighetsanalys och dess utmaningar behandlas utifrån tre olika perspektiv samt tidigare forskning inom området. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av litteraturen.

2.1 Hållbarhetsrapportering och det nya lagkravet

Hållbarhetsrapportering är en process där företag rapporterar om den ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan som är förknippade med verksamheten. Huvudsyftet med hållbarhetsrapportering är att på ett effektivt sätt kommunicera företagets sociala ansvar (CSR - *Corporate Social Responsibility*) till sina interna och externa intressenter (Lozano & Huisingh, 2011). Antalet företag som hållbarhetsrapporterar har ökat kraftigt de senaste decennierna och det finns en rad faktorer som ligger bakom denna trend. Fördelar med att hållbarhetsrapportera kan enligt GRI uppdelas i två grupper: interna och externa. De interna tillhör till exempel ökad förståelse för risker och möjligheter, kostnadsminimering på grund av effektivitetsökning, möjlighet att positivt påverka företagets långsiktiga strategi samt ökad jämförbarhet, både internt och mellan organisationer. Utöver detta gynnas företaget av en rad externa fördelar. Genom att hållbarhetsrapportera kommunicerar organisationen sina grundläggande värderingar, förbättrar rykte och varumärkeslojalitet samt mildrar negativa effekter på miljön och samhället (GRI, 2017).

Våren 2016 föreslog Regeringen lagändringar gällande krav på hållbarhetsrapportering för företag av en viss storlek (Justitiedepartementet, 2016). Denna lagändringen bygger på Europaparlamentets direktiv 2014/95/EU om ändring av direktiv 2013/34/EU vad gäller upplysningar av icke-finansiell information och mångfaldspolicy (FAR, 2016). Europaparlamentet poängterade betydelsen av lagkravet för "*förändring i riktning mot en hållbar global ekonomi* (Justitiedepartementen, 2016, s.86)" (Justitiedepartementen, 2016). Att skapa transparens för användarna av finansiella rapporter när det gäller företagets hållbara agerande samt att uppnå en hög nivå på jämförbarhet mellan bolagen anses vara ett av huvudsyften med direktivet (Justitiedepartementen, 2016).

Det nya kravet trädde i kraft den 1 december 2016 och tillämpas för första gången för räkenskapsår från och med 31 december 2016. De nya reglerna ska tillämpas av större företag som under två senaste räkenskapsåren har uppfyllt mer än ett av följande kriterier:

- antalet anställda ska ha överstigit 250;
- balansomslutningen ska ha varit högre än 175 miljoner kronor;
- nettoomsättningen ska ha uppgått till mer än 350 miljoner kronor (FAR, 2016).

Från ÅRL 6 kap. 12 § framgår det att rapporten ska ge uppfattning om "*företagets utveckling, ställning och resultat och konsekvenserna av verksamheten*" och innehålla upplysningar om fem hållbarhetsområden: miljö, sociala förhållanden, personal, mänskliga rättigheter samt antikorrupcion.

Vidare fastställer lagen att det av rapporten ska framgå:

- företagets affärsmodell;
- den policy som tillämpas inom ovan nämnda hållbarhetsområden;
- resultatet av policyn;
- väsentliga risker kopplade till områdena;
- hur dessa risker hanteras;
- för företaget relevanta resultatindikatorer (ÅRL 6 kap. 12 §).

Rapporteringskravet grundas på ”följ eller förklara”(Justitiedepartementet, 2016, s.40) principen, det vill säga att ett bolag inte måste ha policy inom alla fem hållbarhetsområden om det redovisas förklaringar till varför områden inte är väsentliga för företaget (Justitiedepartementet, 2016). I lagen förtydligas det också att de upplysningarna som kan antas vara skadliga för företagets marknadsställning kan utelämnas om detta inte försämrar förståelsen för företagets verksamhet med avseende på hållbarhetsfrågorna (ÅRL 6 kap. 12 §). Lagen innehåller inga krav på vilka riktlinjer som ska följas vid upprättande av en hållbarhetsrapport, men samtidigt finns det krav på att företag ska nämna dessa riktlinjer i fall de används (ÅRL 6 kap. 12 §). FAR i sin vägledning nämner internationella ramverk samt riktlinjer som kan användas: GRI, IR, FN:s Global Impact, FN:s Guiding Principles Reporting Framework, ISO 26000. I samma dokument poängterar FAR att en rapport upprättad i enlighet med GRI inte per automatik uppfyller kravet som ställs i lagen (FAR, 2016).

2.2 Väsentlighetsanalys som process enligt internationella riktlinjer

Väsentlighetsanalys är en process av framtagandet av de väsentliga aspekterna, som ska ingå i företagets hållbarhetsrapportering (GRI G4 Online, 2013; Integrated Reporting, 2015; UN Guiding Principles, 2017c). Definitionen av väsentlighet och väsentlighetsanalys presenteras nedan utifrån tre internationella ramverk: GRI, IR samt FN:s Guiding Principles Reporting Framework³.

2.2.1 Väsentlighet och väsentlighetsanalys enligt GRI

GRI (Global Reporting Initiative) är en internationell oberoende organisation som hjälper företag kommunicera den påverkan som verksamheten har på en rad hållbarhetsaspekter, sådana som till exempel respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korrupktion. GRI grundades i USA 1997 och har sina rötter i icke-vinstdrivande organisationer (GRI, 2017).

I oktober 2016 lanserades det GRI Standards, vilken är den första internationella standarden för hållbarhetsrapportering. GRI Standards har som mål att möjliggöra en transparent rapportering av företagens ekonomiska, miljömässiga och sociala avtryck. Dessa standarder blir aktuella för rapporter publicerade efter den 1 juli 2018. Fram till dess är det G4 Guidelines som förblir giltiga. GRI Standards inkluderar alla de viktigaste koncept och upplysningar från GRI G4, men är mer flexibla i sin struktur, tydligare med formulering av kraven samt är mer lättläsliga. G4 lanserades i maj 2013 och är en uppdatering av tredje upplagan G3 från 2006. G4 utvecklades som en universell riktlinje, som skulle kunna tillämpas internationellt av såväl stora som små företag. Till skillnad från föregående upplagor kan G4 användas av både erfarna företag samt de med lite erfarenhet av hållbarhetsrapportering (GRI G4, 2013).

³ För en fördjupad motivering av valet hänvisas läsaren till avsnittet 3.6 *Bearbetning och analys av material*

Väsentlighet är en av GRI:s principer för hållbarhetsrapporteringens innehåll. Väsentlighet definieras i GRI:s riktlinjer för hållbarhetsrapportering på följande sätt:

“Informationen i redovisningen ska omfatta de områden och indikatorer som speglar organisationens mer betydande ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan, och områden och indikatorer som i väsentlig grad kan påverka intressenternas bedömningar och beslut” (GRI G3, 2006, s.8).

Det vill säga att alla områden inte behöver inkluderas i rapporteringen utan bara områden som anses vara väsentliga bör finnas med. Identifiering av de väsentliga aspekterna är situationsberoende och bestäms av både interna och externa faktorer, sådana som till exempel organisationens övergripande strategi, intressenternas förväntningar och rådande internationella avtal (GRI G3, 2006).

GRI:s ramverk G4 ger en tydlig vägledning angående hur organisationer kan gå tillväga vid framtagandet av väsentliga aspekter. Denna process bryts inom G4 i fyra följande steg:

- **Identifiering:** GRI *Aspects list* kommer till användning i detta steg, som har för syftet att ge vägledning när det gäller identifiering av de relevanta aspekterna som har ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan. Här är det också betydelsefullt att identifiera var den påverkan uppstår - inom eller utanför organisationen.
- **Prioritering:** I detta steg bör de väsentliga aspekterna som ska inkluderas i rapporten väljas. Detta görs utifrån aspekternas förmåga att påverka intressenternas beslut samt deras ekonomiska, miljömässiga och sociala effekt.
- **Validering:** I detta steg bör organisationen fastställa vilken information som finns tillgänglig och vilka kompletteringar som behöver göras. Identifierade väsentliga aspekterna översätts sedan till GRI:s *Standard Disclosures* för att stämma överens med GRI:s ramverk och principer.
- **Omprövning:** Steget innebär att omprövningen av föregående års väsentliga aspekter bör genomföras och ingå som underlag för nästkommande väsentlighetsanalys (GRI G4 Online, 2013).

2.2.2 Väsentlighet och väsentlighetsanalys enligt IR

International Integrated Reporting Committee grundades år 2009 som en följd av ett möte på hög nivå där investerare, normgivare, företag, FN inklusive företrädare för *Accounting for Sustainability Project* samt GRI var representerade. I november 2011 döptes kommittén om till *International Integrated Reporting Council* (IIRC). Organisationen grundades med syftet att skapa det globalt accepterade ramverket *Integrated Reporting* (IR) (Integrated Reporting, 2017).

Det primära syftet med IR är att integrera icke-finansiell information i ett företags rapportering och samordna dess hållbarhets- och strategiarbete. Utöver det är avsikt med IR att förklara för investerare och långivare hur företaget skapar värde över en tidsperiod. Dock är IR också gynnsam för andra intressenter, sådana som till exempel anställda, kunder, leverantörer och staten. IR-ramverket har ett principbaserat synsätt, vilket har för avsikt att balansera mellan en lämplig grad av flexibilitet och en universell lösning som skulle tillämpas av organisationer oberoende av storlek och bransch. Ett annat viktigt mål med IR är att säkerställa att en hög grad av jämförbarhet mellan organisationer kan uppnås (Integrated Reporting, 2013).

Inom IR definieras väsentlig information som:

“En integrerad rapport bör ge information om frågor som väsentligt påverkar organisationens förmåga att skapa värde på kort, medellång och lång sikt” (Integrated Reporting, 2015, s.8).

Ramverket föreslår att man bör utgå ifrån tre parametrar: syfte, intressenter och omfattning vid framtagande av väsentliga aspekter. Med syfte menas att rapporten bör förklara till intressenter hur företaget skapar värde. Som intressenter betraktas i första hand ägare och långivare och i andra hand resterande intressenter som kan dra nytta av hållbarhetsrapporten. Med omfattning menas att rapporten bör utformas snarare utifrån konsekvenser för företagets framtida värdeskapande än utifrån nuläge eller företagets förflutna.

Internationella IR-riktlinjer ger en tydlig vägledning för fastställande av hållbarhetsrapportens innehåll. Riktlinjerna föreslår följande steg för väsentlighetsanalys:

- **Fastställa processparametrar:** Innebär att omfattningen av processen fastställs samt aktiviteter och prestanda av en rapporteringsenhet identifieras.
- **Filtrera ämnen:**
 - **Identifiera relevanta frågor:** Det vill säga de aspekter som kan påverka värdeskapandet; de som har koppling till strategi, styrning och resultat; de som är viktiga för intressenter eller utgör grunden för styrelsens beslutsfattande; de som kan leda till förlust av möjligheter i fall dessa aspekter inte nämnts i rapporten.
 - **Utvärdera vikten av relevanta frågor:** Detta innebär utvärdering av aspektens signifikans samt dess sannolikhet i fall det är osäkert att frågan kommer att inträffa.
 - **Prioritering av relevanta frågor:** Aspekter som har störst faktisk eller potentiell effekt på organisationens förmåga att skapa värde anses vara väsentliga.
- **Ställa in rapporteringsgränser** utifrån två perspektiv: med hänsyn till själva rapporteringsenheten samt till risker och möjligheter som kan associeras med andra externa enheter och intressenter, som har en betydande inverkan på enhetens förmåga att skapa värde.
- **Fastställa upplysningar:** Innebär utveckling av relevant rapportinnehåll för att kommunicera de väsentliga aspekterna och deras kopplingar till värdeskapande med intressenter.
- **Utvärdera processen och dess slutsatser:** Listan över väsentliga aspekter bör utvärderas och uppdateras för att återspegla förändring i omständigheterna (Integrated Reporting, 2015).

2.2.3 Väsentlighet och väsentlighetsanalys enligt FN:s Guiding Principles Reporting Framework

FN:s *Guiding Principles Reporting Framework* (i forts. *GPRF*) lanserades i februari 2015 och är den första omfattande vägledning för rapportering om frågor gällande mänskliga rättigheter i enlighet med FN:s *Guiding Principles on Business and Human Rights* (UN Guiding Principles, 2017a). Till skillnad från GRI och internationella IR-riktlinjer fokuserar GPRF bara på mänskliga rättigheter och kan betraktas som komplettering till de två ovan nämnda ramverken (UN Guiding Principles, 2017b).

GPRF har utvecklats genom *Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative* (RAFI). RAFI främjas av Shift som är en icke-vinstdrivande organisation och revisionsbyrå Mazars genom en öppen global dialog med företrädare från över 200 företag, investerare, regeringar, revisionsbyråer, jurister och andra expertorganisationer från hela världen. FN:s GPRF ställer frågor som alla företag bör sträva efter att få svar på för att visa att de respekterar mänskliga rättigheter i praktiken. Ramverket erbjuder tydliga riktlinjer om hur företag bör svara på dessa frågor med hjälp av relevant information om sina policier gällande mänskliga rättigheter, företagets processer och prestanda (UN Guiding Principles, 2017a).

Till skillnad från GRI och IR använder FN:s GPRF begreppet *salience* istället för väsentlighet. I regelverkets sammanhang är de mänskliga rättigheter, som riskerar att drabbas på ett allvarligt negativt sätt, *salient*:

“A company’s salient human rights issues are those human rights that stand out because they are at risk of the most severe negative impact through the company’s activities or business relationships” (UN Guiding Principles, 2017c).

Väsentlighet beror på valet av mottagare av hållbarhetsrapport (intressenter) eller valet av syfte som bedömer om information är mer eller mindre viktig. Ett syfte kan vara enbart att skapa vinst, att ge underlag för investerarnas beslutsfattande eller samhällsnytta i allmänhet. *Salience* definieras däremot inte i förhållande till någon målgrupp eller något syfte och detta ger ett konsekvent, förutsägbart och principiellt sätt att identifiera ett lämpligt fokus för rapportering.

Process att identifiera *salient* frågor består av följande steg:

- **Identifiera hela spektret av mänskliga rättigheter** som potentiellt kan påverkas negativt av verksamheten eller genom affärsrelationerna. Alla relevanta enheter inom hela verksamheten bör involveras och de som kan påverkas negativt bör informeras.
- **Prioritera potentiella negativa effekter enligt:**
 - **Signifikans:** Beroende på hur signifikant effekten skulle vara, hur utbredd påverkan skulle vara samt hur svårt det skulle vara att lindra eller eliminera den resulterande skadan.
 - **Sannolikhet:** Beroende på hur stor sannolikhet att en negativ effekt inträffar är;
- **Engagera interna och externa intressenter** för att kontrollera om några aspekter saknas (UN Guiding Principles, 2017c).

FN:s GPRF riktar kritik mot begreppet väsentlighet, vilket förutsätter att externa intressenter involveras i processen av väsentlighetsanalys vid fel tidpunkt. Det påpekas att när väsentlighetsanalysen engagerar externa intressenter för att ge företaget förståelse för relevanta frågor kan följande fallgröpar föreligga:

- **Snedvriden feedback:** Processen som engagerar intressenter baseras på deras kompetens inom de områden som företaget redan antagit vara väsentliga, så att deras feedback förstärker företagets utgångsantagande.
- **Oupplyst feedback:** Denna fallgröp innebär att intressenter inte förses med tillräcklig insikt i företagets verksamhet, olika aktiviteter och affärsrelationer, vilket i sin tur inte kan leda till en informerad rådgivning om vilka frågor är mest relevanta och signifikanta.

Som ett resultat av dessa fallgröpar misslyckas många företag med befintliga processen för väsentlighetsanalysen att i tillräcklig grad återspegla avsevärda frågor i sin rapportering (UN Guiding Principles, 2017c).

2.3 Tidigare forskning kring väsentlighetsanalys och dess utmaningar

En omfattande mängd av forskning inom hållbarhetsrapportering och genomförande av väsentlighetsanalys finns tillgänglig. Rapporteringens utformning samt hur väsentlighetsanalys ser ut i praktiken påverkas av en rad faktorer. Faktorerna som har störst effekt på hållbarhetsfrågorna som ingår i rapporten kan delas upp i tre kategorier: riktlinjer i enlighet med vilka rapporten upprättas, interna bedömningar samt andra faktorer (Searcy & Buslovich, 2013). Varje kategori kan i sin tur associeras med en rad utmaningar och svårigheter.

På grund av att variation av riktlinjer är stor kan företag uppleva svårigheter med att välja mellan olika ramverk och tillgängliga vägledning (Adams och McNicholas, 2008). Trots att GRI är idag det mest vedertagna ramverket, förekommer det även kritiska omdömen. Till exempel, visade det sig att företag som var bland de tidiga användarna av IR- riktlinjer och hade erfarenhet av GRI:s tillämpning var kritiska mot GRI eftersom det är "*en checklista över saker som du måste bocka av... det är en övning av att fylla i rymden*" (Stubb & Higgins, 2014, s.1083). Företagen ville gå ifrån GRI:s "*one size fits all*" (Stubb & Higgins, 2014, s.1083) tillvägagångssätt. Istället var de villiga att genom IR koppla väsentlighetsanalys med affärsstrategi och fokusera på färre fast mer strategiska frågor (Stubb & Higgins, 2014). Dessutom är ramverken inte bindande och därför har organisationer ett starkt incitament att modifiera riktlinjerna genom att följa vissa delar och fullständigt ignorera andra (Searcy & Buslovich, 2013).

En annan svårighet som kan uppstå vid tillämpningen av internationella ramverken för hållbarhetsrapportering är val av relevanta KSI (*Key Sustainability Indicators*). Dessa indikatorer har en stor betydelse för uppföljning av hållbarhetsarbete under en viss tidsperiod och är därför nödvändiga för att kunna jämföra utfall mellan tidsperioder och se utvecklingen över tid. Det visade sig att de företagen som väljer att redovisa enligt GRI oftast finner det utmanande att välja relevanta KSI:s, då det finns 79 stycken identifierade i ramverket. Att redovisa och följa upp alla KSI:s kräver en omfattande insamling och analys av data, vilket associeras med höga kostnader. Problemet med höga kostnader är framför allt aktuellt för medelstora företag (Arena och Azzone, 2012; Adams och McNicholas, 2008).

Identifiering och prioritering av väsentliga aspekter är de stegen som förekommer i de flesta ramverken (GRI G4 Online, 2013; Integrated Reporting, 2015; UN Guiding Principles, 2017c). En viktig utmaning för de flesta rapporterande organisationer handlar om hur de identifierar relevanta frågor för hållbarhetsrapportering och prioriterar de materiella frågorna i enlighet med intressenternas behov (Hsu et al, 2011). Inom detta handlar den huvudsakliga praktiska svårigheten om hur företaget kategoriserar frågor som väsentliga och oväsentliga, då denna kategorisering kan byggas på olika grunder (Font et al, 2016).

Bedömningar om intressenter och deras natur, det vill säga vilka de är, har också ett starkt relevans för rapporternas innehåll. Engagemang av ett brett spektrum av intressenter samt identifiering och prioritering av målsättningar har också den största betydelsen i väsentlighetsanalysen. Det hävdas att väsentlighetsanalysen är mer än bara en del av rapporteringsprocessen utan utgör en grund för hela hållbarhetsstrategin. En tydlig strategi för väsentlighetsanalys, som är framgångsrikt integrerad i verksamheten, kan därmed betraktas som det mest effektiva sättet att offentligt visa företagets engagemang i hållbarhetsfrågor (Jones & Hillier, 2016).

En stor andel av företag väljer att inte inkludera externa intressenter i väsentlighetsanalys (Searcy & Buslovich, 2013). Det finns tre möjliga orsaker till att inte inkludera externa parter i processen. Den första är brist på erfarenhet av att engagera intressenter i rapporteringsprocessen (Adams och McNicholas, 2008). Den andra är tidspress eller tidsbegränsningar, vilket möjligen kan förklaras med att företaget har påbörjat rapporteringsprocessen för sent. Den tredje anledningen är "*fear of opening up*" (Searcy & Buslovich, 2013, s.167) vilket uppstår när organisationen fruktar att en transparent rapport kan ha negativ påverkan på företaget, främst i finansiella termer (Searcy & Buslovich, 2013). Rädslan för att öppna upp sig kan också förklara frånvaro av väsentliga aspekter i företagets hållbarhetsrapport. Däremot om någon information saknas i hållbarhetsrapporten behöver det inte betyda att företaget döljer någonting, utan det kan vara ett resultat av väsentlighetsanalys som har visat att för just detta företag är aspekten som saknas oväsentlig och behöver därför inte inkluderas i rapporten (Unerman & Zappettini, 2014). Sådan ofullständig rapportering kan också hänföras till brist på korrekt identifiering av intressenternas informationsbehov (Mio, 2010).

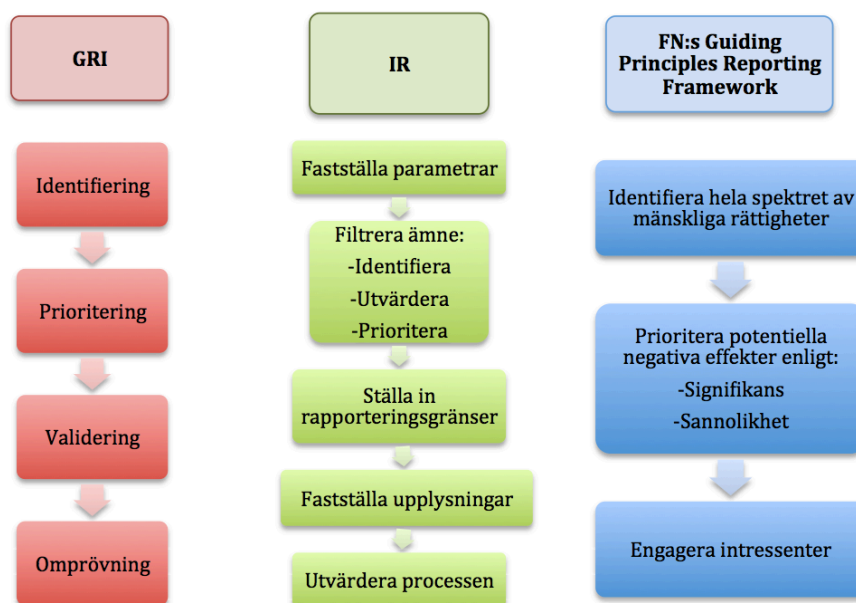
Gällande företag som väljer att inkludera externa parter i väsentlighetsanalysen kan två tillvägagångssätt definieras. Det första, "*stakeholder management*" (Manetti, 2011, s.111), innebär att företag försöker att hantera intressenternas förväntningar och de sociala samt ekonomiska frågorna som de stöder. "*Stakeholder engagement*" (Manetti, 2011, s.111), som är det andra tillvägagångssättet, innebär däremot att företag aktivt involverar sina intressenter i beslutsprocesser, delar information och för dialog med dem, samt skapar en modell av ömsesidigt ansvar. *Stakeholder engagement* förutser också ett ömsesidigt engagemang för att lösa problem som kan uppstå mellan bolaget och dess intressenter. Det är en process som "*creates a dynamic context of interaction, mutual respect, dialogue and change, not a unilateral management of stakeholders*" (Andriof et al., 2002, s.9). I praktiken visade det dock sig att *stakeholder engagement* i de flesta fall användes för att främja en positiv företagsbild på bekostnad av ömsesidig kommunikation. Huvudsyftet var emellertid att involvera intressenter för att på det sättet identifiera deras önskemål, dock utan att ge dem någon riktig beslutsbefogenhet. Som resultat blev graden av intressentdialog för att definiera innehållet av hållbarhetsrapporter låg. Med andra ord, förekommer det brist på objektiv offentlig bedömning om väsentligheten och relevansen av informationen i rapporten, vilket innebär att i praktiken går *stakeholder management* före *stakeholder engagement* (Manetti, 2011).

Andra typer av potentiella svårigheter är kopplade till företagsledning, det vill säga att ledningsgruppens personliga perspektiv kan ha stark påverkan på rapporteringens natur. Brist på förståelse för hur hållbarhetsmål och rapporteringspraxis kan integreras i företagets övergripande strategiska planeringsprocessen, brist på kunskap om vad som utgör bästa praxis inom hållbarhetsrapportering (Adams och McNicholas, 2008) samt svårigheter att arrangera samarbete mellan alla affärsenheter (Sukitsch et al., 2015) pekas också ut som viktiga utmaningar för genomförandet av väsentlighetsanalys.

2.4 Sammanfattning

En sammanställning av processer av väsentlighetsanalys enligt tre ovan beskrivna internationella riktlinjer, GRI, IR och FN:s GPRF, presenteras på bilden nedan.

Bild 2.1 - *Väsentlighetsanalys som process enligt GRI, IR och FN:s GPRF.*



Alla tre processer på ett eller annat sätt innehåller identifiering av relevanta aspekter, deras validering samt prioritering. Dessutom kräver alla tre processer intressenternas engagemang, i vissa fall från början för att identifiera relevanta aspekter, och i vissa fall på slutet för att säkerställa att inte några väsentliga aspekter saknas.

Det kan konstateras att väsentlighetsanalys är en tids- och resurskrävande process, som kan utformas på olika sätt och kan vara kopplad till en rad svårigheter. När det gäller identifiering och prioritering av väsentliga aspekter behöver företag ta ställning till vad de ska utgå ifrån i sina bedömningar, då detta kommer att påverka resultatet av analysen. En stor andel av tidigare forskning påpekar att intressentdialoger är en nödvändig aspekt inom väsentlighetsanalys. Detta kan dock leda till en rad utmaningar, till exempel att bedöma vilka intressenter som är de centrala, hur kommunikationen ska utformas samt när i processen intressenterna ska involveras. Det kan också vara utmanande att integrera hållbarhetsarbetet i strategin och inte betrakta väsentlighetsanalys som ett tillfälligt projekt. Resultatindikatorer kan hjälpa att följa företagets utveckling, men val av lämpliga indikatorer kan också förknippas med en rad utmaningar när det gäller deras relevans och antal. Framförallt är denna utmaning relevant för de företagen som i sin rapportering följer GRI. Vid utformningen av själva rapporten balanserar företag mellan att vara transparenta och att vara tydliga med sina uttalande, så att de inte blir föremål för missuppfattningar, vilket också kan betraktas som en utmaning.

3. Metod

Kapitlet redogör för författarnas tillvägagångssätt för att uppfylla studiens syfte. I kapitlet behandlas val av studieobjekt och respondenter, utformning av intervjuer samt analys och bearbetning av material. Kapitlet avslutas med en diskussion om studien trovärdighet och äkthet.

3.1 Val av metodansats

För att uppnå uppsatsens syfte har författarna använt sig av en kvalitativ fallstudie. Med hjälp av en fallstudie kan flera kvalitativa metoder kombineras och tack vare detta förlitas det inte allt för mycket på en metod. Detta för att få en mer mångsidig bild samt djupare förståelse av problemet. Samtidigt fångar en fallstudie både komplexitet och fallets originalitet (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsen grundas på en undersökning av endast en organisation och därför kan inte studiens resultat generaliseras. Däremot kan resultatet bidra med en ny synvinkel på problemet och öppna upp för vidare diskussioner.

3.2 Val av företag

Databasen *Business Retriever* användes för att hitta ett passande studieobjekt. Den nämnda databasen innehåller finansiell information om svenska företag och gör det möjligt att genomföra sökningar med en mängd angivna sökfilter. För att hitta ett lämpligt företag användes följande sökfilter: företagets verksamhet eller åtminstone huvudkontor ska ha sitt huvudsäte i Västra Götaland samtidigt som företaget ska uppfylla kriterierna för hållbarhetsrapportering i enlighet med nya lagkravet. Vidare studerades företagens årsredovisningar för att se om hållbarhetsrelaterade aspekter fanns med. Författarna ansåg att det skulle vara intressant att undersöka just de företagen som inte jobbat med hållbarhetsrapportering i den utsträckningen som krävs av lagen då detta kan bidra med en ny syn på väsentlighetsanalys samt dess utmaningar. Tio företag som både uppfyllde ovan beskrivna kriterier samt hade minimalt av hållbarhetsrapportering i sina årsredovisningar valdes för vidare kontakt och kontaktades senare via mejl. Författarna tyckte att ett företag av de som svarade på förfrågan var av särskilt intresse, då bolaget bestämde sig att följa GRI-riktlinjer för frivillig hållbarhetsrapportering och inkludera sin första hållbarhetsrapport upprättad i enlighet med väletablerade ramverket i årsredovisningen för år 2016. Författarna ansåg att företaget kan utgöra ett lämpligt studieobjekt. Å ena sidan omfattades bolaget av lagkravet och å andra sidan hade nyligen genomgått hela processen för framtagandet av en hållbarhetsrapport. Därför kunde företaget undersökas med avseende på utmaningar och svårigheter som processen av väsentlighetsanalys medför. Dessutom ligger företagets huvudkontor i Göteborg, vilket skulle öppna upp för fysiska intervjuer med företagets representanter.

Det valda företaget grundades i Sverige i början på 1900-talet och är verksamt inom medicintekniska branschen. Bolagets enheter ligger i Sverige, Danmark, Kina och USA. Företaget gick med på att delta i studien, dock under förutsättningen att förbli anonymt. Därför använder författarna ett påhittat företagsnamn Medicinteknik AB i fortsättningen av uppsatsen. Författarna var medvetna om att anonymisering av studieobjektet kunde sänka studiens tillförlitlighet, dock möjliggjorde detta en diskussion av företagets interna processer och dess brister utan oro för att skada Medicinteknik AB:s marknadsställning. Dessutom hoppades författarna med hjälp av anonymiseringen att få de kontaktade personerna uppträda så ärligt som möjligt.

3.3 Val av respondenter

Vid valet av respondenter var det viktigt att få kontakt med de personerna som aktivt deltar i upprättandet av hållbarhetsrapporten och är involverade i processen av väsentlighetsanalys. Samtidigt med det önskade författarna att få en mångsidig bild av processen och intervjua personer från olika organisatoriska nivåer. Efter kontakt med företagets VD fick författarna reda på att det var *Quality Assurance Director* som hade huvudansvaret för hållbarhetsrapportering. Personen ingår i företagets så kallade "hållbarhetsgrupp", som jobbar med hållbarhetsfrågor samt har ansvar för själva upprättandet av hållbarhetsrapporter. Hållbarhetsgruppen består av fem medlemmar, tre av de befinner sig i Sverige och resterande två jobbar i Danmark.

Författarna kontaktade den ansvarige för kvalitetssäkring och kom överens om en intervju. Efter intervjun med henne önskade författarna att även intervjua VD:n och den marknadsföringsansvariga, då det visade sig att båda ingår i hållbarhetsgruppen och är verksamma i Sverige. Alla tre ingår också i ledningsgruppen och därför önskade författarna att få ett annat perspektiv på företagets processer genom att intervjua personer från andra organisatoriska nivåer. Författarna tyckte att involvering av dessa personer skulle bidra med nya perspektiv, då det är just på den operationella nivån där verksamheten sker samt det första steget på väsentlighetsanalysen genomförs. Dessa personer befinner sig närmare kunder och företagets medarbetare och därför möjligen har en bättre insikt i deras involvering i processen av väsentlighetsanalys. Dessutom ingår inte de i hållbarhetsgruppen och därför kan dela med sig sin inställning till projektgruppen, det interna samarbetet och utvärdera hållbarhetsgruppens arbete i termer av tydlighet och transparens. Efter godkännande från ledningsgruppen kontaktades även chefer för företagets två tillverkande enheter, som ligger i Sverige.

Som nämndes tidigare hade författarna som mål att intervjua företagets VD och kom överens om en telefonintervju den 16 maj 2017. Tyvärr, kunde inte intervjun äga rum den dagen då personen fick förhinder. Författarna övervägde senareläggning av intervjutillfället till den 23 maj 2017 och var fullt medvetna om att detta kunde innebära kraftiga tidsbegränsningar för grundlig bearbetning och analys av materialet. Ändå var författarna eniga om att en intervju med VD:n, som har sista ordet inom företaget hållbarhetsrapportering, skulle vara givande för studien.

3.4 Insamling av material

För att kunna uppnå en djup förståelse för företaget och dess processer kombinerade författarna olika kvalitativa metoder för insamling av material. Metoderna som nyttjades bestod av semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys.

Sammanlagt genomfördes det fem semistrukturerade intervjuer, två fysiska och tre via telefon. Inför varje intervju förklarade författarna syftet med studien samt att intervjun är anonym. Alla respondenter godkände intervjuinspelning, vilket möjliggjorde senare transkribering. Sammanställning av alla intervjutillfällen presenteras nedan i Tabell 3.1. Semistrukturerade intervjuer valdes på grund av processens flexibilitet, där intervjupersoner hade frihet att tolka frågor och svara på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2013). Telefonintervjuer valdes för att respondenterna befann sig utanför Göteborgs område. Den största nackdelen med den typen av intervjuer är att det inte är möjligt att se respondenter och därmed avläsa deras reaktion och kroppsspråk (Bryman & Bell, 2013). Författarna var medvetna om detta, men ansåg att telefonintervjuer var den bästa möjliga lösningen. Dessutom upplevdes det att respondenterna

var fullt involverade i samtalet. Dessa intervjuer var också relativt korta, på grund av respondenternas höga arbetsbelastning. Därför hade författarna som mål att använda den avsatta tiden maximalt genom att ställa färre övergripande och fler precisa frågor. Författarna fick också möjligheten att ställa eventuella följd- och kompletterande frågor senare via mejl. Denna möjlighet användes dock aldrig då tiden räckte till att gå igenom alla frågor. Den fysiska intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor i Göteborg och varade cirka 40 minuter, intervjuerna som genomfördes via telefon var cirka 20-25 minuter långa.

Framtagna intervjuguider (Bilaga 1) användes under samtalen men kompletterande frågor ställdes ibland för att få koppling till vad respondenter redan hade sagt. För att fånga upp processen av väsentlighetsanalys ställdes frågor med följande tema, som utgick från studiens teoretiska referensram: hållbarhetsarbetet (vem och hur?); val av riktlinjer; identifiering av väsentliga aspekter, prioritering och validering av väsentliga aspekter; intressenter; svårigheter med väsentlighetsanalysen. Som grunden till intervjuguiden för första intervjun utgick författarna från studien av Searcy och Buslovich (2013). Intervjufrågorna utvecklades vidare utifrån företagets specifika fall och anpassades till svensk kontext. Vid framtagandet av intervjufrågor till nästföljande fyra intervjuer utgick författarna från erhållna svaren från den första intervjun. Detta på grund av att denna intervju var av en mer generell karaktär, där författarna fick en övergripande bild av företagets processer och därför kunde utveckla vidare frågor för att få en djupare insikt i företagets hållbarhetsarbete.

Alla intervjuer, även de genomförda per telefon, spelades in för att underlätta en noggrann analys av innehållet samt för att kunna göra upprepade genomgångar. För att bearbeta materialet gick författarna igenom inspelade intervjuer och transkriberade dem. Transkribering genomfördes för att eliminera eventuella missförstånd eller felaktiga tolkningar under intervjun. Andra forskare kan också använda transkriberade material i framtida studier (Heritage, 1984).

Materialet insamlat under intervjuerna användes främst för att få förståelse och undersöka företagets rutiner och processer gällande väsentlighetsanalys. Under första intervjun framgick det att de väsentliga områden som företaget kom fram till är i sin helhet återgivna i årsredovisningen för verksamhetsåret 2016. Då intervjuer var begränsade i tid och antal kompletterades materialet för fallstudien med bolagets senaste årsredovisning för året 2016. För att kunna sätta företagets framtagna väsentlighetsområden i branschkontext och uttala sig om resultatet av genomförda väsentlighetsanalysen bestämde författarna sig att komplettera materialet med andra perspektiv på vad anses vara väsentligt inom branschen. Två externa perspektiv definierades: ett från reglerare och ett från samhället. När det gäller reglerarens perspektiv utgick författarna från två organisationers synsätt på väsentliga aspekter inom den medicintekniska branschen. Den första reglerare är GRI och den andre är *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). GRI valdes på grund av att detta är ett väletablerat och allmänt accepterat ramverk. Dessutom följer Medicinteknik AB GRI:s riktlinjer för hållbarhetsrapportering. SASB:s riktlinjer är mer inriktade mot den amerikanska marknaden, men då studerade företaget även är verksamt i USA ansåg författarna att regelverket skulle utgöra en bra komplettering. Samhällsperspektivet skulle belysas genom genomsökningen av media och branschspecifika tidskrifter. De sökorden som användes var MedTech, medical devices, materiality, sustainability, väsentlighetsanalys, medicinteknik, hållbarhet.

Tabell 3.1 - *Sammanställning av insamlad material*

Moment	Beskrivning	Övrigt
Intervju 1	Fysisk intervju med Quality Assurance Director, i texten Kvalitetsansvarig	2017-04-12; >30 min;
Intervju 2	Telefonintervju med Managing Director, i texten Enhetschef för enhet A	2017-05-09; <30 min;
Intervju 3	Fysisk intervju med Market Director, i texten Marknadsansvarig	2017-05-11; >30 min;
Intervju 4	Telefonintervju med Managing Director, i texten Enhetschef för enhet B	2017-05-15; < 30 min;
Intervju 5	Telefonintervju med CEO, i texten VD:n	2017-05-23; <30 min;
Dokument 1	Det studerade företags årsredovisning för verksamhetsåret 2016	Det interna perspektivet
Dokument 2	<i>Healthcare Equipment and Supplies</i> (GRI, 2013)	Det externa perspektivet: GRI
Dokument 3	<i>Medical Equipment & Supplies</i> (SASB, 2013)	Det externa perspektivet: SASB
Artiklar	<p><i>Issues</i> (HealthCare Without Harm, 2017)</p> <p><i>The Growing Importance of More Sustainable Products in the Global HealthCare Industry</i> (Sutter, 2012)</p> <p><i>Ensuring Sustainability in the Healthcare Industry</i> (Parikh R., 2012)</p> <p><i>Designing Sustainable Medical Devices</i> (MDDI, 2009)</p> <p><i>Sustainable Packaging Makes Its Move into the Medtech Industry</i> (Shana L., 2009)</p> <p><i>Sustainability in Medical Device Design</i> (Kadamus C., 2008)</p>	Det externa perspektivet: Samhället

3.5 Bearbetning och analys av material

Insamlade datan analyserades sedan utifrån relevanta vetenskapliga artiklar. Artiklarna är publicerade i väletablerade internationella tidskrifter och därmed anses vara hämtade från tillförlitliga källor. Sådana sökmotor som Google Scholar och Göteborgs Universitetsbiblioteks Supersök samt bibliotekskatalogen Libris användes för sökning av relevanta publikationer. De mest använda sökorden var: rapportering, hållbarhet, väsentlighet, sustainability reporting, materiality. Utöver relevans för studien valdes artiklarna utifrån tidpunkten för publicering för att undvika användning av föråldrad information, det vill säga relativt nypublicerade artiklar var att föredra.

För att kunna analysera skillnader i definitionen av väsentlighet och i väsentlighetsanalys bestämde författarna sig att utgå ifrån tre internationella ramverk: GRI, IR samt FN:s Guiding Principles Reporting Framework. De två första valdes eftersom de är etablerade, allmänt accepterade och omdiskuterade i tidigare forskning. Det tredje ramverket valdes som komplettering på grund av sitt annorlunda synsätt på väsentlighetsanalys, vilket författarna ansåg skulle utlösa en mångsidig diskussion av väsentlighetsbegreppet. Dessutom rekommenderades regelverket av Förening auktoriserade revisorer (FAR) och beskrevs som en passande vägledning vid tillämpning av nya lagkravet (FAR, 2016).

Analys 1

För att kunna besvara forskningsfrågan 1: *Hur går företaget tillväga i valet av väsentliga aspekter som ska redovisas i en hållbarhetsrapport?* samt underfrågan: *Vilka svårigheter upplever företaget i samband med genomförandet av väsentlighetsanalys?* genomförde författarna innehållsanalys av intervjuerna. För det första blev alla intervjuer transkriberade och lästes igenom flera gånger. Sedan sorterade författarna bort det som inte var relevant för uppsatsen och resten utgjorde underlag för analysen. För att kunna systematisera materialet definierade författarna två huvudtema: *Väsentlighetsanalys som process* samt *Svårigheter kopplade till väsentlighetsanalys*. Vidare hänfördes relevant material till respektive tema (Bryman & Bell, 2013).

Nästa steg var att definiera underkategorier inom varje tema, för att göra ännu en gruppering av materialet (Bryman & Bell, 2013). I valet av kategorierna utgick författarna från studiens teoretiska referensram och dess sammanfattning⁴.

Inom teman *Väsentlighetsanalys som process* valdes följande underkategorier:

- identifiering av väsentliga aspekter;
- prioritering och validering av väsentliga aspekter;
- involvering av intressenter.

Inom teman *Svårigheter kopplade till väsentlighetsanalys* valdes följande underkategorier:

- svårigheter kopplade till identifiering och prioritering av väsentliga aspekter;
- svårigheter kopplade till kommunikation;
- svårigheter kopplade till integrering;
- svårigheter kopplade till intressenter;
- svårigheter kopplade till resultatindikatorer.

⁴ Läsaren hänvisas till avsnittet 2.4 *Sammanfattning*

Analys 2

Forskningsfrågan 2: *Hur förhåller sig företagets framtagna aspekter till branschspecifika väsentliga aspekter?* besvaras med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys av följande dokument: företagets årsredovisning 2016, två dokument som innehåller reglerares perspektiv på väsentliga aspekter i branschen samt de artiklarna, som återspeglar samhällsperspektivet (Tabell 3.1). Efter genomgång av alla ovannämnda dokument kunde författarna utläsa några bakomliggande teman som sedan utgjorde grund till kategorisering av dokumentens innehåll. För att analysera vilka områden som fick mest plats eller var mest omdebatterade utgick författarna från denna kategorisering, vilken inkluderade: miljö, sociala förhållanden och mänskliga rättigheter, korrupktion, affärsrelaterade, marknadsföring och kommunikation samt övriga aspekter. Sammanställning presenteras i Tabell 4.1.

3.6 Studiens trovärdighet och äkthet

Många kvalitativt inriktade forskare påstår att reliabilitet och validitet inte är relevanta för kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Istället kan kvalitativa studier bedömas enligt alternativa kriterier, sådana som trovärdighet och äkthet. Trovärdighet inkluderar fyra följande delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt bekräftelse (Guba & Lincoln, 1994).

Trots anonymisering av studieobjektet ansåg författarna att transkribering av intervjuerna hjälpte att behålla tillförlitlighet på en godtagbar nivå. Som nämndes tidigare är det inte möjligt att dra några generella slutsatser då enbart ett företag undersöktes i studien. Det är inte heller nödvändigt att studiens resultat hade varit likadant om studien genomfördes vid senare tidpunkt, då företagets processer kan förändras vid framtagande av nästkommande hållbarhetsrapporter. Det vill säga att inte någon direkt överförbarhet uppstår. Författarna anser att rapporten är pålitlig, då den innehåller hänvisningar till alla använda källor samt en detaljerad redogörelse för hur studien genomfördes (Guba & Lincoln, 1994). Författarna är medvetna om att personliga värderingar och åsikter kan påverka tolkning av insamlat material, vilket i sin tur kan påverka trovärdighet. För att förhindra detta och att ge läsaren möjlighet att gå tillbaka till det ursprungliga materialet presenteras transkriberade intervjuer i Bilaga 2.

Äkthet i rapporten säkerställs genom att uppsatsen baseras på intervjuer med fem personer från olika organisatoriska nivåer samt att teorier är hämtade från multipla källor, vilket ger en mer rättvisande och heltäckande bild. En viktig komponent av äkthet är ontologisk autenticitet, vilket i detta fall kan innebära att uppsatsen ger det studerade företaget en djupare förståelse för väsentlighetsanalys (Guba & Lincoln, 1994).

4. Empiri

I kapitlet presenteras studiens empiriska material. Kapitlet är indelat i två avsnitt och varje avsnitt behandlar en av forskningsfrågorna. I det första avsnittet sammanställs de erhållna intervju svaren, som är grupperade i mindre sektioner utifrån de teman som intervjufrågor har. Detta avsnitt redogör för hur väsentlighetsanalysen genomförs i praktiken på det studerade företaget, samt vilka utmaningar denna process medför. Det andra avsnittet presenterar interna och externa perspektiv på branschspecifika väsentliga aspekter.

4.1 Väsentlighetsanalys som process i praktiken: Medicinteknik AB

Det studerade företaget är verksamt inom medicinteknik, vilket är ett område som omfattar en stor variation av produkter. Medicinteknik AB är en tillverkare och leverantör av tand- och ortopediska implantat, diagnostisk utrustning samt övriga medicinska tillbehör. I Sverige är branschen representerade av ett stort antal företag, alltifrån små enskilda firmor till stora globala aktörer. Medicinteknik AB är ett medelstort bolag, med cirka 500 anställda runt om i världen och fem tillverkande enheter i fyra länder: Sverige, Danmark, Kina och USA. Företagets huvudkontor ligger i Göteborg, Sverige.

4.1.1 Medicinteknik AB:s hållbarhetsarbete: vem och hur?

Hållbarhetsarbetet på Medicinteknik AB leds och utförs av en hållbarhetsgrupp. Det är en liten grupp på fem personer med representanter från ledningsgruppen och den danska enheten. Representanter från ledningsgruppen utgörs av bolagets VD, Marknadsansvarig och Kvalitetsansvarig, alla tre är från Sverige.

Marknadsansvarig förklarar valet av personerna. Enligt henne är det viktigt för bolaget att förankra hållbarhetsarbetet i verksamheten och redovisa tydligt vad Medicinteknik AB gör, vilket numera är ett krav. Utifrån detta krav har bolaget skapat hållbarhetsgruppen. Dessutom var det önskvärt att skapa en transparens i bolaget i och med att det finns fem dotterbolag som arbetar enskild. På grund av det var det tänkt att gruppen måste innehålla centrala personer som inte är verksamma i något dotterbolag och vara förankrad i högsta ledningen. Högsta ledningen är representerad i gruppen med Marknadsansvarig själv, koncernchefen, och Kvalitetsansvarig som också är projektledaren. Sedan är både extern och intern kommunikation en viktig del i detta arbete. Därför var det viktigt att inkludera Marknadsansvarig, som jobbar med kommunikation. VD:n poängterar det faktum att några från ledningen inklusive honom är med i hållbarhetsgruppen får andra medarbetare att engagera sig. Dessutom ville bolaget ha med en lokal förankring från en av dotterbolagen, enligt Marknadsansvarig. Därför valdes en chef från Danmark enligt närhetsprincipen, det vill säga att det skulle vara mer komplicerat att ta någon från USA eller Kina, bland annat på grund av tidszoner. Sedan har gruppen en specifik person i ett dotterbolag i Danmark som jobbar med miljöfrågor. Hållbarhetsgruppen har i skrivande stund (våren 2017) funnits i ett år.

Denna projektgrupp träffas minst en gång i månaden och enligt Kvalitetsansvarig jobbar gruppen väldigt mycket med att definiera fokusområden, definiera väsentliga aspekter samt att försöka prioritera dem tillsammans med intressenter. Det är Kvalitetsansvarig, som förbereder agendan. Efter varje möte har gruppen ett mötesprotokoll, vilket skrivs av projektledaren. Utifrån protokollen utformas det en aktionsplan, enligt vilken bolaget agerar och delegerar ut ansvaret. Vid varje möte går gruppen igenom föregående mötesprotokoll och det arbetet som

har utförts under de gångna veckorna, diskuterar utmaningarna samt redigerar aktionsplanen. Det är bara hållbarhetsfrågor som tas upp på dessa möten. Som nämndes tidigare ingår inte enhetscheferna i Sverige i hållbarhetsgruppen, men enheterna får underlag från möten. Hela ledningsgruppen träffas med alla enhetscheferna var sjätte vecka och alla enheter, även de tillverkande som ligger i utlandet är representerade då. Enligt Enhetschef för enhet A har det hittills varit mer av en avrapportering uppifrån hållbarhetsgruppen.

Enhetschef för enhet B berättar att det finns ett samband mellan det som sker på hans enhet gällande hållbarhetsarbetet och det som senare kommer upp på ledningsmöten. Till exempel skickar enheten information till Kvalitetsansvarig, som ingår i hållbarhetsgruppen, och kan ta upp de frågorna inom gruppen. Det finns dock ingen uttalad person på enheten B som är direkt länkad till hållbarhetsgruppen och som jobbar särskilt med miljö- samt arbetsmiljöfrågor. Både enhetscheferna är positiva till projektgruppens arbete och upplever att gruppen har gjort ett bra jobb. Enhetschef för enhet A påpekar att enheten har fått positiv feedback från andra bolag, framför allt på sociala medier.

Hållbarhetsgruppen är också ansvarig för upprättande av hållbarhetsrapporter. Det är Kvalitetsansvarig som skriver själva biten i årsredovisningen, dock enligt henne är det företagets VD som har sista ordet. Dessutom har Medicinteknik AB en korrekturläsare och en koordinator för hela årsredovisningen. Projektgruppen diskuterar också innehållet i rapporten. När det gäller själva innehållet så påpekar Kvalitetsansvarig att årets rapport är strukturerad på ett sätt, som får folk att läsa den, men bolaget överväger att ha en granskare i framtiden. Detta kommenteras av Kvalitetsansvarig på följande sätt:

“Det har vi inte bestämt ännu, det är ju alltid en kostnadsfråga också. Men vi under resans gång jobbat med lite experter ...Ju säkrare vi känner oss där desto mindre behov finns det för innehållsgranskning.” (Kvalitetsansvarig, personlig kommunikation, 12 april 2017).

4.1.2 Motivering till rapportering enligt GRI

Enligt Kvalitetsansvarig kände bolaget till EU-direktivet och att Medicinteknik AB uppfyllde kriterierna för rapportering av icke-finansiell data. Dessutom kände bolaget till det nya lagkravet, men förstod inte vad det innebar och hur de skulle gå tillväga. Företaget har tidigare jobbat med hållbarhetsarbete men inte på *“det rejälare sättet”* (intervju med Kvalitetsansvarig, 12 april 2017) som behövs nu och fortsätter med att påpeka att bolaget behöver transparens, en tydlig process för att få denna och att jobba med förbättringar. Medicinteknik AB bestämde sig för att följa GRI, på grund av ramverkets struktur. Kvalitetsansvarig upplevde att GRI är ett omfattande ramverk, vilket kan ställa till problem, framförallt när det gäller identifiering av det som är viktigt för just detta bolag. Samtidigt med det upplevdes GRI, som ett ramverk som var relativt enkelt att följa. Hon tycker att bolaget hanterat processen på ett rätt bra sätt, men ändå använt sig av lite konsulthjälp för att komma rätt. Samtidigt med det påpekas det att bolaget ännu inte har allt som behövs för att framställa en rapport enligt nya lagkravet, och enligt Kvalitetsansvarig innebär det att företaget har ett stort arbete för att få ihop data, så den blir tillgänglig nästa år.

4.1.3 Riskanalys som underlag för väsentlighetsanalys

Enligt Kvalitetsansvarig utgör genomgångar av affärsrisker ett underlag för kommande väsentlighetsanalys. Bland företagets affärsrisker finns det risker som är kopplade till bland annat kunder, anställda, leverantörer, konkurrenter, marknaden, produktkvalitet samt ekonomi. Processen av riskanalys är etablerad på företaget sedan många år tillbaka och utgår dels från en mall för olika riskkällor och dels från en procedur som företagsledningen har kommit överens om. Kvalitetsansvarig har förklarat till varje enhet hur affärsriskanalys skulle genomföras och nu gör varje dotterbolag sin egen analys. Efteråt konsoliderar och diskuterar ledningsgruppen resultatet för att sedan utifrån affärsrisker och omvärlden komma fram till fokusområden och väsentliga aspekter inom varje område.

Företaget använder sig av *“bottom-up principen”* (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017) i riskanalysen, det vill säga att risker kommer nerifrån till ledningsgruppen. För detta finns det en förklaring:

“Vi kan inte sitta här uppe och hitta på det. I Kina och USA finns det helt olika risker. Vissa är väldigt lika, till exempel att rekrytera personal...” (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017)

Varje dotterbolag gör sin riskanalys och modellen är samma men, enligt Marknadsansvarig, kan processer skilja sig lite från företag till företag, där ett företag genomför analys på den lokala ledningsnivå medan annat kan göra det på arbetsledarnivån beroende på vilka kompetenser som finns där. Detta bekräftar också i sin intervju Enhetschef för enhet A som berättar att enheten genomför affärsriskanalys som sedan överförs till ledningsgruppen för genomgång och djupare analys. Data som används i riskanalysen är ofta *“baserat på erfarenheter eller information som redan finns på företaget”* (Enhetschef för enhet A, personlig kommunikation, 9 maj 2017). I vissa fall kan det också baseras på kundundersökningar, information från marknad- och säljorganisationer samt på styrkort som används för att bedöma företagets prestanda.

Enhetschef för enhet A bekräftar också att alla enheter använder sig av en gemensam modell för att bedöma vilka risker är kritiska. Enhetschef för enhet B förklarar mer detaljerat att de använder en matris där det tittas på sannolikhet att ogynnsamma händelser kan inträffa, som den första dimensionen, och på allvarlighetsgrad av konsekvenser om de händer, som den andra dimensionen. Om någon av riskerna ligger på en icke-acceptabel nivå, det vill säga medium till hög, på någon av de två dimensionerna flaggar de ansvariga upp det och skapar aktiviteter eller åtgärder för att eliminera de riskerna. Med andra ord ser de till att sannolikheten eller allvarlighetsgraden minskar. Han påpekar att det är alltid minst två, oftast tre, personer som gör genomgång av risker och enligt VD:n är enhetens kvalitetsansvarig oftast med, eftersom produktkvalitet är en av de största riskerna företaget har.

“Det ska alltid vara minst två personer, annars så blir det ingen diskussion...Det kan vara mer än tre [personer] om till exempel det finns en förhöjd risk, då vill vi engagera fler folk”(Enhetschef för enhet B, personlig kommunikation, 15 maj 2017).

Enligt Kvalitetsansvarig bygger just nu ledningsgruppen upp en process för att samla all nödvändig information för att *“skapa en plattform för framtiden”* (Kvalitetsansvarig, personlig kommunikation, 12 april 2017).

4.1.4 Medicinteknik AB:s valda fokusområden

Som nämndes tidigare utgör affärsriskanalys ett underlag för att identifiera företagets fokusområden. Företaget har tre fokusområden: affärsverksamhet, människor och ansvarstagande som enligt Kvalitetsansvarig är väl kopplade till det nya lagkravet. VD:n säger att *“det är inte så att [företaget] valt områden för lagstiftningen utan [företaget] valt områden som [företaget] tror på”* (VD:n, personlig kommunikation, 23 maj 2017). Marknadsansvarig bekräftar i sin intervju att företaget valde fokusområdena utifrån riskanalysen eftersom det är ett *”riskbaserat företag med tanke på...vad [företaget] håller på med...och industri som [företaget] verkar i”* (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017). Dessutom förklarar Marknadsansvarig att fokusområdena är samma varje år men företaget har olika prioriteringar inom varje fokusområde, och på grund av det har Medicinteknik AB olika initiativ varje år. Dock kan särskilt viktiga initiativ hållas under två eller tre år.

4.1.5 Identifiering och prioritering av väsentliga aspekter inom varje fokusområde

Angående själva väsentlighetsanalysen sammanfattar Kvalitetsansvarig att denna analys genomförs genom riskanalys, diskussioner på olika möten samt involvering av olika intressenter, både internt och externt. Förutom detta inkluderar processen mycket benchmarking, det vill säga företaget jämför sina arbetsprocesser med andra bolag. Hon påpekar också att det finns ett antal krav inom GRI och bolaget tog ställning till vilka krav som passade verksamheten.

Marknadsansvarig berättar att ledningsgruppen har ett strukturerat arbete, där strategiprocessen startar i januari och slutar i maj för att sedan presenteras till styrelsen. Detta sätter grund för budgetarbete. Hållbarhetsarbete ska i sin tur ske parallellt med strategiarbete för att bli en integrerad del och inte ett separat projekt. Hon påpekar också att detta arbete är helt nytt för bolaget eftersom det har inte gjorts tidigare. När företaget gjorde sin första hållbarhetsrapport förra året påbörjades inte arbetet före sommaren 2016. På grund av det fanns det ingen tydlig koppling till strategiarbetet. Under hösten 2016 blev fokusområdena definierade i förhållande till affärsrisker och företaget ville inkludera dem i årsredovisning för att *“visa att [företaget] är på gång”* (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017). Både Enhetschef för enhet A och VD:n påpekar att förut fokuserade företaget mer på dess miljöpåverkan och inte på den totala påverkan.

Enligt Marknadsansvarig var det inte svårt att definiera väsentliga aspekter inom varje fokusområde då företaget utgick ifrån affärsrisker. Prioriteringen av väsentliga aspekter bestäms i ledningsgruppen, inte i hållbarhetsgruppen, och beror på omgivningen eftersom risker sätts i förhållande till den. Företaget har också genomfört några förändringar i sitt arbete genom att sätta igång processer för att samla in information samt formulera tydliga aktiviteter och mätbara mål. Resultatindikatorerna är dock ännu inte färdigbestämda (våren 2017), tillägger Marknadsansvarig.

4.1.6 Involvering av intressenter i processen av väsentlighetsanalys

När det gäller involvering av intressenter är alla respondenter från hållbarhetsgruppen eniga om att det är ett viktigt steg i processen. Till exempel säger Marknadsansvarig att intressentdialoger är väldigt viktiga för Medicinteknik AB, bland annat för att veta om företaget prioriterar rätt. Bolaget ser kommunikation med intressenter som ett löpande arbete som sker under hela året. Intressentgrupperna som är centrala för bolaget är medarbetare, kunder och ägare.

Medarbetarna är enligt Kvalitetsansvarig bolagets viktigaste interna intressenter. Medicinteknik AB har höga krav på kompetens hos de anställda, då tillverkning av medicintekniska produkter är relativt komplex. Medarbetarna blev informerade via bolagets intranät om att det finns en hållbarhetsgrupp. Där sker det löpande uppdateringar angående hur företaget jobbar med hållbarhet. Enligt Enhetschef för B finns intranätet i alla de länderna där bolaget har sin verksamhet och kommunikation där sker på engelska, förutom i Sverige, där det är möjligt att se informationen på svenska. Omkring åtta gånger om året initierar hållbarhetsgruppen interna möten där den presenterar sitt arbete. Utöver detta samlar enhetschefer sina företag en gång i månaden och berättar var företaget befinner sig i hållbarhetsarbetet så att alla medarbetarna hålls uppdaterade. Enligt Enhetschefen för enhet A, har medarbetarna inte blivit ombudade om feedback utan varit mottagare av informationen:

“...De har bara fått information om att det är någonting som vi har fokuserat på i gruppen och varför vi gör det...Så de har inte varit mer delaktiga än så egentligen.” (Enhetschef för enhet A, personlig kommunikation, 9 maj 2017).

Kvalitetsansvarig anser att medarbetarna är involverade i hållbarhetsarbetet. Bolaget har olika fokusgrupper, men har också genomfört en rad undersökningar om vad medarbetarna tycker är viktigt och vilka frågeställningar som ska bedrivas. Hittills har dock undersökningarna varit i syfte att undersöka hur Medicinteknik AB uppfattas som en arbetsgivare och har inte inkluderat frågor angående bolagets hållbarhetsarbete. Hållbarhetsgruppen jobbar just nu med utformningen av sådana frågeformulär. Marknadsansvarig betonar att det är önskvärt att fortsätta jobba med fokusgrupper, för att kunna diskutera hållbarhet i detalj och ha mer spontana åsikter. Enhetschef för enhet A påstod också att det pratas om miljöaspekter på hans enhet så att alla medarbetarna kan uttala sig om bolagets miljömål och nedbrutna mål, dock lyckades inte författarna få ett tydligt svar på hur detta genomförs. Samma respondent påpekar att arbetet initieras av ledningen och tillägger att *“det [är] kanske mer då [ett] ledningsperspektiv...och på den nivån”* (Enhetschef för enhet A, personlig kommunikation, 9 maj 2017). VD:n betonar att involvering av medarbetarna har hittills legat på en relativt yttlig nivå och kan förbättras och bli mer djupgående. Enhetschef för enhet B bekräftar detta genom att säga:

“Jag tror att det skulle kunna vara bra om man hade varit mer informativ och transparent mot alla medarbetarna i gruppen, i koncernen... Det är sällan vi diskuterar detta internt på företaget.” (Enhetschef för B, personlig kommunikation, 15 maj 2017).

Enligt Kvalitetsansvarig är kunder också involverade. Företaget har under många år jobbat med kundundersökningar, gjort löpande avstämningar med de största kunderna om hur nöjda de är med kvalitet, relevans och andra aspekter av service. Dialogen med kunder sker med hjälp av djupgående intervjuer, då bolaget inte har så många kunder. Marknadsansvarig berättar att vid val av respondenter försöker bolaget täcka olika segment och välja kunder från varje. Enhetschef för enhet A hade dock dålig insikt i hur kunder involveras i hållbarhetsarbetet på den operationella nivån. Däremot engageras kunder i riskanalysen. Till exempel om det finns en risk att en viktig kund kan bli förlorad genomför bolaget kundundersökningar, för att ta reda på hur Medicinteknik AB uppfattas som leverantör. Efter det har företaget möjlighet att korrigera sina aktiviteter och på det sättet behålla sina kunder.

Ägare involveras också i samtalet. Till exempel, påpekar VD:n att bolaget hade dialog med ägarna på årsstämman för att få reda på vad de tyckte var viktigt kring hållbarhetsarbetet samt utvärdera företagets framtagna aspekter. Detta skedde med hjälp av en enkätundersökning, där Medicinteknik AB ställde både öppna och stängda frågor. Marknadsansvarig berättar att en del

frågor var riktade till att få ägarnas spontana åsikter om hållbarhet. Sedan ställdes det frågor om fokusområden och även prioriteringar inom varje fokusområde listades så att ägarna kunde vikta vilka de tyckte var mest viktiga. Det bestämdes att *“inte göra det allt för öppet”* (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017) med ett stort antal öppna frågor, då det kan vara svårt för en aktieägare utan stor insikt i företaget att förstå precis vad bolaget gör, även om det handlar om en stor aktieägare. VD:n har dock en annan uppfattning om aktieägarnas kompetenser och tycker att de är engagerade och har bra förståelse för verksamheten.

4.1.7 Svårigheter och utmaningar med väsentlighetsanalysen

Alla respondenter är eniga om att processen av väsentlighetsanalys medför en rad svårigheter. Till exempel, påpekar Kvalitetsansvarig att förra årets (2016) hållbarhetsrapport inte var svår medan nästa års rapport (2017) kommer att vara mycket svårare och betydligt mer omfattande att redovisa då den ska följa standarden *“till punkt och pricka”* (Kvalitetsansvarig, personlig kommunikation, 12 april 2017). Hon identifierar också svårigheter med att ständigt sträva efter att bli bättre eftersom det inte är tillräckligt för företaget att bara uppfylla lagkravet utan det gäller att definiera det viktigaste för företaget och att bli bättre på det. Medicinteknik AB har länge varit certifierat för speciella standarder för medicintekniska produkter. I de standarderna finns det krav på att företag inte bara ska samla in och analysera data utan även identifiera förbättringar. Hon fortsätter med följande:

“Men det var en sak när vi gjorde det internt. Och nu ska vi göra det externt, vara transparenta mot alla. Det är en utmaning, tycker jag... Det blir väldigt offentligt och vi behöver väga varje ord.” (Kvalitetsansvarig, personlig kommunikation, 12 april 2017)

På grund av att företaget är börsnoterat ska det inte döljas något utan skapas en transparens. Kvalitetsansvarig betonar också en svårighet med att förklara och kommunicera information till externa intressenter utan att skapa tvetydighet. I sin tur påpekar Marknadsansvarig att det finns en utmaning att definiera aktiviteter. Val av väsentliga områden styr vilka målsättningar och aktiviteter som ska drivas under respektive område och vilka gap som företaget har idag. Enligt henne så är en gap-analys väldigt viktig för företaget för att tydliggöra var företaget står idag och var det vill stå i framtiden.

“Till exempel, just nu diskuterar vi om vi ska ha Customer's Satisfaction eller Customer's Commitment. Det vill säga vilket ord vi ska använda för att fånga in det. Vill vi bara ha nöjda kunder eller vill vi ha aktiva kunder? Det är där vi är just nu. Vi måste var eniga om det” (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017).

Nästa utmaning som Marknadsansvarig och VD:n betonar är att se till att projektgruppen får tid att arbeta med hållbarhet:

“Jag tycker att vi har utmaningar varenda dag. Den största utmaningen för oss som sitter i den projektgruppen är att vi har andra tunga arbetsuppgifter. Så det är ju en svår prioriteringsfråga” (Marknadsansvarig, personlig kommunikation, 11 maj 2017).

Företaget har inte anställt någon person som ska driva hållbarhetsfrågor separat, utan de vill att det ska vara integrerat i hela verksamheten. Att välja fokusområden och aktiviteter inom de områdena är, enligt Marknadsansvarig, en naturlig del av strategiprocessen på företaget. Nästa

utmaning som både hon och VD:n urskiljer är att få engagemang kring hållbarhet i hela företaget. Medicinteknik AB försöker lösa detta genom intern och extern kommunikation. Företagets dotterbolag är spridda över tre världsdelar som har olika tidszoner, språk och kulturer, därför blir kommunikation för att motivera och engagera medarbetare en utmaning. Att skapa själva hållbarhetsrapporten är inte någon svårighet för företaget, medan det är själva implementeringen som är det mest tids- och resurskrävande steget.

4.2 Branschrelaterade väsentliga aspekter enligt interna och externa perspektiv

Branschen har en stor betydelse för samhället, då medicintekniska produkter möjliggör diagnostisering och behandling av diverse sjukdomstillstånd. I samband med att världens befolkning fortsätter öka har efterfrågan på medicintekniska produkter stigit. Dock är både tillverkning och marknadsföring av produkter förknippade med en rad hållbarhetsrelaterade risker. I avsnittet presenteras väsentliga aspekter utifrån ett internt och tre externa perspektiv. Det interna perspektivet utgörs av de väsentliga aspekter som Medicinteknik AB kom fram till i resultatet av sin väsentlighetsanalys. De externa perspektiven är: GRI:s globala vägledning, SASB-riktlinjer samt rådande samhällsdebatt.

4.2.1 Väsentliga aspekter enligt det interna perspektivet: Medicinteknik AB

I sin årsredovisning skriver företaget att de bygger sitt hållbarhetsarbete utifrån tre fokusområden: affärsverksamhet, människor och ansvarstagande. Inom varje område nämns det ett antal väsentliga aspekter.

Det första området, affärsverksamhet, fokuserar på att företaget ska bidra till en långsiktig värdeskapande samt förbli i framkant av medicinteknik och därigenom upprätthålla stark konkurrenskraft. Bland de väsentliga aspekter som anses vara relevanta till just affärsverksamhet nämner företaget: nöjda kunder; produktansvar och utmärkt kvalité/effektivitet på operativ nivå; styrning av leverantörskedjan. Nöjda kunder och därmed varaktiga kundrelationer är av stor betydelse för företagets långsiktiga tillväxt och framgång, därför utförs regelbundna kundundersökningar för att mäta kundnöjdhet. Kvalitet i sin tur betyder för företaget patientsäkerhet, produktkvalitet, operativ effektivitet och överensstämmelse med lagstadgade krav samt interna policier. Uppföljning och intern revision av ledningssystemet, externa revisioner för att kontrollera uppfyllandet av medicintekniska standarder och föreskrifter samt kundgranskningar sker regelbundet på företaget. Angående leverantörskedjan, så har företaget ett betydande inköp av produkter och tjänster och därmed ett ansvar att välja tillförlitliga leverantörer som levererar enligt uppsatta krav och förväntningar. Relationer med leverantörer ska baseras på ärlig och ömsesidig förståelse och respekt samt på att det finns ett gemensamt intresse att upprätthålla god affärsetik. Företaget ser också till att leverantörerna är medvetna om hur deras verksamhet och produkter påverkar miljön.

Det andra fokusområdet, människor, handlar om företagets ansvar inför medarbetarna, då det har mer än 500 anställda runt om i världen. Medarbetarnas engagemang och lojalitet anses i rapporten att vara avgörande för att företaget skulle ha en ständig utveckling och därigenom behålla och förstärka dess konkurrenskraft. Väsentliga aspekter som identifierades inom detta fokusområde är: personlig utveckling; säker och hälsosam arbetsmiljö; medarbetarnas arbetsvillkor, jämställdhet och mångfald; mänskliga rättigheter. För att utveckla vidare sin

verksamhet anser företaget viktigt att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens och värderingar. Därför är det av stor betydelse att anställda kontinuerligt utvecklar och förbättrar sin kompetensnivå. I utbyte erbjuder företaget en säker och hälsosam arbetsmiljö för alla anställda och bedriver därför kontinuerligt och långsiktigt hälso- och säkerhetsarbete på alla produktionsanläggningar. Företaget erbjuder också alla anställda och arbetssökande lika möjligheter oavsett kön, etnisk bakgrund, religion, funktionshinder eller ålder och ser mångfald som en viktig konkurrensfördel som blir allt betydande för att lyckas i en global miljö. Dessutom nämns det i rapporten att bolaget ska stödja och respektera internationellt etablerade mänskliga rättigheter och behandla alla medarbetare med värdighet och respekt.

Ansvarstagande, det sista området, fokuserar på etiska- och miljöfrågor. Väsentliga aspekter: kampen mot korruption; rättvis konkurrens; ansvar för miljön; extern kommunikation. Bolaget expanderar genom etablering och utveckling av verksamheter i icke-skandinaviska länder och därför anses kampen mot korruption att vara en viktig aspekt. Angående konkurrens på rättvisa villkor så anses det stimulera effektivitet och innovation i branschen. Det innebär att företaget inte tolererar brott mot konkurrenslagstiftningen. Vad som gäller miljön, så kommer bolagets största miljöpåverkan från vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och transporter. Målet är att med systematiskt miljöarbete minska miljöpåverkan från produkterna under hela livscykeln. Företagets extern kommunikation inkluderar alla former av externa medier och anses vara viktigt för marknadsföring samt dialog med externa intressenter och därför också inkluderas i listan av de väsentliga aspekterna.

4.2.2 Väsentliga aspekter enligt det externa perspektivet: GRI

GRI har identifierat hållbarhetsaspekter som är relevanta för branschen utifrån olika intressenternas synvinklar. Företag i branschen bör därför ha dessa aspekter i åtanke vid genomförandet av väsentlighetsanalys.

- **Användning och hantering av plast.** Plast används i en hög grad i branschen och kan ha betydande negativa konsekvenser för ekonomin, miljön och samhället.
- **Avfallshantering / Bortskaffande av medicinsk utrustning och förnödenheter.** Den förorenande effekten som ett resultat av att företag slänger bort elektronisk utrustning som osorterat kommunalt avfall kan vara farligt för miljön.
- **Migrantarbetare / Rekrytering och anställning.** Många migrantarbetare, särskilt de som utför ett okvalificerat arbete, utsätts för diskriminering och utnyttjande.
- **Kvalitet- och säkerhetsstyrning av produkter och tjänster.** Detta är avgörande för att få kundernas förtroende och säkerställa en framgångsrik produktutveckling.
- **Produkt- och säkerhetsdesign:**
 - **Buller:** Åtgärder som vidtagits för att minimera effekten av buller som kommer ifrån medicinsk utrustning.
- **Jämställdhet bland styrelsemedlemmar.** Det är viktigt med en lika stor andel kvinnor som män i styrelsen.
- **Politiskt ansvarstagande.** För att fatta ett investeringsbeslut är det viktigt att förstå om ett företag utsätts för politiska risker (GRI, 2013).

4.2.3 Väsentliga aspekter enligt det externa perspektivet: SASB

SASB är en oberoende icke-vinstdrivande amerikansk organisation, vars huvudsyfte är att utveckla hållbarhetsredovisningsstandarder som skulle hjälpa företag att redovisa information, som är relevant för investerare. SASB har identifierat följande väsentliga aspekter:

- **Produktsäkerhet.** Ett väsentligt område, då eventuella biverkningar eller tillverkningsfel kan ha stora effekter på kunder och deras hälsotillstånd.
- **Etisk marknadsföring.** Konsumentanpassade annonser och läkare som främjar företagets produkter ger möjlighet till ökade marknadsandelar. Därför är det väsentligt för företaget att säkerställa att marknadsföring sker på etiska grunder.
- **Energi-, vatten- och avfallshantering.** Tillverkning av medicinsk utrustning och tillbehör kräver användning av energi, vatten, samt leder till stora mängder avfall. Därför är området väsentligt med tanken på klimatpåverkningar som tillverkningen medför.
- **Produktdesign och livscykelhantering.** Företagen kommer sannolikt att möta konsument- och lagstiftningstryck för att begränsa användningen av giftiga och/eller knappa ämnen och material.
- **Korruption och mutor.** Företagens förmåga att säkerställa överensstämmelse har väsentliga konsekvenser.
- **Produkttillverkning och styrning av leverantörskedja.** Dessa aspekter är avgörande för att skydda konsumenternas hälsa och överträdelse av gällande krav kan leda till höga böter och i värsta fall nedläggning av produktionen (SASB, 2013).

4.2.4 Väsentliga aspekter enligt det externa perspektivet: Samhället

I resultatet av sammanställningen av de artiklarna som återspeglar samhällsperspektivet har en rad väsentliga aspekter för medicintekniska branschen identifierats. Listan består av:

- **Farliga kemikalier.** Användning av kemikalier har ökat i dagens samhälle och därför har även kemikalierelaterade sjukdomar sådana som till exempel cancer ökat kraftigt. Därför har sjukvårdsinstitutioner ett särskilt etiskt ansvar att använda produkter och teknik som inte innehåller farliga kemikalier (HealthCare Without Harm, 2017). Resultatet av en omfattande undersökning genomförd i fyra länder visade att mer än 85% av de sjukhusen som deltog i undersökningen ansåg att det var väsentligt att levererade produkter var fria från syntetiska ämnen samt miljögiftiga metaller (Sutter, 2012; Parikh, 2012). På grund av det ska producenter av medicinsk teknik ha detta i åtanke vid design av sina produkter (MDDI, 2009).
- **Energiförbrukning och utsläpp.** Sjukvårdssektorn är en stor energianvändare, vilket till exempel i Europa leder till att europeiska sjukhus står för 5% av koldioxidutsläppen (HealthCare Without Harm, 2017; MDDI, 2009). Mer än 80% av deltagarna i ovan nämnda undersökningen, det vill säga olika sjukhus som samtidigt är största kunder för medicintekniska branschen, ansåg att det var väsentligt att produkter var tillverkade på ett energieffektivt sätt (Sutter, 2012; Parikh, 2012).
- **Hållbart inköp / leverantörskedjan.** Mer och mer sjukvårdsorganisationer är redo att byta en leverantör om en mer hållbar lösning var tillgänglig hos en annan leverantör (Sutter, 2012; Parikh, 2012). Genom att tillämpa hållbara kriterier vid valet av offerter från olika leverantörer, kan sjukhus förbättra sin miljöpåverkan och ta socialt ansvar. Därför är det väsentligt för medicintekniska företag att också ha en hållbar leverantörskedja för att säkerställa att deras underleverantörer uppfyller kundernas krav (HealthCare Without Harm, 2017).

- **Produkt design / certifiering.** I medicintekniska branschen kan inte utvecklingen av en ny produkt endast förlita sig på traditionella kriterier sådana som kostnad, kvalite och leverans (MDDI, 2009). Hållbar design beaktar hela produktens livscykel från skapande till bortskaffande. En medicinteknisk produkts framgång mäts genom dess förmåga att balansera mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer (Kadamus, 2008). Majoriteten av sjukhus som deltog i undersökningen ansåg att det var viktigt att produkterna var certifierade i enlighet med de rådande kraven (Sutter, 2012; Parikh, 2012).
- **Förpackning.** Kostnadskonflikter och regleringshinder har medfört en långsiktig omställning till mer hållbar förpackning. Och faktum är att i vissa fall kan inte konventionell plast slås just nu när det gäller egenskaper och skydd som det erbjuder (Shana, 2009). Men de företag som skulle lösa detta problem kommer att få en stor konkurrensfördel samt locka fler kunder på grund av sjukhusens benägenhet att byta leverantör om dess befintliga inte erbjuder hållbara lösningar (Sutter, 2012; Parikh, 2012).
- **Avfallshantering.** Förbränning av medicinsk avfall är en ledande källa till dioxin, kvicksilver, bly och andra skadliga föroreningar som hotar människors hälsa och miljön. Sjukhus producerar massor av avfall varje dag, därför finns det många möjligheter för sjukvården att betydligt minska sin miljöpåverkan genom att köpa återvinningsbara produkter från deras leverantörer (HealthCare Without Harm, 2017). Dessutom har avfallshantering en viktig roll i en samhällsdebatt samt är ett objekt av EU reglering via *Waste Electrical & Electronic Equipment Directive* (Kadamus, 2008).

4.2.5 Sammanfattning av externa och interna perspektiven på väsentliga aspekter

I resultatet av innehållsanalysen av ovan beskrivna dokument som representerar både interna och externa perspektiv har en rad väsentliga aspekter som anses vara relevanta för medicintekniska branschen identifierats. Sedan fördelades dessa aspekter enligt kategorier: miljö, sociala förhållanden och mänskliga rättigheter, korruption, marknadsföring och kommunikation, affärsrelaterade och övriga väsentliga aspekter. Resultatet presenteras i tabellen nedan.

Tabell 4.1 - Jämförelse av väsentliga aspekter enligt internt och externa perspektiven

Kategorier	Internt perspektiv, Årsredovisning	Externt perspektiv, Reglerare 1: GRI	Externt perspektiv, Reglerare 2: SASB	Externt perspektiv, Samhället
Miljö	vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfallshantering och transporter, miljöpåverkan under hela livsrytten.	avfallshantering, användning av plast	energi, vatten och avfallshantering	avfallshantering, förpackning (plast), energiförbrukning och utsläpp, farliga kemikalier
Sociala förhållanden och mänskliga rättigheter	personlig utveckling; säker och hälsosam arbetsmiljö; medarbetarnas arbetsvillkor, jämställdhet och mångfald; mänskliga rättigheter	jämställdhet bland styrelsemedlemmar, migrantarbetare	-	-
Korruption	kampen mot korruption	-	korruption och mutor	-
Affärsrelaterade	nöjda kunder, produktansvar och produktkvalitet, styrning av leverantörskedja, rättvis konkurrens	produktdesign (buller), kvalitets- och säkerhetsstyrning	produkttillverkning och styrning av leverantörskedja, produktdesign och livsrytthantering, produktsäkerhet	produktdesign och livsrytthantering, hållbar leverantörskedja
Marknadsföring och kommunikation	extern kommunikation	-	etisk marknadsföring	-
Övriga	-	politiskt ansvarstagande	-	-

5. Analys

I detta kapitel förs en analys av det empiriska materialet utifrån studiens teoretiska referensram. Kapitlet är indelat i två avsnitt och varje avsnitt behandlar en av forskningsfrågorna.

5.1 Väsentlighetsanalys som process och dess utmaningar

5.1.1 Hur går företaget tillväga?

GRI och IR använder sig av samma begrepp, väsentlighet, i sina analyser av relevanta och signifikanta aspekter. Dock skiljer sig innebörden av begreppet åt. GRI påpekar tydligt i sina riktlinjer att det är i första hand företagens ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan samt intressenternas beslutfattande som står i fokus (GRI G4, 2013). IR däremot utgår från ett annat perspektiv och understryker att det är just organisationens förmåga att skapa värde som borde beaktas när väsentliga hållbarhetsaspekter tas fram (Integrated Reporting, 2015). Även om FN:s GPRF är ett kompletterande ramverk, är syftet detsamma, det vill säga att fastställa rapportens innehåll utifrån relevanta frågor. Därför är syn på det som anses vara relevant och viktigt intressant. GPRF till skillnad från GRI och IR har ett annat fokus och utgår inte ifrån väsentlighet utan ifrån *salience* vid valet av rapportens innehåll. Väsentlighet beror på rapportens användare samt på syftet med rapporten medan *salience* är oberoende av målgrupp och syfte och därför kan betraktas som ett mer objektiva koncept (UN Guiding Principles, 2017c).

När företagens tillvägagångssätt jämfördes med riktlinjernas vägledning kunde författarna inte utläsa något tydligt mönster, som skulle stämma överens med någon av riktlinjerna. I sin väsentlighetsanalys utgår företaget från riskanalys. Detta på grund av att företaget betraktar sig själv som riskbaserat. Riskanalysen börjar på den operationella nivån, det vill säga på företagens tillverkande enheter. Grunden för analysen utgörs av erfarenheter och information som redan finns på företaget, kundundersökningar, styrkort samt omvärldsanalys. Det som författarna finner intressant är att företaget inte utgår ifrån företagens ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan på omgivningen, som förespråkas i GRI (GRI G4,2013). Snarare tvärtom, utgår företaget från den påverkan som omgivningen har på verksamheten. Någon tydlig förklaring för företagens agerande kunde inte heller tas fram med hjälp av IR-ramverket. Det kan möjligen diskuteras att risker påverkar värdeskapandet, dock ska det enligt IR vara risker som är viktiga för intressenter (Integrated Reporting, 2015) medan företaget utgår ifrån aspekter som är viktiga för egen verksamhet.

När väsentliga aspekter är framtagna görs prioritering och urval i alla ramverken på ett liknande sätt. I första hand rangordnas aspekterna med hänsyn till den effekten som varje enskild aspekt har på ekonomisk, miljömässig och social dimension. Det är dock värt att poängtera att både IR och FN:s GPRF också använder sig av ett sannolikhetsmått (Integrated Reporting, 2015; UN Guiding Principles, 2017c) medan GRI använder effekten på intressenternas beslutfattande som sekundär faktor vid prioriteringsprocessen.

Företaget använder sig av en trafikljus modell för att utvärdera och prioritera risker. Modellen utgår från en matris där sannolikhet att något händer är en dimension och allvarlighetsgrad om detta händer är den andra dimensionen. Sedan genomförs bedömningar utifrån tre risknivåer och de riskerna som ligger på oacceptabel nivå på minst en av de två dimensionerna prioriteras.

Med andra ord använder företaget sannolikhet som kriteriet vid prioritering av risker och därigenom väsentliga aspekter precis som IR och FN:s GPRF föreslår (Integrated Reporting, 2015; UN Guiding Principles, 2017c). Hänsyn till intressenternas beslutsfattande som föreslås av GRI tas inte (GRI G4, 2013). Dessutom använder företaget allvarlighetsgrad som den andra dimensionen, det vill säga hur allvarliga konsekvenser en risk medför för företaget utan konkret hänsynstagande till miljömässiga och sociala påverkan på samhället.

Alla tre ramverken, som presenteras i denna uppsats, förutsätter på ett eller annat sätt att organisationens interna och externa intressenter involveras i rapporteringsprocessen. Ett drag som är gemensamt för GRI och FN:s GPRF är riktlinjernas attityd till vilka intressenter som ska inkluderas (GRI G4, 2013; UN Guiding Principles, 2017c). Här görs ingen klar uppdelning på primära och sekundära intressenter, utan det förutsätts att alla intressentgrupper har lika stor betydelse. IR-ramverket markerar dock tydligt att det är i första hand aktieägare och långgivare som rapporten riktar sig mot och det är därför just de mottagarna som anses utgöra den huvudsakliga intressentgruppen (Integrated Reporting, 2015). Ramverken skiljer sig även i frågan när intressenterna ska involveras i processen. Medan GRI och IR förespråkar att intressenterna borde involveras i en tidigare fas av framtagandet av relevanta och väsentliga aspekter föreslår FN:s GPRF att engagera de sistnämnda i avslutningsfasen (GRI G4, 2013; Integrated Reporting, 2015; UN Guiding Principles, 2017c). På detta sätt kommer intressenterna att utgöra en viss form av kontrollåtgärd för att säkerställa att inte några viktiga aspekter har blivit exkluderade.

Det undersökta företaget gör en uppdelning av intressenter, där ägare, kunder och särskild medarbetarna betraktas som de primära. Ett intressant moment som författarna upptäckte vid genomförandet av intervjuer var att alla respondenter svarade bestämt positivt på frågan om företaget involverar intressenter i väsentlighetsanalysen. Dock när författarna ställde följdfrågor framgick det att det fanns uppenbara brister inom involvering av intressenter. Till exempel visade det sig att dialog med aktieägarna skedde efter det att väsentliga aspekter var framtagna och publicerade i årsredovisningen. Samma gäller involvering av kunder, där djupgående intervjuer planerades under våren-sommaren 2017. Med andra ord var kunder inte involverade i framtagandet av väsentliga aspekter under 2016. Trots att medarbetarna involverades genom enkätundersökningar var det mest för att ta reda på hur företaget uppfattas som arbetsgivare. Inga hållbarhetsrelaterade frågor ställdes i de undersökningarna. Företaget planerar att uppdatera dessa enkäter i snar framtid för att engagera medarbetarna i väsentlighetsanalysen. Författarna kunde utläsa följande problematik i detta: antingen har företaget kunskapsbrister på hur och när engagera intressenter (Adams & McNicholas, 2007) eller så återigen väljer företaget att hoppa över det steget i väsentlighetsanalysen (Stubbs & Higgins, 2014). Med hjälp av Manettis (2011) resonemang kan det förklaras med att företaget utför *stakeholder management* istället för *stakeholder engagement*, det vill säga presenterar sina färdigbestämda aspekter till intressenter och förklarar att de är viktiga istället för att involvera intressenter i framtagandet av dessa aspekter.

En annan intressant aspekt gäller valet av riktlinjer. Trots att företaget följer GRI och är positivt till sitt val och beskriver ramverket som omfattande men enkelt att följa, uttrycker företagets ledning viljan att ha hållbarhetsarbete som en integrerad del i företagets strategiarbete och inte som ett separat projekt. Med andra ord finns det önskemål att koppla väsentlighetsanalysen med affärsstrategin. Det är dock IR:s och inte GRI:s huvudidé är att väva samman strategi- och hållbarhetsarbetet (Stubbs & Higgins, 2014). Problematik som kan utläsas är att företaget skriver i sin årsredovisning att GRI följs, men när författarna började jämföra processen som föreslås av GRI med företagets agerande, upptäcktes det en kraftig åtskillnad. En möjlig

förklaring kan finnas i Searcy och Buslovich (2013) resonemang om att företag har incitament att anpassa riktlinjer till sin fördel, då riktlinjer inte är bindande. Detta kan ske på olika sätt, till exempel, istället för att komplettera och skaffa ny information för rapportering, använder företaget den möjligen föråldrad och ofullständig information som finns tillgänglig. Dessutom kan företaget istället för att ändra sina processer fortsätta följa sina gamla rutiner och anpassa resultatet. Utan några bindande instruktioner som förklarar hur en väsentlighetsanalys ska genomföras finns det en risk att företagen som ska söka vägledning i befintliga internationella riktlinjer kommer att tolka dem till sin fördel och välja bort några delar. Å andra sidan komplettering av GRI:s tydliga vägledning med IR:s fokus på integrering av hållbarhetsarbetet i strategin kan ha sina fördelar. Genom denna integrering skulle företaget kunna visa sitt sanna engagemang i hållbarhetsfrågor (Jones & Hillier, 2016).

5.1.2 Svårigheter kopplade till väsentlighetsanalys

I resultatet av genomgång av tidigare forskning kom författarna fram till fem kategorier av utmaningar som kan kopplas till processen av väsentlighetsanalys: identifiering och prioritering av väsentliga aspekter, kommunikation, integrering, intressenter och resultatindikatorer⁵. Efter att ha gått igenom processen av väsentlighetsanalys på Medicinteknik AB kan författarna identifiera en rad svårigheter som är kopplade till denna process.

Tidigare forskning betonar identifiering av väsentliga aspekter som det mest betydelsefulla steget inom hållbarhetsrapportering, vilket kan associeras med stora utmaningar (Searcy & Buslovich, 2013; Jones & Hillier, 2016; Hsu et al., 2013). Företagets ledning håller med om att detta är ett centralt steg i processen, ändå kan den inte nämna några praktiska svårigheter som är direkt kopplade till detta steg. Prioritering av väsentliga aspekter kan också medföra praktiska utmaningar (Hsu et al., 2013) då företaget behöver göra en kvalitativ analys, definiera externa kriterier och göra en välgenomtänkt professionell bedömning (Font et al, 2016). Företaget upplever inte heller några svårigheter kopplade till detta i praktiken, som kan bero på att företaget har väletablerade modeller och rutiner för identifiering och prioritering av risker, vilka i sin tur utgör grunden för väsentlighetsanalysen.

Angående kommunikation upplever företaget en svårighet att kommunicera information till externa intressenter utan att skapa tvetydighet, det vill säga behöver företaget väga varje ord. Företagets dotterbolag ligger i olika länder med olika språk, kulturer och tidszoner som försvarar kommunikation och samarbete mellan enheterna. Dessutom leder detta till utmaningen att få engagemang kring hållbarhetsarbetet i hela företaget. Denna problematik reflekteras även i tidigare forskning (Sukitsch et al, 2015). Teorin tyder också på att integrering är viktig men kan upplevas som svår om företag har bristande förståelse för hur hållbarhetsarbetet kan integreras i företagets övergripande strategiska planeringsprocess (Adams & McNicolas, 2007; Jones & Hillier, 2016). Det studerade företaget visar en tydlig önskan att integrera hållbarhetsarbetet i hela verksamheten och detta var orsaken bakom beslutet att inte anställa någon person som skulle driva hållbarhetsfrågor separat. Beslutet har dock resulterat i en praktisk svårighet att få tid över till hållbarhetsarbetet då alla medlemmar i hållbarhetsgruppen har andra viktiga arbetsuppgifter och tung arbetsbelastning. Å andra sidan, kan den upplevda tidsbegränsningen förklaras med det faktumet att företaget har påbörjat rapporteringsprocessen för sent (Searcy & Buslovich, 2013). Detta stämmer väl på Medicinteknik AB som påbörjade sin väsentlighetsanalys för verksamhetsåret 2016 så sent som under hösten 2016.

⁵ Läsaren hänvisas till avsnittet 2.4 *Tidigare forskning kring väsentlighetsanalys och dess utmaningar*

Nästa kategori av svårigheter är kopplad till företags intressenter. Tidigare forskning påpekar att bedömningar angående intressenter har ett stort relevans för hållbarhetsrapportens innehåll och kan bli utmanande (Searcy & Buslovich, 2013). Ett problem som teorin betonar och som kan leda till svårigheter under väsentlighetsanalys är brist på erfarenheter av att engagera intressenter i rapporteringsprocessen (Adams & McNicholas, 2007). Detta stämmer delvist på företaget eftersom, trots att ledningen tycker att de har involverat intressenter tillräckligt, visar det sig att involvering av intressenterna vid framtagandet av hållbarhetsrapporten för 2016 var svag. Detta kan eventuellt förklaras antingen med Adams och McNicholas (2007) resonemang om brister på kunskap och erfarenhet, då det är företaget första hållbarhetsrapport, eller med tidsbrist (Searcy & Buslovich, 2013) då företaget påbörjade arbetet för sent.

Tidigare forskning understryker också ett problem med valet av resultatindikatorer. Detta problem är relevant för de företagen som använder sig av GRI:s riktlinjer eftersom de innehåller ett stort antal KSI:s att välja emellan och valet kan vara svårt och tidskrävande (Arena & Azzone, 2012). Det undersökta företaget har inte upplevt ovan nämnda svårighet, möjligen på grund av att det ännu inte har framtagit några KSI:s. Svårigheten som företaget nämner dock är att det ska ständigt utvecklas och identifiera konkreta förbättringar enligt företagets interna och externa standarden. Författarna anser att problemet kan elimineras när företaget börjar använda KSI:s för att mäta utvecklingen över tid.

5.2 Jämförelse av företagets framtagna aspekter med reglerares och samhällets perspektiv på branschspecifika väsentliga aspekter

I resultatet av sin väsentlighetsanalys kom Medicinteknik AB fram till en rad väsentliga aspekter. Efter sammanställning av dessa aspekter samt de aspekterna som anses vara väsentliga för medicintekniska branschen enligt reglerares- samt samhällsperspektiv, som presenteras i Tabell 4.1, kan det utläsas några skillnader och likheter.

Alla perspektiven, både interna och externa, inkluderar miljörelaterade väsentliga aspekter sådana som: vatten- och energiförbrukning samt avfallshantering. Bland alla kategorierna fokuserar samhällsperspektivet mest på just miljöfrågor. Dessutom betonar detta perspektiv några väsentliga aspekter som företag i branschen ska ha i åtanke men som delvis eller helt saknas i det undersökta företagets årsredovisning: plastförpackningar, utsläpp och farliga kemikalier. Användning av plast finns också med bland GRI:s framtagna väsentliga aspekter (GRI, 2013). När det gäller utsläpp poängterar företaget bara utsläpp som är kopplat till transporter. Farliga kemikalier anses inte heller vara väsentliga enligt Medicinteknik AB.

Angående sociala förhållanden och mänskliga rättigheter lägger SASB och samhället lite vikt på detta område, där inga väsentliga aspekter identifieras (SASB, 2013). GRI däremot påpekar att migrantarbetare och jämställdhet bland styrelsemedlemmar är relevanta aspekter för branschen (GRI, 2013). Medicinteknik AB nämner medarbetarnas villkor och mänskliga rättigheter som kan täcka frågan kopplade till migrantarbetare. Företaget understryker också jämställdhet bland medarbetarna utan att betona just jämställdhet i styrelsen.

Nästa kategori är korrupktion och SASB anser att korrupktion och mutor är en väsentlig aspekt (SASB, 2013). Företaget kom också fram till detta i resultatet av sin genomförda väsentlighetsanalys. Angående affärsrelaterade väsentliga aspekter, representeras de i alla undersökta perspektiven. De aspekter som är gemensamma för alla perspektiv är produktdesign och säkerhet (eller produktansvar). Dock anser reglerare och samhället att det finns några

väsentliga frågor inom produktdesign som ska betonas separat: livscykelhantering och buller, men företaget gör inte det i sin årsredovisning. SASB, samhället och företaget är eniga om vikten av styrning av leverantörskedja. I kategorin som avser marknadsföring och kommunikation understryker SASB etisk marknadsföring (SASB, 2013) medan Medicinteknik AB i sin årsredovisning skriver bara om extern kommunikation som ett marknadsföringsverktyg. Bland övriga väsentliga aspekter hamnar politiskt ansvarstagande som GRI betraktar som en väsentlig aspekt för medicintekniska branschen (GRI, 2013), samtidigt som varken företaget eller andra dokument nämner detta.

Generellt ligger störst fokus på miljö- och affärsrelaterade väsentliga aspekter medan de som är kopplade till sociala förhållanden, mänskliga rättigheter, korrruption och marknadsföring presenterades bara i hälften av alla perspektiven. Trots att valda väsentliga aspekter skiljer sig åt inom perspektiven, kan det urskiljas några som är gemensamma för både reglerare och samhället men som inte täcks av Medicinteknik AB, till exempel användning av plast. Frånvaro av dessa aspekter i företagens årsredovisning kan möjligen förklaras med "*fear of opening up*" (Searcy & Buslovich, 2013, s.167). Om företaget är medvetet om att det finns brister angående till exempel användning av plast och farliga kemikalier i deras produkter, kan företaget frukta att detta kan påverka rykten samt aktiekursen. Dessutom har det undersökta företaget inte många kunder och kan därför vara mån att inte förlora några av dem.

Frånvaron av några väsentliga aspekter i företagens årsredovisning kan också förklaras med att företaget inte involverade intressenter tillräckligt för att ta reda på deras åsikter och förväntningar vid upprättandet av årsredovisning för 2016. Externa intressenter involverades först under 2017, när årsredovisning för verksamhetsåret 2016 redan var klar. Problemet kan ligga i själva begreppet väsentlighet som används av företaget, vilket enligt FN:s GPRF har två stora nackdelar. En av dem handlar om att det inte finns någon riktig dialog mellan företaget och intressenterna utan företaget tvingar på sina på förhand bestämda väsentliga aspekter. Den andra nackdelen är att intressenter inte kan bidra med informerad rådgivning ifall de inte har tillräcklig insikt i verksamheten (UN Guiding Principles, 2017c). Ett intressant moment som författarna upptäckte vid genomgång av svaren som gällde involvering av intressenter var att företagens representanter, Marknadsansvarig och VD:n, hade splittrade åsikter om huruvida alla ägare hade bra förståelse för verksamheten. Dock kan det faktumet att företaget använde sig av ett begränsat antal öppna frågor när ägarna ombeds att identifiera väsentliga aspekter tyda på att åsikten om ägarnas begränsade insikt är mer pålitlig. Därför kan det ifrågasättas om företaget hade en öppen dialog samt om intressenterna kunde bidra med relevanta åsikter, vilket stämmer överens med fallgröpar identifierade i FN:s GPRF.

Det behöver dock inte innebära att företaget döljer någonting om företagens årsredovisning inte innehåller alla de aspekterna som anses vara väsentliga för medicintekniska branschen enligt externa perspektiven. Utan detta kan förklaras med att Medicinteknik AB i resultatet av sin väsentlighetsanalys inte kom fram till att de aspekterna som saknas är väsentliga för just detta företag (Unerman & Zappettini, 2014). Å andra sidan om företaget vid upprepade tillfällen inte kommer fram till aspekter, som samhället anser vara väsentliga, kan det skicka en signal för företaget att se över sin process för involvering av intressenter samt väsentlighetsanalys i stort.

6. Slutsatser och förslag till vidare forskning

I detta kapitel presenteras svaren på studiens forskningsfrågor. Kapitlet innehåller även en diskussion om studiens bidrag samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Hur går företaget tillväga i valet av väsentliga aspekter som ska redovisas i en hållbarhetsrapport?

Studien har visat att väsentlighetsanalysen på det undersökta företaget består av några delmoment. Dessa moment är identifiering av väsentliga aspekter, deras validering och prioritering, samt involvering av intressenter. I detta avseende stämmer processen i praktiken med den strukturen som föreslås av tre studerade internationella riktlinjer: GRI, IR och FN:s GPRF. Det som skiljer sig från riktlinjernas vägledning är företagets tillämpning av de olika delmomenten. Det har visat sig att när det gäller identifiering och prioritering av väsentliga aspekter utgår företaget från egen riskanalys och därmed har sin verksamhet i fokus, istället för att fokusera på den påverkan som företaget har på omgivningen och intressenternas beslutsfattande. Detta kan förklaras med det faktum att riktlinjerna inte är bindande, vilket resulterar i att företaget lämnas med bedömningsfrihet och därför är benäget att modifiera och tolka riktlinjerna till sin fördel. Studien har också visat att det finns ett gap mellan det som företaget säger om sitt arbete med interna och externa intressenter och företagets faktiska agerande när det gäller involvering av intressenter i väsentlighetsanalysen. Detta gap kan förklaras med att företaget antingen saknar kunskap om hur intressenter ska involveras, har påbörjat sin väsentlighetsanalys för sent och därför upplever en tidsbrist eller medvetet undviker involvering av intressenter.

Vilka svårigheter upplever företaget i samband med genomförandet av väsentlighetsanalys?

Den teoretiska referensramen har visat att väsentlighetsanalys kan förknippas med en rad svårigheter, vilka författarna har delat upp i följande fem kategorier: identifiering och prioritering, kommunikation, integrering, intressenter samt resultatindikatorer. Några av dessa svårigheter, sådana som associeras med kommunikation, integrering och intressenter, har fått återspeglning i praktiken. Svårigheter kopplade till identifiering och prioritering av väsentliga aspekter har inte kunnat identifieras på det undersökta företaget, vilket kan förklaras med företagets väletablerade rutiner kring riskanalys, som utgör grunden för väsentlighetsanalysen. Svårigheter kopplade till resultatindikatorer har inte heller uppstått, som kan förklaras antingen med att arbetet för framtagandet av indikatorer är inte ännu avslutat eller med företagets ofullständiga följning av det omfattande GRI-ramverket.

Hur förhåller sig företagets framtagna aspekter till branschspecifika väsentliga aspekter?

Studien har visat att företagets framtagna väsentliga aspekter i stort sett täcker de aspekterna som reglerare och samhället anser vara väsentliga för medicintekniska branschen. Dock har vissa aspekter som anses vara väsentliga utifrån externa perspektiven inte framstått som sådana i företagets årsredovisning. Å ena sidan kan detta bero på företagets ovilja att avslöja sina möjliga svaga punkter. Å andra sidan kan frånvaron förklaras med företagets genomförda väsentlighetsanalys och behöver inte innebära företagets vilja att dölja någonting. Däremot kan

det innebära att företagets processer för väsentlighetsanalysen behöver justeras om avvikelser blir alldeles för omfattande.

6.2 Studiens bidrag

Studien har visat hur en väsentlighetsanalys genomförs i praktiken samt vilka praktiska utmaningar och svårigheter denna process medför, vilket öppnar upp för vidare diskussioner kring ämnet. Detta är främst aktuellt för de företagen som omfattas av det nya lagkravet och som tidigare inte har hållbarhetsrapporterat i den utsträckningen som lagen kräver. I studien har det också genomförts en jämförelse av begreppet väsentlighet samt av väsentlighetsanalys som process utifrån tre internationella ramverk och skillnader samt likheter har identifierats. Dessutom har det genomförts en sammanställning och kategorisering av de aspekterna som både reglerare och samhället anser vara väsentliga för medicintekniska branschen. Följande kategorier har identifierats: miljö, sociala förhållanden och mänskliga rättigheter, korruption, marknadsföring och kommunikation, affärsrelaterade och övriga väsentliga aspekter. Detta kan ha praktisk implikation för reglerare, forskare samt företag inom medicintekniska branschen.

6.3 Förslag till vidare forskning

Efter att ha genomfört studien anser författarna att det finns utrymme för vidare forskning. Ett förslag är att genomföra en liknande fallstudie med samma studieobjekt fast vid en senare tidpunkt för att se lagens påverkan på processen av väsentlighetsanalys över tid. Dessutom kan fler studier på andra företag som behöver genomföra väsentlighetsanalys, och saknar erfarenhet av processen, möjliggöra generella slutsatser. Författarna föreslår också fler studier av företag inom medicintekniska branschen för att kunna generalisera slutsatser om hur företagens framtagna väsentliga aspekter förhåller sig till reglerare- och samhällsperspektiven.

Källförteckning

Adams, C. A., & McNicholas, P. (2007). Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 382-402.

Andriof, J., Waddock, S., & Rahman, S. S. (Eds.). (2002). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*. Greenleaf Publishing.

Arena, M., & Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 669-686.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., & Menichini, T. (2016). A fuzzy Analytic Hierarchy Process method to support materiality assessment in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 121, 248-264.

Damberg M., Johansson M. (2016). *Nu ställer vi krav på hållbarhet för företag*. Hämtad 2017-03-28, från <http://www.regeringen.se/debattartiklar/2016/05/nu-staller-vi-krav-pa-hallbarhet-for-foretag/>

FAR. (2016). *FAQ: Hållbarhetsrapportering enligt ÅRL*. Stockholm:FAR

Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186.

Glantz S. (2016). Varför hållbarhetsrapportering? *Tidningen Balans*. Hämtad 2017-04-01, från <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/varfor-hallbarhetsrapportering-darfor/>

Grahovar M. (2016). *Hållbarhetsredovisningens Innehåll. Vad Har Inverkan På Hur En Hållbarhetsredovisningens Innehåll Upprättas?* (Doctoral thesis, Department of Business Administration).Göteborg. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/46719>

Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken : Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

GRI G3. (2006). *Riktlinjer för hållbarhetsredovisning*. Amsterdam: GRI

GRI G4 Online. (2013). *Process for Defining Reporting Content - Summary*. Hämtad 2017-04-14, från <https://g4.globalreporting.org/introduction/quick-links/Pages/default.aspx>

GRI G4. (2013). *Reporting Principles and Standard Disclosures*. Amsterdam: GRI

GRI. (2013). *Healthcare Equipment and Supplies*. Amsterdam: GRI

GRI. (2017). Hämtad 2017-04-10, från <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

HealthCare Without Harm. (2017). *Issues*. Hämtad 2017-05-02, från <https://noharm-europe.org/issues/europe/issues>

- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge: Polity.
- Hsu, C. W., Lee, W. H., & Chao, W. C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: a case study at Lite-On Technology Corporation. *Journal of Cleaner Production*, 57, 142-151.
- Integrated Reporting. (2013). *The International IR Framework*. London: International Integrated Reporting Council
- Integrated Reporting. (2015). *Materiality in IR*. London: International Integrated Reporting Council
- Integrated Reporting. (2017). *About Integrated Reporting*. Hämtad 2017-04-12, från <http://integratedreporting.org/about/making-happen/>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Materiality and external assurance in corporate sustainability reporting: an exploratory study of Europe's leading commercial property companies. *Journal of European Real Estate Research*, 9(2), 147-170.
- Justitiedepartementen. (2016). *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. Stockholm: Justitiedepartementen
- Kadamus, C.(2008). Sustainability Medical Device Design. *MDDI Online*. Hämtad 2017-05-02, från <http://www.mddionline.com/article/sustainability-medical-device-design>
- KPMG. (2015). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Hämtad 2017-04-01, Amsterdam: Haymarket Network Ltd
- Lennartsson R. (2016a). Viktiga frågor för framtidens rapportering. *Tidningen Balans*. Hämtad 2017-03-29, från <http://www.tidningenbalans.se/debatt/viktiga-fragor-framtidens-rapportering/>
- Lennartsson R. (2016b). Debattpanelen: Så tycker vi till om hållbarhetsrapportering. *Tidningen Balans*. Hämtad 2017-03-29, från <http://www.tidningenbalans.se/debatt/debattpanelen-tycker-till-om-hallbarhetsrapportering-enligt-arl/>
- Lennartsson R. (2016c). Hållbarhetsrapporten ska utgå från väsentlighet och risk. *Tidningen Balans*. Hämtad 2017-03-30, från <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/hallbarhetsrapporten-ska-utga-fran-vasentlighet-och-risk/>
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2), 99-107.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122.
- MDDI. (2009). Designing Sustainable Medical Devices. *MDDI Online*. Hämtan 2017-05-02, från <http://www.mddionline.com/article/designing-sustainable-medical-devices>
- Mio, C. (2010). Corporate social reporting in Italian multi-utility companies: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(5), 247-271.
- Murillo, D., & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

Parikh R. (2012). Ensuring Sustainability in the Healthcare Industry. *MedGadget*. Hämtad 2017-05-02, från <https://www.medgadget.com/2012/10/ensuring-sustainability-in-the-healthcare-industry-ijs-drive-towards-greener-product-design.html>

SASB. (2013). *Medical Equipment Industry*. San Francisco: SASB

Sutter, K. (2012). *The Growing Importance of More Sustainable Products in the Global HealthCare Industry*. New Brunswick: Johnson & Johnson

Searcy, C., & Buslovich, R. (2013). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149-169.

Shana, L. (2009). Sustainable Packaging Makes Its Move into the Medtech Industry. *Qmed*. Hämtad 2017-05-02, från <http://www.qmed.com/mpmn/article/sustainable-packaging-makes-its-move-medtech-industry>

Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089.

Sukitsch, M., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2015). The implementation of corporate sustainability in the European automotive industry: An analysis of sustainability reports. *Sustainability*, 7(9), 11504-11531.

UN Guiding Principles. (2017a,). *About us*. Hämtad 2017-04-13, från <http://www.ungpreporting.org/about-us/>

UN Guiding Principles. (2017b). *Reporting Principles*. Hämtad 2017-04-13, från <http://www.ungpreporting.org/key-concepts/reporting-principles/>

UN Guiding Principles. (2017c). *Salient Human Rights Issues*. Hämtad 201-04-15, från <http://www.ungpreporting.org/key-concepts/salient-human-rights-issues/>

Unerman, J., & Zappettini, F. (2014). Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(3), 172-186.

Årsredovisningslag (ÅRL) 1995:1554. Stockholm: Justitiedepartementet.

Bilaga 1 - Intervjuguider

Intervjuguide till intervju med Kvalitetsansvarig den 12 april 2017:

1. År 2015 bestämmer ni er för att under 2016 förbereda en redovisning enligt GRI. Vad eller vem står bakom beslutet att upprätta en hållbarhetsrapport och valet av riktlinjer?
2. Vem är involverad i hållbarhetsrapporteringen?
3. Till vilken grad är externa intressenter involverade i framtagande av hållbarhetsrapporten?
4. I årsredovisningen påpekas det att det är kunder, medarbetare och ägare, som har störst inverkan. Hur involveras de i rapporteringen?
5. Vem samlar in data för rapporten och hur datainsamlingen genomförs?
6. Vem skriver rapporten och ansvarar för innehållet?
7. Vem har sista ordet?
8. Hur bestäms det vad som ska inkluderas i rapporten?
9. Hade ni det nya lagkravet i åtanke när ni upprättade rapporten enligt GRI?
10. Hur kom de tre fokusområden till uttryck och varför?
11. Anses det finnas väsentliga risker kopplade till områdena? I sådant fall hur riskbedömningen sker?
12. Från nya lagkravet framgår det att rapporten ska innehålla upplysningar om följande områden: miljö, sociala förhållanden, personal, mänskliga rättigheter samt antikorrupcion. På vilket sätt är dessa områden kopplade till era framtagna fokusområden?
13. Från årsredovisningen 2016: *“Resultatindikatorer som redovisar resultat av arbetet för var och en av de väsentliga aspekter som har identifierats ska också specialiseras”*. Hur valdes dessa resultatindikatorer?
14. Vilka svårigheter uppstår vid framtagandet av rapporten?
15. Hur påverkar det nya kravet ert hållbarhetsarbete?

Intervjuguide till intervjuer med Marknadsansvarig den 11 maj 2017 och VD:n den 23 maj 2017:

1. Hur ser hållbarhetsarbetet ut på företaget?
2. Vem och varför just de personer ingår i hållbarhetsgruppen?
3. Hur ser de mötena som hållbarhetsgruppen har ut? Vem väljer mötesagenda?
4. Hur genomförs identifiering och prioritering av väsentliga aspekter?
5. Hur ser årscykel av väsentlighetsanalysen ut? Har ni några deadlines?
6. Vilka steg innehåller väsentlighetsanalysen?
7. Hur engageras intressenter i processen av väsentlighetsanalys?
8. Genomför ni några undersökningar och i sådant fall hur ofta och med vem?
9. Hur stor plats har frågor angående väsentliga hållbarhetsaspekter i de undersökningarna?
10. När fokusområdena och väsentliga aspekter valdes, bad ni om feedback från era intressenter för att säkerställa att deras uppfattningar stämmer överens med företagets val?
11. Upplever ni några svårigheter kopplade till väsentlighetsanalys som process?
12. Hur aktiv är styrelsen i processen av väsentlighetsanalys?

Intervjuguide till intervjuer med Enhetschef för enhet A den 9 maj 2017 och Enhetschef för enhet B den 15 maj 2017:

1. Hur genomförs riskanalysen på företaget?
2. Hur samlas data för analysen in och vem samlar in den?
3. Vem är engagerad i datainsamlingsprocessen? Hur kunder engageras?
4. Hur insamlad data bearbetas? Genomförs detta datoriserat eller manuellt?
5. Hur lång tid tar riskanalysen och hur ofta den genomförs?
6. När riskaspekter är identifierade hur går prioriteringen till? Rangordnas dem på något sätt?
7. Hur är den riskanalysen ni gör kopplad till hållbarhetsarbetet?
8. På vilket sätt upplever du att din enhet bidrar till hållbarhetsrapporten?
9. Hur engageras medarbetarna i processen av identifiering av väsentliga frågor?
10. Vilket samarbete har du och din enhet med hållbarhetsgruppen?
11. Deltar du eller representanter från din enhet i möten de har? Får du några mötesprotokoll eller övriga underlag från möten?
12. Upplever du att deras arbete är tydligt och transparent? Är medarbetarna medvetna om deras arbete och syfte?

Bilaga 2 - Transkriberade intervjuer

Intervju med Kvalitetsansvarig, 2017-04-12

Kan du ge lite bakgrundsinformation om dig själv?

Jag jobbar här sedan 2,5 år tillbaka, har jobbat många år med medicintekniska produkter. Mitt huvudområde här är inte hållbarhetsarbete egentligen utan kvalitetsfrågor. Vi har fem business center som tillverkar och utvecklar: två enheter i Sverige, en i Danmark, en tillverkande i Kina och en i USA, så vi är totalt strax över 500 anställda.

I årsredovisning 2015 stod det att ni ska upprätta en rapport i enlighet med GRI, vem eller vad stod bakom beslutet?

Det är ett nytt EU-direktiv och vi uppfyller de kriterierna för att rapportera icke-finansiella data. Vi har tidigare jobbat med hållbarhetsarbete också men inte på det rejälare sättet som vi behöver göra. Vi behöver transparens, vi behöver en tydlig process för att få transparens och vi behöver jobba med förbättringar. Vi bestämde oss rätt så snabbt att följa guideline - GRI. Och det kan ställa till problem då den är omfattande, men samtidigt är det en bra struktur. Så det var ett beslut från ledningsgruppen. Vi är en liten grupp på fem personer, med representanter från ledningsgruppen och dansk enhet. CEO är också med i den gruppen och marknads director, alla tre inklusive mig då från Sverige. Vi försöker att involvera väldigt många andra, vi har haft en del fokusgrupper och arbetsgrupper och har. Dels för att förstå hur man jobbar idag, så vi kan säkerställa att vi kan rapportera in data.

Hur jobbar ni?

Projektteamet träffas minst en gång i månaden, vi har jobbat väldigt mycket med att definiera våra fokusområden, definiera väsentlighetsområden och försöka prioritera de tillsammans med intressenter. Till exempel nu jobbar vi med att förbereda frågor och dialog med våra ägare på årsstämman, där vi ska passa på att träffa ett antal ägare och intervjua dem.

Med andra intressenter?

Kunderna är en av de viktigaste externa intressenter, vår viktigaste interna är våra medarbetare och anställda. Det är prioritet ett som vi identifierat utifrån affärsriskanalys, som vi har gjort med jämna mellanrum. Vi har höga krav på kompetens hos våra anställda, då vi jobbar med medicintekniska produkter och det är en relativt komplex tillverkning. Det finns också rätt mycket regelverk gällande hur man ska utveckla produkter och framställa produkter. Medarbetare är involverade i hållbarhetsarbete. Vi har olika fokusgrupper, men vi också gjort en del undersökningar om vad våra medarbetare tycker är viktigt och vilka frågeställningar vi ska bedriva. Vi vill behålla våra anställda, då det är jobbigt att rekrytera folk, vi lägger mycket tid och resurser på att utbilda människor och vi vill gärna behålla dem. Kunder är också involverade. Vi har under många år jobbat med kundundersökningar, vi gör löpande avstämningar med våra största kunder om hur nöjda de är med kvalitét, med relevans och andra aspekter av vår service, men under året har vi bestämt att vi ska ställa mer frågor om mjuka värden. Den informationen vi får fram ska på sikt ingå i hållbarhetsrapporten. Vi har fått in mycket bra information fast vi saknar kontinuitet i den och det är det som vi ska jobba mer med. Det gäller att bygga upp en löpande process.

Den data som behövs för rapporten, vem samlar in den?

Mycket data finns redan idag i våra inrapporteringsystem, till exempel om vatten och energi och personal som slutar, vi har väldigt mycket icke-finansiell information, så den finns i vårt IT-system. Just nu jobbar vi med att få upp data för 2017. Förra året följde vi inte strikt något ramverk och därför samlade bara den informationen som krävdes av oss som företag tidigare. Vi har lagt till en del information som ska rapporteras in, vi bygger upp processen så att nödvändig information ska samlas in, men vi är inte hemma ännu. Vi samlar och samlar, och vi bygger, så vi är mitt i processen för att skapa en plattform för framtiden.

Känner ni att ni har allt ni behöver för att framställa en rapport enligt nya lagkravet?

Nej, men vi kommer att ha det till nästa år. Detta år innebär ett stort arbete för att få ihop data. Vi kände till det kommande lagkravet, men vi förstod inte riktigt vad det innebar och hur vi skulle gå tillväga visste vi inte. Då var det inte bestämt vilka områden som vi skulle prioritera.

Hur kom ni fram till att era relevanta områden är affärsverksamhet, människor och ansvarstagande?

Det är tre fokusområden och under respektive områden så ligger det väsentlighetsområden. Fokusområden är mer för att samla olika väsentlighetsaspekter, som vi jobbar med... [följer en beskrivning av olika aspekter, som kan hämtas från årsredovisningen för 2016]. Underlaget för det här var en procedur etablerad på företaget under rätt så många år, man gör genomgångar av affärsrisk. Så vi, kan man säga, har en mall för olika riskkällor, så vi utgår ifrån väsentliga risker och kommer fram till väsentliga områden. Så vi gjort en affärsriskanalys och vi gjort interna undersökningar bland personalen, så det är grunden. För personalsdelen så var det respektive enhet som ansvarat för det och genomför det utifrån ett program, som företagsledningen har kommit överens om. När det gäller affärsriskerna så är det jag som stått för paketet. Jag förklarat till respektive business center hur vi ska göra och det är de som gjort de första riskanalyserna. Sen har vi konsoliderat resultatet och diskuterat det i ledningsgruppen och sen kom vi fram till de väsentliga riskområdena. Så det är riskbaserat alltihopa, utifrån affärsrisk och utifrån anställdas input och utifrån omvärlden.

Hur kopplas fokusområden till lagkravet?

Vi tycker att de kopplas väl, till exempel motverkande av korruption finns med i vårt ansvarsområde.

Kände ni till lagkravet när ni tog fram era väsentliga aspekter?

-Ja, det gjorde vi och dels utgick vi från guidelines GRI. Vi upplevde att inom GRI är den en enkel arbetsprocess att följa, men det är stort. Vi ändå tycker att vi hanterat det på ett rätt bra sätt, vi har haft lite hjälp utifrån med en konsult för att komma rätt.

Vem är det som skriver rapporten och vem som har sista ordet där?

Jag som skriver själva biten i årsredovisningen och det är CEO som har sista ordet. Sen hade vi en korrekturläsare och en koordinator för hela årsredovisningen. Projektgruppen har också diskuterat innehållet. Och det kanske inte är helt optimalt, då det är första gången jag skulle författa en sådan rapport. När det gäller själva innehållet, så i årets rapport har vi som sagt inte följt standarden så vi valt att strukturera på ett sätt, som får folk att läsa detta, men när vi kommer nästa år att följa standarden så kommer vi kanske att ha en granskare. Men man behöver ju inte göra det, så vi få se, det har vi inte bestämt ännu, det är ju alltid en kostnadsfråga också. Men vi under resans gång jobbat med lite experter angående hur vi ska göra. Ju säkrare vi känner oss där desto mindre behov finns det för innehållsgranskningen.

Vilka svårigheter upplevde ni när ni skulle göra en sådan hållbarhetsrapport, förutom att det var så mycket information och att GRI var väldigt omfattande? Var det svårt på något sätt?

Årets rapport har inte varit svårt. Nästa års rapport blir svårt då den ska följa standarden till punkt och pricka. Det kommer att vara betydligt mer omfattande att redovisa.

Har ni redan idag förändrat något i ert arbetssätt?

Ja, absolut. Dels då vi saknat information så satt vi igång processer för att samla in den och, framför allt, har vi formulerat tydliga aktiviteter och mätbara mål. Resultatindikatorerna är dock inte ännu färdigt bestämda, vi jobbar med dem.

Hur ser processen ut där? Har ni färdiga modeller som används?

Nej, det är mycket diskussion och mycket benchmarking - hur gör andra? Vi får stöd från standarden då det finns mycket bra exempel, det finns ju en hel del inom varje väsentlighetsområde och det finns ett antal krav. Vi har inte uppfyllt alla kraven, men man får ta ställning till vilka krav som passar. Och det är väldigt bra stöd, tycker jag. Och när vi väl definierat vilka krav som är relevanta för oss så att det relativt enkelt att formulera hur vi ska mäta och uppfylla kravet. Det är ett fantastiskt stöd, de där GRI standarderna. Men det gäller att hitta det som är viktigt för oss.

Om vi sammanfattar hur ni kommer fram till vad är väsentligt för er: Genom diskussion, ni har möte, ni involverar intressenter - kunder och medarbetare...

Och risk. Riskanalys är A och O skulle jag säga. Riskanalys är botten och sen det är kommunikation: frågeformulär, diskussioner och samling av information från olika intressenter både internt och externt.

Är det något mer ni tänker på i och med det nya lagkravet?

Vi måste ständigt sträva efter att bli bättre. Det räcker inte att bara uppfylla lagkravet utan det gäller att definiera det som vi anser är det viktigaste för oss och bli bättre på det. Vi är vana att jobba med det, för att vi har varit certifierade för ISO sedan 2001 och även för en speciell standard för medicintekniska produkter och i både de standarderna finns det krav på att man ska samla in data, analysera datan och man ska identifiera förbättringar. Med det var en sak, då vi gjorde det internt och nu ska vi göra det externt, vara transparenta mot alla. Det är en utmaning, tycker jag. Det är svårt att förklara på ett bra och tydligt sätt, det blir väldigt offentligt och vi behöver väga varje ord.

Ni är ju börsnoterade?

Ja, precis. Och det är inte det att vi ska dölja något utan det måste finnas en tydlighet, det kan inte vara tvetydligt. När man jobbar internt så har alla grundinformation, men det har ju inte alla externa, och då gäller det att kunna förklara och kommunicera. Så kommunikationen är svårt, det är jättesvårt tycker vi.

I lagen är det tydligt att man ska ange de policies man följer inom olika områden. Har ni redan idag policy ni jobbar med?

Vi har haft en skrivelse som vi kallat för CSR, och det håller vi på att omarbota om. Vi har definierat ny vision och mission, vi har arbetat om vår värdegrund, vi har samma värdegrund kvar men vi fått förtydliga vad det innebär. Och så jobbar vi med att plocka fram En Code of Conduct. Sedan har vi en hel del policies som vi haft i många år, de skrevs mellan 2010 och 2013. Och vi jobbar med att skriva om en del av dem för att förtydliga dem och göra dem lite mer moderna. Och vi tycker att de passar rätt så bra in, så de blir mer av revitalisering

[återupplivande] av det vi redan har gjort, men det blir ett nytt ramverk som vi kände att vi behövde. Vi jobbat med det i ett tag, sen 2015, och kommer att rulla ut det i augusti för en större grupp inom företaget och sen kommunicera det vidare till varje enskild anställd med hjälp av bland annat arbetsgrupper och workshops, för att göra det förståeligt. I strategiarbetet så har vävt in hållbarhetsarbetet. Hela projektet fick ett eget namn och drivs från huvudkontoret. Det är just vi fem [i hållbarhetsgruppen] som driver det.

Hur ofta träffas ni med enhetschefer?

Vi är fem stycken i det här projektet och vi träffas då var tredje vecka. Men så träffas vi, hela ledningsgruppen, med alla enhetscheferna var sjätte vecka. Alla enheter, även de tillverkande som ligger i utlandet är representerade. I USA är det amerikaner och i Kina har vi en svensk chef.

Intervju med Enhetschef för enhet A, 2017-05-09

Hur den riskanalys som ni gör genomförs?

Vi är en enhet i en grupp, för att inte nämna några namn, som är ett led i vårt arbete att titta på affärsrisker utifrån flera olika perspektiv, och i vårt fall så är det ledningsgruppen som sitter och utifrån omvärlden gör en analys på det ur ett affärsmässigt perspektiv. Och vi jobbar inom branschen där man ska titta på slutanvändarna av produkterna och så vidare för att bedöma olika typer av risker. Så egentligen är det ledningsgruppen och vi gör det jobbet gemensamt där.

Hur data för analysen samlas in?

Många gånger så är det data baserat på erfarenheter eller information som vi har på företaget, i vissa fall så kan det vara så att vi frågar kunder för att samla data i form av undersökningar eller på olika sätt frågar våra kunder. Vi får även till exempel Scorecards [balanserade styrkort] där vi bedömer vår performance [prestanda], hur är det lyckats, och det är som vi använder som input till riskanalysen.

Vem gör det, är det du och din enhet? Eller det är ledningsgrupp som gör det tillsammans?

Själva riskanalysen, att analysera riskerna, gör ledningsgruppen och bedömer. Sedan input kan komma ifrån flera olika delar, det kan komma ifrån marknad- och säljorganisationer eller från någon annan. Så det är inte nödvändigt att det är jag som samlar in all data.

Hur sedan den data bearbetas? Har ni något program eller datoriserat mall som ni kör eller det är unikt från fall till fall?

Ingen mjukvara utan den bedömning som vi gör sedan bearbetas från fall till fall... ofta manuellt egentligen.

Gör ni bedömningar tillsammans med ledningsgruppen då?

Ja

Hur lång tid analysen tar? Hur ofta genomför ni dem under året till exempel?

Om man börjar med hur lång tid det tar så vi är 4 personer i ledningsgruppen, så vi har suttit kanske totalt sett 8 timmar, det blir 40 timmar om man tittar på mantid. Och än så länge så har vi gjort det en gång per år.

När ni gör sånt analys och ni har säkert identifierat olika risker och riskaspekter hur går prioriteringen till? Rangordnas riskerna på något sätt?

I det fallet så har vi en snurr i Excel som bedömer om det är en kritisk risk eller inte efter en instruktion eller modell som vi har gemensamt i gruppen. Och sedan är det så att alla risker som ligger på icke-acceptabel nivå...så måste vi ha aktiviteter eller åtgärder för att mitigera eller få ner den risken.

Hur den analysen ni gör på just din enhet är kopplad till hållbarhetsarbetet?

Vi är lite nya inom det vad är på definition ett hållbarhetsarbete. Som vi har gjort tidigare är ju ur olika miljöaspekter tittat på hur vi påverkar och hur hållbara vi är, men det har varit mer utifrån miljöperspektiv...vi har inte kommit så lång för att titta på den totala påverkan, eller...riktigt på den nivån.

I årsredovisningen finns det nuförtiden hållbarhetsrapport. På vilket sätt upplever du att din enhet bidrar till hållbarhetsrapporten?

Jag är vår representant i management grupp och vi lämnar alltid input till hållbarhetsrapporten, för det första så gör vi arbete kopplat till riskanalys, på andra sätt, framför allt vad gäller på miljösidan, så bidrar vi med att ge input till det.

Engageras medarbetarna också i processen av identifiering av väsentliga frågor? Var kommer input ifrån, är det från medarbetarnas nivå eller högre upp?

Den som rapporterar kommer alltid vara någon som har den funktionen. Hållbarhetsarbete, om man tittar på definition av hållbarhetsarbete, så det är någonting som vi startade under 2016 och har som ambition att implementera nu då. Men om man tittar på det som vi har gjort tidigare, hållbarhetsarbete och hållbarhetsrapporten som vi har gjort så på gruppnivå. Såklart så om vi pratar om miljöaspekter så säger alla medarbetarna vad de tycker om våra miljömål och nedbrutna mål och vi vill på olika sätt få dem in i det. När man tittar på medarbetarskap och de bitarna så är det kanske mer då ledningsperspektiv och på den nivån, så det beror lite på vad man fokuserar på också.

Skickar ni kanske några enkäter till medarbetarna för att fråga vad de tycker är väsentligt?

Ja, absolut, det är en aspekt som vi gör. Men från det medarbetarperspektivet och det är vad jag menar att det sköts ju själva det arbetet och det initieras av vår ledning och sedan utgörs enkäter så vi tar in resultatet och agerar på den. Där bidrar medarbetarna genom att de har åsikter och vi som ledare gör sammanställning och kopplar aktiviteter till detta sedan.

Vilket samarbete du och din enhet har med hållbarhetsgruppen?

Jag är inte en av de fem. Än så länge så har det varit mer avrapportering utifrån den gruppen till managementgruppen.

Så du är inte med under de mötena som de har var fjärde vecka?

Inte än, i nästa skede, när det ska implementeras, så kommer hela ledningsgrupp att vara med.

Men än så länge får du kanske några mötesprotokoll eller övriga underlag från möten? Eller vet du vad de gör?

Vi får protokollen och annan viktig information som underlag för managementmöten för att veta var man står.

Upplever du att deras arbete är tydligt och transparent?

Jag har en uppfattning om att de har gjort ett bra jobb och att framdrift är bra och positiv. Vi har även fått faktiskt andra bolag som har sett delar av vårt arbete, vi har ju lagt ut vissa bitar på sociala medier i de flödena och vi har fått positiv feedback från andra bolag också. Så min uppfattning är att vi är på rätt väg.

Är medarbetarna medvetna om hållbarhetsgrupp och deras arbete?

En gång om månaden så har jag ett möte där jag samlar hela företaget, vi har haft senast precis nu innan ni ringde, så berättade jag om vad vi stod då i projektet och informerade också om vad ett hållbart beteende innebär så alla medarbetarna har fått denna informationen.

Just nu känns det att det kommer uppifrån eller kommer medarbetarna med nån feedback på det, eller idéer för hållbarhetsarbete?

Än så länge har de inte gjort det, de bara har fått info om att det är nånting som vi har fokuserat på i gruppen och varför vi gör det och vad vinner man med det både ur ett att vara ett hållbart företag, från just det perspektivet, och att det innebär att man kommer på sikt att vara ett mer lönsamt företag. Så att det finns en tydlig koppling mellan att vara hållbart, långsiktigt som fångar med sig lönsamhet. Så de har fått information om det. De har inte varit mer delaktiga än så egentligen.

Hur kunder engageras i riskanalysen?

När vi gör riskanalys så kan det vara ur ett business perspektiv. Det kan vara att vi förlorade en viktig kund, och det är någonting som vi har identifierat som en risk, och aktiviteter för att inte förlora en viktig kund och fånga upp signaler kan vara att vi gör en motsvarande medarbetarundersökning som vi skickar till våra kunder så de kan lämna feedback angående vad de tycker om oss som leverantör. Så på det här sättet involverar vi kunder.

Men angående hållbarhetsarbete, vet du hur kunder engageras där då?

Nej, det har jag för dåligt insikt i.

Intervju med Marknadsansvarig, 2017-05-11

Hur hållbarhetsgruppen är utformad och varför är det just de fem personerna som sitter där?

Det är viktigt för oss att förankra det här arbetet, men hur kvalitetschef har redan berättat till er tidigare så det är ett lagkrav. Så vi jobbar med hållbarhetsfrågor redan idag men vi måste mer tydligt redovisa vad vi gör. Och utifrån det kravet har vi skapat gruppen. Sedan så det är mer att vi vill skapa en transparens i bolaget i och med att vi har fem dotterbolag som arbetar enskild så det är vår funktion. Vi tänkte att den gruppen måste innehålla dels centrala personer som inte har någon position i något dotterbolag och att det måste vara förankrat i högsta ledningen. Högsta ledningen för oss är jag själv tillsammans med vår koncernchef, han är en viktig del i den, och vår kvalitetschef som är projektledare. Det var hon som skapade den här strukturen så

självkliart skulle hon vara med. Sedan så är det kommunikation, både extern och intern kommunikation är en viktig del i det här arbetet. Det handlar inte bara om att meddela att vi kommer att rapportera enligt G4 som vi har valt, utan det handlar mer om att få commitment [engagemang] bland våra medarbetare i arbetet. Och därför är det så viktigt att vi har valt mig som jobbar med kommunikation som en del av gruppen. Sedan ville vi också att ha med en lokal förankring från ett av våra dotterbolag. Det är ju på dotterbolag som allt sker, vi är bara tio stycken på huvudkontoret, här händer inte så mycket. Utan på dotterbolag saker och ting ska börja hända därför ville vi ha med en person därifrån. Då valde vi Danmark enligt närhetsprincipen, så blev Danmark involverade, det vill säga att en chef från Danmark är med i gruppen. Sedan har vi en specifik person i ett dotterbolag i Danmark som jobbar med miljöfrågor och då valde vi också Danmark eftersom det skulle vara mer komplicerat att ta någon från USA eller Kina å grund av tidszon och så vidare. Vi tänkte att vi måste ha en grupp som kan träffas och driva detta arbete framåt.

Hur länge har den gruppen funnits?

Sedan i höstas. Sedan ett år nu då. Det var precis efter semester som vi drog i gång.

Har ni gjort några förändringar i processer?

Vi skapar ju en samsyn vid vartenda möte. Vi har enligt min uppfattning ganska långa möten, 2-3timmarsmöten, en gång per månad. Alltså förändring, det är svårt, just orden förändring kan jag inte beskriva utan att vi skapar en samsyn och riktning för vart vi vill någonstans.

Hur är möten utformade? Vem väljer mötesagenda?

Projektledare, det vill säga kvalitetschef, förbereder agenda. Efter varje möte så har vi ett mötesprotokoll och det skriver projektledaren. Och utifrån protokollen så gör vi en aktionsplan och just nu så har vi 20 stycken action points [aktiviteter] och vi har antingen delegerat ansvaret ut till någon, kanske HR chef i Kina, att plocka in materialet eller det kan vara vad som helst. Action points [aktiviteter] driver någon i gruppen men vi kan delegera ut ansvaret till ansvariga personer ute i dotterbolagen. Så vid varje möte så går vi igenom föregående mötesprotokoll och vi går igenom arbetet som har utförts under fyra veckorna, diskuterar utmaningarna, om det något som vi ska stänga. Kanske upptäcker vi i efterhand att det inte är så viktigt då stänger vi det och kanske öppnar något annat som vi ska fokusera mer på.

Är det hållbarhetsfrågor som tas upp på de mötena?

Det är bara hållbarhetsfrågor som tas upp.

Hur stor roll spelar väsentlighetsanalys och just väsentliga aspekter i ert arbete?

Det är helt styrande. Vi försöker nu att samla allt material, det är enormt mycket material, det är mycket arbete som är gjort ute på dotterbolagen men vi försöker nu att skapa en transparens. Vi vet ju att till exempel hjärtstartare finns ute på anläggningar men vi vet inte vilken utbildning har de fått, alltså hur är de placerade, för att ta ett väldigt konkret exempel. Vad vi gör är att samla in information och sammanställer den. Sedan gör vi analys utifrån det och sedan behöver vi att ta med mer information om det finns någon lucka, om det finns någon action som vi ska ta för att man tycker till exempel att man inte är utbildat tillräckligt. Det är så vi arbetar utifrån...och det är väsentlighetsprinciper som styr våra fokusområden då vi har identifierat tre fokusområden. Det styr ju hela arbetet. Och då börjar vi med fokusområde ett, nu har vi rört oss över till tvåan. Efter vi är klara med område tre så har vi ett material som kan börja sammanställas i en rapport.

Hur just de tre fokusområden blev definierade?

Det är utifrån vår riskanalys. Vi är ju ett riskbaserat företag med tanke på att vi har ett produktion och vad vi håller på med, så det är ett krav i den industri som vi verkar i. Nu gjorde vi en sammanställning när vi fångade upp ifrån alla bolagen deras businessrisker.

Det är först dotterbolagen som genomför riskanalys, så det görs nerifrån?

Absolut, ja. Vi kan inte sitta här uppe och hitta på det, i Kina och USA så är det helt olika risker. Vissa är väldigt lika, till exempel att rekrytera personal är en risk eller utmaning för oss på alla ställen oavsett om det är Danmark eller Kina, eller USA.

Är det liknande rutiner i olika dotterbolag angående hur de gör riskanalys?

Vi försökte att få in en modell för hur du fångar upp dina största business risker. Modellen är samma men affärsrisker är olika för enheterna. Vi har en bottom-up princip så vi vill att varje bolag gör det. Sedan man har gjort olika på olika bolag, vissa har suttit i lokala ledningsgruppen och tittat på vilka största risker som finns. Andra företag kanske har plockat det på arbetsledare nivå, beroende på vilka kompetenser det är då. Ja, men det är bottom-up princip.

Så om jag uppfattar korrekt så börjar ni från fokusområden och tittar sen inom varje fokusområde vilka väsentliga frågor eller aspekter som finns, eller?

Ja. Och för att definiera fokusområdena så gör vi businessriskanalys. Och utifrån det försöker vi att kategorisera ned det.

Så ni gör det varje år, så det är inte så att fokusområdena är samma varje år?

Jo, fokusområdena är samma, men vi har olika prioriteringar sedan inom varje fokusområde, och därför kommer vi att ha olika initiativ varje år. Men något initiativ kanske är längre, det kanske håller under två eller tre år.

Hur bestäms det vilka aspekter som ska prioriteras just nu?

Det bestäms i ledningsgruppen och inte i projektgruppen. Och det beroende på omgivningen, affärsmiljö och så. Riskerna sätts ju i förhållande till det. Och sen är det: hur stor risken är? Är det en kortsiktig risk eller en långsiktig risk? Men vi har en modell framtagen för hur vi ska värdera våra olika risker. En trafikljus-modell. Den är också till hur vi graderar de olika riskerna. Det har vi gjort i ledningsgruppen. Vi har fångat upp allting.

Så det blir i form av diskussioner? Och den modellen, är den datoriserad?

Det är inga papper riktigt, vi har gjort det i Excel. Vi har inget speciellt program för det, vet inte ens om det finns, vi har sammanställt det i Excel. Och sedan är det mycket diskussioner kring det på ledningens nivå.

Hur ser väsentlighetsanalys under året? Vilka steg, planering, deadlines har ni?

Det är en svår fråga, jag förstår hur ni tänker. Nu tänker jag hållbarhet, så det är ju helt nytt för oss. Vi har ingenting att relatera tillbaka till. Det är en ny angreppsvinkel för oss. Sedan däremot har vi ett strukturerat arbete inom ledningsgruppen. Att vi startar strategiprocessen i januari, vi jobbar sen med strategi fram till maj, som presenteras till styrelsen. Sen sätter det grund för budget och budgetarbetet. Så hela den cykeln finns ju. Men jag har lite svårt att svara på den frågan, vi har inte gjort det här förut, alltså arbetat utifrån fokusområdena som vi gör nu då. Vi började ju under sommaren 2016 och under hösten [2016] så definierade vi alla de här fokusområdena i förhållande till våra business risker. Så vi ville implementera det redan i årsredovisningen för 2016 för att visa att vi är på gång. Och så sätter vi också ramen för det hur vi vill presentera det nästa år. Fast det här arbetet sker parallellt med strategiprocessen. Så det

är ett integrerat och inget separat projekt. Det är två processer som ska vara en process. Men i år är vi inte där, men nästa år ska vi vara där.

Var det svårt att definiera olika väsentliga aspekter inom varje fokusområde?

Nej, det var det inte faktiskt. Allt utgick ifrån våra business risker. Och många risker beskrivs på olika sätt, men handlar om samma sak. Så det var egentligen inget svårt arbete för oss att just definiera rubriker. Sen nu är det en helt ny utmaning att definiera aktiviteter och hur man ska göra. Först har vi gått igenom vad vi vill inkludera inom varje väsentlighetsområde. Lite svårt att förklara. Till exempel, just nu diskuterar vi om vi ska ha customers satisfaction [kundnöjdhet] eller customers commitment [kundinvolvering]. Alltså vilket ord vi ska använda för att fånga in det. Vill vi bara ha nöjda kunder eller vill vi ha aktiva kunder? Det är där vi är just nu. Vi måste vara eniga om det. Och då styr detta vilka aktiviteter och vilka målsättningar som vi har under respektive område. Och vilka gap som vi har där idag. För att gap-analysen är väldigt viktig för oss: var står vi idag och var vill vi någonstans? Och det som vi gör just idag är att vi samlar in information. För att vi gör ju ganska mycket, det är bara att vi inte samlat det under begreppet hållbarhet.

Och intressenterna då? Är de involverade på något sätt eller utgår ni bara från er interna riskanalys?

Intressentdialoger är väldigt viktiga för oss för att veta om vi prioriterar rätta fokusområden. Det vi hade just nu så var det på årsstämman där vi hade dialog med våra ägare, vad tycker de är viktigt kring hållbarhetsarbetet. Vi ska ha intressentdialoger med våra kunder på en stor mässa i USA i juni 2017. Våra medarbetare är en av de absolut viktigaste intressenterna och det är nästa steg. Vi håller på att utforma frågeformuläret och funderar på vem det är som ska vara ansvarig för att fånga in all den information från våra medarbetare. Vi kör ju allting samtidigt just nu.

Angående dialogen med ägarna. Hur reagerade de på de fokusområdena som ni valt?

Vi hade både öppna och stängda frågor. Dels frågor var om deras spontana åsikter om hållbarhet. Sedan ställde vi frågor om våra fokusområden och även visade våra prioriteringar inom varje fokusområde och så fick de vika vilka tyckte de var mest viktiga. Vi valde att inte göra det allt för öppet, för att det kan vara svårt för till exempel en aktieägare utan stor insikt i företaget att förstå precis vad vi gör. Och vi valde ut de största aktieägarna, men alla har inte lika mycket insikt i företaget, även om man är en stor aktieägare.

Och kunder då? Är det bara de största kunderna som involveras?

Vi har inte så många kunder, så det är lite enklare här för oss. Vi försöker täcka olika segment vi arbetar i när vi väljer kunder. Så vi försöker att ta kunder från varje segment. Och med kunder så blir det djupintervjuer. Så det blir en mer planerad diskussion.

Och medarbetarna då? Hur samlas input från dem? Är det också intervjuer, eller är det blanketter?

Vi har ett webbaserat verktyg. Vi har olika fokusgrupper för att fånga upp. Men vi skulle vilja göra en årlig medarbetarundersökning och inkludera hållbarhetsaspekter i det. Vi också funderat på att ha fokusgrupper för att diskutera hållbarhet i detalj och ha mer spontana åsikter.

Planerar ni att be feedback från era intressenter (leverantörer, kunder, medarbetarna) för att säkerställa att deras uppfattningar stämmer med företagets val? Samt att kontrollera att inte några väsentliga aspekter har blivit missade?

Vi ser det som ett löpande arbete. Det kommer att ske löpande under hela året.

Hållbarhetsgruppens samarbete med styrelsen? Hur aktiv är styrelsen i processen?

Vi har en sponsor från styrelsen. Hållbarhetsarbetet för oss är hela vår verksamhet, så det är självklart att styrelse sitter och tar beslut även om hållbarhetsarbetet. Så det är inget separat projekt som styrelsen ska ta beslut om. Vi vill inte att styrelsen ska vara aktiva utan de ska besluta om de strategiska frågorna. Sen hur exakt vi gör och vilka fokusområde vi väljer per bolag, där ska de inte vara involverade. De är ju en del av strategiarbetet. Vi presenterar strategi från koncernledningen som styrelsen godkänner eller inte godkänner.

Vet medarbetarna att det finns en hållbarhetsgrupp?

Ja, det har vi kommunicerat via vårt intranät. Vi försöker att ha löpande uppdateringar där. Och det vi håller på just nu är att vi har interna möten och presenterar där.

Svårigheter kopplade till väsentlighetsanalys som process?

Jag tycker att vi har utmaningar varenda dag. Den största utmaningen för oss som sitter i den projektgruppen är att vi har andra tunga arbetsuppgifter. Så det är ju en svår prioriteringsfråga. Den stora utmaningen är att se till att projektgruppen får tid att arbeta med det. Sen har vi inte heller anställt någon person som ska driva de här frågorna separat, utan vi tänker att det ska vara integrerat i hela verksamheten. Att välja fokusområden och välja aktiviteter det är ju egentligen en naturlig del av strategiprocessen på ett bolag. Den stora utmaningen för oss är att få ett engagemang kring hållbarhet, så alla förstår vad det är för någonting, så det inte är ett separat projekt. Vi funderar jättemycket kring intern och extern kommunikation och skapar ett engagemang och motivation hos våra medarbetare. Vi är ju sprida över tre världsdelar, med tidszoner och kulturella skillnader, det är inte helt enkelt. Till exempel med språket, engelska i USA är inget problem men i Kina blir det en helt annan sak. Att skapa själva dokumentet är inget stor utmaning för oss. Bara att skriva en rapport hade vi lyckats med ganska fort. Utmaningen för oss är förståelsen och implementeringen. Rapporten i sig är ju bara en skriftlig rapport, men vi vill göra den attraktiv, det är det som är utmaningen. Vi skulle vilja ha det som en konkurrensfördel, vi skulle vilja dra det så långt, så det inte blir en tråkig rapport.

Intervju med Enhetschef för enhet B, 2017-05-15

Hur genomförs riskanalysen?

Vi har ett policy som vi går efter då. Och vår policy är dokument inom [Medicinteknik AB:s] standard som innehåller en guideline som talar om hur vi ska gå tillväga. Och den guideline säger att vi ska definiera olika risker och i det här fallet så har vi definierat affärsrisker. När man definierar affärsriskerna så finns det ett antal områden. De här områdena har vi gått igenom samtliga för att se om det finns en förhöjd risk. För att veta det så går vi igenom en matris där man tittar på sannolikheten att saker och ting kommer att hända, på det negativa...det vill säga om det finns då sannolikheten att det händer. Det var ena och allvarlighetsgraden om det händer är den andra dimensionen, så att säga. Och skulle vi då få medium eller high, det finns tre [nivåer]: low, medium och high, på någon av sannolikheten eller allvarlighetsgraden då flaggar vi upp det så att vi måste göra en action [aktivitet], så att vi måste helt enkelt eliminera denna risk genom att antingen se till att sannolikheten minskar eller allvarlighetsgraden minskar. Jag vet inte om ni fick se affärsriskanalysen som finns i dokumentet...det är ju risker som handlar om våra affärer. Det kan vara risker om våra kunder, anställda, leverantörer, konkurrenter, vad marknaden gör, risker kring produktkvalitet, kring ekonomi, datasäkerhet, brand. Med andra ord finns det ett antal definierade risker som vi har

gått igenom på företaget. När vi gjorde det så fann vi ett antal där fanns en risk som var inte acceptabel, jag kommer inte exakt hur många risker vi har hittat totalt, det kan vara kanske 30-40 risker. Och sedan flaggades upp 7-8 stycken i storleksordning som måste ha någon typ av riskkontrollaktivitet på. Också har vi talat om att vad vi bör göra och när vi gör detta och också talat om att risken är acceptabel, det vill säga att det inte bedöms som någon ekonomisk risk eller affärsrisk.

Hur datan för den analys samlas in? Observationer, diskussioner?

Det är diskussioner framför allt. Vi först gör uppskattning för att se vilka områden behöver vi jobba med. Och det här är egentligen vår standard.

Vem menar du med “vi”? Vem gör det?

I de flesta fallen så är det vår kvalitetschef som är involverad som kvalitetsperson, sedan är det jag med ytterligare under de flesta fallen, sedan är det beroende på vilket område. Och det styr också standarden, är det fråga kring leverantörer då är det antingen någon av cheferna som tar hand om våra leverantörer i form av inköp eller så också är det någon från produktion. Det kan handla om våra anställda, då kan det räcka med mig eller frågar vi någon som jobbar med HR. Så det är lite beroende på vad vi har definierat och vill jobba med. Det ska alltid vara minst två personer, annars så blir det ingen diskussion. Men oftast är det vi tre, sällan mer än tre, det kan vara mer än tre om till exempel det finns en förhöjd risk, då vill vi engagera fler folk. För övrigt att ta första bedömningen så räcker det, och grejen är att vi är minst två.

Hur lång tid tar den analysen?

För det första, så har vi gått igenom alla standarder och samtliga policys, alltså allt vi ska gå igenom som affärsrisker. Vi har två ledningsmöten varje månad och på en av dem så finns det tid om man vill flagga upp en affärsrisk som vi sedan ska behandla på nästa riskanalysmöte som vi har inom kvartal. Behöver vi diskutera detta tidigare då gör vi det omgående, annars så får vi vänta. Det brukar inte ta mer än...själva bedömningen går ganska fort men att gå igenom analysen så tar det alltid från 30 till 60 minuter.

Uppstår det några svårigheter i denna process?

Ja, det finns ibland okänd data som vi...det kan vara så att det är fler än en hög risk att det kan hända något på marknaden. Den är ju sällan verifierad. Då gör man en prognos att det händer eftersom om det händer då har vi en förhöjd risk. Så vi jobbar med sådana termer. Vi spelar in scenariot att det kan hända. Sedan kan det också vara att vi bedömer en produkt som kanske har extra god påverkan på vår lönsamhet, vad händer om den produkt försvinner? Eller kunderna eller del av marknaden? Kanske försvinner marknaden på tio år eller aldrig försvinner, men om den gör det då ska vi ha ett beredskap. Så ibland jobbar vi med förutsättningar, alltså vi bestämmer förutsättningar, vi utgår ifrån worst case [värsta fallet], brand är ju sådant sak. Det finns inte så stor risk att det sker, men sker det så blir det allvarliga konsekvenser, så att säga.

Hur den analys som ni gör är kopplad till hållbarhetsarbete?

Hållbarhetsarbetet är ju något där vi tittar på...det som vi gör är kopplade till ekonomiska perspektiv, till miljö, yttre och inre miljö, och det kopplad också till personal och vår omgivning. Och affärsriskerna är ju med, man tar hänsyn till det när man gör riskanalys... det vill säga att våra riskområden spänner sig över samtliga av de tre. Tittar vi på den ekonomiska delen då kan det vara ...att vi ska ha ekonomiskt hållbar verksamhet, så vi har kunder som är betalningsvilliga och vill fortsätta köpa våra produkter. Vi ska också se till att vi har resurser och förutsättningar för att producera och leverera vad kunden vill ha. Så klart kan brand förstöra

allt vi har eller så tappar vi en kund till exempel eller händer något på marknaden så tar vi den aspekten med då. När det gäller personal biten då ska vi ha långsiktig hållbar personalstrategi eller personal policy för att attrahera personalen, att personalen trivs. Vi jobbar också med vår Critical Employee [nyckelperson], kallar vi det, som en riskkälla, och då tittar vi på vad händer om vi skulle förlora nyckelpersoner. Hur gör vi för att attrahera nya personer är ju motsatt fråga till vår riskanalys. Kan vi svara på hur vi skall undvika att förlora nyckelpersoner då svarar vi samtidigt på hur vi ska attrahera människor att vara kvar hos oss. Så på ett sätt hänger det ihop. Så som jag ser, som ledningen ser på det, så hänger det ihop.

På vilket sätt upplever du att din enhet bidrar just till den hållbarhetsrapport?

Tänker du internt eller externt?

Internt. Jag menar, hur upplever du att medarbetare och du engageras till framtagande av rapporten? Om en del av den information som står i rapporten kommer från medarbetarna?

Ja, delvis är vi det. Vi har ju bidragit med hur vi var och en jobbar med exempelvis CSR. Om vi har talat om hur vi jobbar på varje enhet och har på något sätt konsoliderat men vi har också lagt in våra gemensamma värderingar som vi kommunicerar regelbundet internt. På intranätet kommer ut löpande nyheter eller uppdateringar angående hur vi jobbar med hållbarhet. Jag tror att... om vi pratar om min fabrik så har vi informerat på våra informationsmöte kring det här arbetet löpande plus att man har fångat upp det på intranätet. Årsredovisningen däremot, så vet jag inte om mina medarbetarna läser grundligt vad som står där. Jag misstänker att den är mer för investerare, eller externt.

Finns intranätet med i alla länder, både i USA och Kina? Eller det är mer lokalt? Sker kommunikation på svenska i Sverige och engelska utomlands då?

Jag tror inte att det blir översatt till kinesiska. Egentligen så är det engelska i alla länder. Men kanske man kan välja språk. Bra fråga. Jag återkommer eller så kan du fråga kvalitetschef om hon vet. Men nu ser jag, den är både på engelska och svenska.

Vilken samarbete har du och din enhet med hållbarhetsgruppen?

Den gruppen består ju av medlemmar ur [Medicinteknik AB:s] ledningsgrupp och jag är en del av ledningsgruppen, så vad jag ser här som kommer upp så det är det som kommer också upp på ledningsmöten och sedan så samlar man in information under resans gång. Det kan vara något att vi tar det internt och skickar tillbaka till kvalitetschef så får hon det inom den gruppen. Men för övrigt så är det inte...det finns med andra ord ingen uttalad person här som är länkad direkt till den gruppen. Jag har till exempel ingen person på miljö, arbetsmiljö eller som jobbar med någon form av ISO 14000 som jobbar här.

Som jag har förstått så har de möte var fjärde vecka, du är inte med på dem mötena då?

Nej.

Får du mötesprotokollen kanske eller några underlag?

Det tror jag inte att jag får. Utan det som kommer, så...man brukar att berätta på närmaste managementmöte om framdriften och sedan lägger man löpande ut framdriften på intranätet.

Upplever du att deras arbete är tydligt och transparent?

Ja, jag vet ju vad riktning och målsättning är, men så har jag svårt att bedöma om man håller planerat takt och för min del så är det ganska tydligt. Jag tror att det skulle kunna vara bra om man hade varit mer informativ och transparent mot alla medarbetarna i gruppen, i koncernen,

det hade säkert varit bara. Men vad den håller på med är utifrån information de får föra vidare plus att vi har även intranätet. Det är sällan vi diskuterar detta internt på företaget. Så att det kan säkert bli bättre.

Är alla medarbetare medvetna om att det finns hållbarhetsgrupp? Fick de information via intranätet?

Ja, de har fått det via mejl så det vet man. Vi har anställt några stycken här sedan sist så det kommer så att ett par stycken vet kanske inte om det men nästa möte vi har är i början på juni så kommer jag att ta hand om det arbetet så att alla är med på banan. Jag tror att man planerar att rulla ut lite mer information om det här arbetet under hösten.

Hur ofta har ni sådana möte?

Hos oss? Ibland är det varje månad ibland är det varannan månad. Nästa är i juni sedan blir det ingen fram till augusti eftersom alla är på semester i juli. Och i början på året så brukar vi hoppa över januari. Annars så är det varje månad.

Intervju med VD, 2017-05-23

Hur hållbarhetsarbete ser ut på företaget?

Den är indelad, den viktigaste del är att vi har en hållbarhetsgrupp som arbetar igenom de olika riskparametrar vi ser, de olika... ja, hur vi ska hantera det i bolaget. Den gruppen träffas med jämna mellanrum, åtminstone månadsvis och går igenom de här frågorna och driver processen framåt med målsättning att vi ska ha en rapport inom hållbarhet skrivet av bolaget under det här året. Sedan jobbas det med hållbarhet på många håll, på andra ställen i respektive ledningsgrupp diskuterar man hållbarhetsfrågor och hur vi kan råda allting utifrån miljöperspektiv. Det är oftast så diskussionen går på respektive bolagen men sedan pratar vi även i stora ledningsgruppen, dt vill säga managementgrupp för hela koncernen, där vi pratar delvis om det arbetet inom hållbarhetsgruppen och dels vad varje enhet gör, så detta är också det som tas upp även på den nivån.

Utgör riskanalys grunden till väsentlighetsanalys på företaget?

Ja, det skulle jag säga. Det är så vi jobbar.

Hur riskanalysen genomförs?

Det är så att vi har tillsammans gått igenom bolagets verksamhet, gått igenom vilka risker vi ser ur bolagets perspektiv och varje enskild enhet har fått att ta fram de riskerna de ser med sin verksamhet, sedan samlat vi ihop dem sedan tittat på vilka risker vi ser på koncernens verksamhet. Sedan har vi strukturerat upp det i olika kategorier och sedan gjort väsentlighetsbedömning av dem och efter detta valde vi ett antal som vi ser att det här är de viktigaste riskfaktorerna för oss att följa. Sedan också börjar vi titta på vilka actions [aktiviteter] vi ska göra för att minska riskerna och att säkra verksamheten. Och i den här gruppen så är det även frågor som rör sustainable [hållbar]...verksamhet bygger också på att vi ska vara lönsamma. Det är inte bara miljöfrågor, om man säger så, utan det är också lönsamhetsfrågor och möjlighet att operera i de länderna vi är osv.

Hur data för den analys samlas in?

Det har samlats in genom att de skriftligt inskickade dokument som sedan sammanställda utifrån...en av dem i den här sustainable gruppen [hållbarhetsgruppen] antingen i Word eller PowerPoint formen ställt upp det här.

Men det samlas på respektive enhet då?

Den samlas in på respektive enhet och sedan skickas in centralt och sedan sammanställer man in det centralt och lägger till de delarna som kanske inte hör till enskild enhet utan hela koncernen. Men det samlas in på respektive enhet, ja.

Och på varje enhet, vem är det som är engagerad i denna process?

Det är ju väl ledningsgruppen och rätt ofta så är det QA personen [kvalitetsansvarig] som är också med i diskussionen eftersom vi jobbar mycket med medicinteknik så är det stor risk som ligger inom den delen. Den som har ansvar att skicka in det är VD i respektive bolag.

Du nämnde väsentlighetsanalys tidigare. Hur kom ni fram till just de tre fokusområden?

Genom att vi har, helt enkelt, diskuterat detta i vår sustainable grupp [hållbarhetsgrupp] om vilka vi anser är de viktigaste. Och sedan presenterade vi ut det till central managementgruppen för att få input och sedan gick vi [hållbarhetsgruppen] tillbaka och spikat fast dem som har störst påverkan. Vi har inte satt några exakta belopp på den eller så, utan vi gjort helt enkelt att vi valde dem som vi bedömer som största risk och största påverka.

Kommer de fokusområden att vara samma nästa år?

Det vet jag inte. Det skulle säkert finnas delar av dem som är samma nästa år men vi ska göra ny utvärdering nästa år och se vilka som är viktigaste då.

Ok, men som jag har förstått så de fokusområden, de tre, de ska vara kvar på företaget några år till.

Absolut, fokusområden ska finnas kvar men om du tittar på specifika...vilken del det är i...

...aspekter inom varje fokusområden?

Ja, vi kommer att ha kvar de fokusområdena, dem tror jag inte att vi kommer att ändra. Eftersom jag tror att man ska ha långsiktighet i det här arbetet. Däremot så måste man titta på varje specifikt fall, har vi tagit bort riskerna nånstans då ska vi titta på om det kanske finns något annat som vi ska förbättra inom detta område.

Externa och interna intressenter, sådana som kunder, ägare, medarbetare, hur engagerades de i den här processen?

Vi har intervjuat aktieägare om hur de ser på det här för att få deras input.

Men det var efter de aspekterna var redan framtagna, eller?

Ja, det var helt riktigt. Däremot så har vi gjort den intervjun på ett sätt så att vi inte påverkar svar på frågorna allt för mycket. Och det blir mer av vidimering av de riskerna än att det var urval. Däremot på kundsidan så har vi affärsgenomgång med våra kunder om risker kontinuerligt och definitivt varje år har vi genomgång av de här frågorna. Det är en del av att jobba med medicinteknik. Även om det inte har varit i sustainability [hållbarhets] projektet så har det varit en viktig del i vårt arbete kring hållbarhet.

Så hållbarhetsfrågor är också med då?

Ja

Och medarbetarna då?

Med medarbetarna hade vi en del av sådant arbete tidigare men jag skulle säga att det skulle definitivt vara bättre historiskt sett. Det som har varit hållbarhetsdiskussioner med medarbetarna har varit om hur man ska värdera frågor, hjärtstartare, sådana typer av frågor som man har diskussioner i respektive delar. Det har inte varit att man har gått djupare i organisationen tidigare utan att det är tack vare detta projektet att det har blivit mer engagemang i det.

Har du upplevt att det blev mer engagemang?

Det tycker jag nog att det har blivit. Flera började att ställa frågor om det tack vare att vi har börjat att prata om det. Jag tror att nästa år när vi kommer ut med rapporten så kommer vi att få mer engagemang och någonstans om ett par år så kommer det finnas ett stort engagemang kring det här. Folk är verkligen engagerat i frågorna, de bara har inte hittat forum för det tidigare. Där har vi en del av resan kvar. Jag får fler frågor om dem, det är mest på miljösidan och en del runt som jag säger om hjärtstartare, brandsläckare, och sådant, den typen av risk.

Är det några andra förändringar du upplevt sedan projektgruppen startades?

Ja, jag tycker att sedan den startades då har det blivit mer naturligt att prata om den här typen av frågor i ledningsgruppen. Förut pratade man väldigt mycket om CSR frågor, men nu pratar vi bredare om sustainability [hållbarhets] frågor än att bara säkerställa att vi inte gör riktigt dumma saker. Så jag tycker att det var positivt att vi har dragit igång projektet.

Har du upplevt några svårigheter kopplade till den processen att ta fram väsentliga aspekter?

Ja, svårigheterna väl varit att från början så fanns det inte någon form av engagemang i den här, men sedan, när projektet har rullat på så... Det finns lite svårigheter, då det inte finns några som har den här som jobb. Och det gör att resursfrågan är svår. Alla har mycket att göra med andra saker, så den delen har ju varit en utmaning. Men i och med att jag är med i gruppen och vi har ett par till från ledningsgruppen som sitter i den här gruppen så får vi andra att engagera sig. De förstår att det är management och ställer upp bättre. Men det har inte varit självklart med resurser till det. Vi började i mitten på ett år och det var inte med i budgetprocessen.

Var det svårt att engagera och se engagemang på olika organisatoriska nivåer?

Det tycker jag inte. De som kommit med i processen, de som man frågar om att engagera sig, de tycker jag är nog engagerade. Däremot var det inte många som ställt sig upp utan att blivit tillfrågade. Och det hoppas vi, när rapporterna kommer ut, och vi ska titta på två år, tre år, och vi som har varit med i det här projektet ska presentera det, ska vara ute och prata om det, då tror jag att engagemanget kommer att komma.

Hur var det med kommunikation? Ni finns ju i fyra länder.

Egentligen tycker jag inte nog det är svårt, bortsett från Kina. Kina är fallet där engelska kunskaper är begränsade. Men vad gäller de andra länderna, så ser jag inte att det är något större problem.

Sker kommunikationen i Kina på engelska?

Vi har inte översatt dokumentationen till kinesiska än. Men planen är att vi ska göra det när rapporten är klar. Däremot så ges information till personalen om de olika sakerna som vi jobbar med, till exempel om det här projektet, det berättas ju på kinesiska till produktionspersonalen.

De har inte den engelska kompetensen, så det inte går att göra på något annat vis. Däremot ledningsgruppen får information på engelska.

Och svårigheter kopplade till exempel till definiering av aktiviteter inom varje fokusområde, är det svårt att välja dem? Är det svårt att prioritera dem?

Det är svårt att prioritera dem, men när man väl jobbat igenom det ordentligt så... Den här gruppen [hållbarhetsgruppen] har gjort ett väldigt bra jobb genom att sätta och diskutera det här, så när man väl har gjort det så känns valet om inte självklart, men åtminstone bra.

Hur går prioriteringen till? Är det resurser, tid, pengar som styr valet?

Det är olika grunden beroende på vilken fråga det är. I vissa fall säger vi att det måste vi göra oavsett om det är något ekonomiskt effekt eller om det är svårt, men sedan är det så klart när man ska jämföra investeringar inom någonting så tittar man på vad som ger den bästa effekten utifrån hållbarhetsperspektiv och är samtidigt ekonomiskt lönsamt. Det är en kombination av dem, så vi tittar på båda. Men vissa saker är inte ett val, även om det kostar pengar, det måste vi göra bara på grund av att det anses vara så viktigt.

Du sa att ni hade kontakt med aktieägare och gjorde en undersökning, vad tyckte de? Vet ni om de var positiva till era framtagna områden eller hade de andra åsikter?

Vi har inte sammanställt det, åtminstone inte så att jag har fått det sammanställt än. Däremot när vi diskuterade med de, då var dem generellt positiva till att vi gjorde det här.

Var det alla aktieägare eller var det bara de största?

Det var på årsstämman. Dels försöker vi såklart att få stora aktieägare, men passar på att fråga även andra aktieägare. Så nu var det dem, som var med på stämman.

Känner du att de har bra insikt i företaget och i verksamheten?

Ja, det tycker jag. Del av de sitter i styrelsen och del av dem sitter i valberedningen. De är engagerade som aktieägare så jag tycker nog att de har bra koll. Vi har en bra aktieägargrupp. Och det är inte så att de gissar sig till när de svarar, utan de svarar när de har kunskap.

Har hållbarhetsgruppen samarbete med styrelsen? Är de aktiva och engagerade i de frågorna?

Ja, de är aktiva och engagerade i de frågorna. Sen har vi väl inte haft jätte långa diskussioner om sustainability [hållbarhet], men definitivt ställer de frågor på det som inte är presenterat. De frågar hur vi gör och många av de har erfarenhet från andra bolag också i liknande situation. Så jag tycker att de ser till att hålla oss på tårna.

Så ni vill ha en styrelse som är aktiv och engagerad i de frågorna?

Absolut, det vill vi.

Om vi går tillbaka till hållbarhetsgruppen och de möten som ni har varje månad, om de tillverkande enheterna får mötesprotokoll eller andra underlag från möten så de vet vad ni håller på med?

Det var en bra fråga. Det får de inte, vi har skickat det till den här gruppen, men så har vi informerat managers på de möten vi har med managementgruppen, som vi har sex gånger per år. Men vi inte skickat ut protokollen. Vi skickar däremot att det här har vi kommit fram till när det gäller till exempel riskbedömning och det här har vi kommit fram till vad vi ska göra i projektet och så vi bett om feedback från dem. Men själva mötesprotokollen har vi skickat bara

till själva gruppen. Det är kvalitetsansvarig som förbereder mötesagenda och skriver protokollet.

Hur tror du att hållbarhetsgruppen och dess arbete upplevs på företaget?

Jag vet inte riktigt. Jag skulle tro att de tycker att det är intressant, att de tycker att det är roligt att företaget gör det. Det finns säkert de så är fundersamma på varför vi lägger så mycket tid på det här, ska vi inte lägga tid på annat som vi alltid har gjort förr. Det finns nog alla former av synpunkter. Men det vet jag egentligen inte, jag har inte hört någon negativ kommentar, men jag kan tänka mig att det finns de som säger något sådant.

Hade ni det nya lagkravet i åtanke när ni tog fram era fokusområden? Var ni medvetna om att det fanns ett lagkrav?

Vi hade redan påbörjat arbete då, så jag tycker att vi valt fokusområden utifrån det som vi tycker var det viktigaste. Och vi haft externa bolag, konsultbolag samt bolag som gjort den här typen av rapporter tidigare, som gett oss hjälp, och så vi haft andra som har gjort det här jobbet tidigare och diskuterat det. Så jag tror att vi har nog valt de delarna som vi tycker är viktigast. Sen har vi självklart kollat att vi ligger inom lagstiftningen. Det är inte så att vi valt områden för lagstiftningen utan vi valt områden som vi tror på.

Varför valde ni att redovisa i enlighet med just GRI?

Det vet inte jag, varför vi valde det från början. Det var inte mitt beslut.