



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Hållbarhetsredovisning

- inom transportsektorn

Sustainability reporting within the transport sector

Louise Blomlöf

Hållbarhetsredovisning inom transportsektorn
Sustainability reporting within the transport sector

Louise Blomlöf

Handledare: Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad D

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0422

Program/utbildning: Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2011

Serienamn: Examensarbete

Nr: 662

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: hållbarhetsredovisning, intressenter, legitimitet, kommunikation, lyckad



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

I samband med skrivandet av mitt examensarbete finns det en del personer som har hjälpt mig på vägen och som har gjort detta arbete möjligt. Jag vill tacka Niels-Eirik Nertun på SAS och Erica Kronhöffer på Green Cargo som ställt upp på intervjuer kring företagens hållbarhetsredovisning. Jag vill även tacka de intressenter som ställt upp och svarat på frågor för mitt arbete.

Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare Hanna Astner som hjälpte mig att hitta en bra inriktning på mitt ämne och som har ställt upp hela vägen genom skrivandet av mitt examensarbete.

Jag vill också tacka min familj som under arbetets gång uppmuntrat och stöttat mig och ett särskilt tack till vill jag rikta till min pappa, som under hela arbetets gång har stöttat mig och hjälpt mig med information och uppletande av olika böcker, tidningar och artiklar kring hållbarhetsredovisning.

Louise Blomlöf, Uppsala 2011-05-05

Summary

The transport sector is a sector which is often mentioned within the debate about climatechange; however it is also a sector that is far ahead when it comes to sustainability reporting. The aim for this study is to examine what it is that makes for a successful sustainability report. The term successful means the sustainability report contributes to the company to gain legitimacy from its stakeholders. The report should also meet the stakeholders' demand for information and the company needs to be able to communicate their sustainability report to their stakeholders. This will be accomplished by from theories about stakeholders, legitimacy and communication analyze guidelines that exists for sustainability reporting and by studying two companies within the transport sector whom have been awarded as good examples of sustainability reporting.

A successful sustainability report is a report that follows the existing guidelines and standards i.e. GRI and UN Global Compact which are offered to companies who wants to make a sustainability report. It is also important for companies to make a clear and thorough identification of their stakeholders and to have a continuous dialog with their stakeholders to ensure they as a company meet the needs and demands of their stakeholders. In this study SAS and Green Cargo are used as examples of a successful sustainability report since they both have received and been acknowledged for being successful at sustainability reporting. The transport sector is sometimes viewed upon as a sector that is somewhat unclean, but both of the companies work hard to create some sort of legitimacy for their business. That does not mean in any way that the companies don't take responsibility for their actions. They both strive to make improvements and they also account for everything within the organisation, which gives the companies some sort of credibility within the society.

Sammanfattning

Transportbranschen är en av de branscher som ofta förekommer i debatten kring klimatförändringar, men de är även en av de branscher som ligger långt fram i utvecklingen vad gäller redovisning kring hållbar utveckling. Syftet med detta examensarbete är att utreda vad som ger en lyckad eller god hållbarhetsredovisning. Med lyckad eller god menas att hållbarhetsredovisningen bidrar till att ge företaget legitimitet från sina intressenter samt att hållbarhetsredovisningen tillgodoser intressenternas informationsbehov och att företaget lyckas kommunicera sin hållbarhetsredovisning till sina intressenter. Detta skall göras genom att utifrån teorier kring intressenter, legitimitet och kommunikation analysera riktlinjer som finns för hållbarhetsredovisning samt genom att studera två fallföretag inom transportbranschen, vilka har prisats som goda förebilder.

En lyckad hållbarhetsredovisning är en redovisning som följer de uppsatta riktlinjer och standarder t.ex GRI och FN:s Global Compact, som idag finns och som erbjuds till företag som vill använda sig av hållbarhetsredovisning. Viktigt är också att företag gör en tydlig identifikation av alla sina intressenter samt att de för en tydlig dialog med dessa för att kunna tillgodose de behov och krav som intressenterna ställer på företaget. I arbetet används SAS och Green Cargo som exempel för hur en lyckad hållbarhetsredovisning kan se ut eftersom de båda mottagit pris för att vara duktiga inom detta område. Transportbranschen är som sagt en bransch som kan anses vara lite smutsig, men både SAS och Green Cargo arbetar med att skapa en legitimitet kring sin verksamhet. De vill absolut inte skylla ifrån sig utan arbetar ständigt med förbättringar och vill redovisa allt som händer inom verksamheten, vilket ger företaget en högre trovärdighet i samhället.

Förkortningar

GRI	Global Reporting Initiative
FAR SRS	Föreningen för Auktoriserade Revisorer & Svenska Revisorssamfundet
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
ESRA	European Sustainability Reporting Association

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMLÅGGRUND.....	1
1.2 PROBLEM.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 RAPPORTENS DISPOSITION	4
2 METOD	5
2.1 FALLSTUDIE.....	5
2.2 INTERVJU.....	6
3 TEORI	9
3.1 INTRESSETER OCH LEGITIMITET	9
3.1.1 <i>Intressentteori</i>	9
3.1.2 <i>Legitimitetsteori</i>	10
3.2 KOMMUNIKATION	11
4 HÅLLBARHETSREDOVISNING	15
4.1 GLOBAL COMPACTS INITIATIV	15
4.2 FAR SRS:S INITIATIV	16
5 EMPIRISK STUDIE	19
5.1 SAS	19
5.1.1 <i>Bakgrund</i>	19
5.1.2 <i>Hållbarhetsredovisning</i>	19
5.1.3 <i>Intressenter och legitimitet</i>	20
5.1.4 <i>Kommunikation</i>	22
5.2 GREEN CARGO	22
5.2.1 <i>Bakgrund</i>	23
5.2.2 <i>Hållbarhetsredovisning</i>	23
5.2.3 <i>Intressenter och legitimitet</i>	24
5.2.4 <i>Kommunikation</i>	24
6 ANALYS	27
6.1 HÅLLBARHETSREDOVISNING	27
6.2 INTRESSETER OCH LEGITIMITET	28
6.2.1 <i>Intressenter</i>	28
6.2.2 <i>Legitimitet</i>	30
6.3 KOMMUNIKATION	31
7 SLUTSATSER	35
8 DISKUSSION	37
LITTERATURFÖRTECKNING	39
<i>Litteratur och publikationer</i>	39
<i>Internet</i>	40
<i>Personliga meddelanden</i>	41
BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR TILL SAS OCH GREEN CARGO	43
BILAGA 2 – INTERVJUFRÅGOR TILL SAS OCH GREEN CARGOS INTRESSETER	44

1 Introduktion

En av de mest aktuella debatterna idag är klimatfrågan och det är något som berör alla människor. För att kunna lösa klimatfrågan måste det ske en förändring i samhället och en förändring av vår livsstil. Det handlar lika mycket om vad den enskilde individen kan göra som det handlar om att företagen tar sitt ansvar. Transportbranschen är en av de sektorer som ofta står i fokus i dagens klimatdebatt. Den största delen, 76 %, av de globala koldioxidutsläppen från transportsektorn kommer från vägtransporter, flyget står för ungefär 12 % och järnväg och sjöfart står tillsammans för 12 % (SAS, 2007). Vi lever idag i ett välfärdssamhälle vars aktiviteter leder till ökade transporter och målet att minska transporter kommer i konflikt med målen om en ökad ekonomisk tillväxt, regional utveckling och social välfärd (www, Transportnet, 2008). Transportbranschens stora utmaning är att hitta en balans mellan de ökade transporter och en minskad miljöpåverkan (www, Green Cargo, 2008a). Aktörer inom transportbranschen måste hitta nya sätt att minska koldioxidutsläppen, men även ta fram statistik och underlag för beslutsfattare vid val av transportlösningar. Till stor del handlar det om att utnyttja resurser på ett bättre sätt och skapa en samverkan mellan olika transportföretag. Det finns också fler aspekter att ta hänsyn till än miljön. För att kunna utveckla och skapa ett hållbart samhälle måste företag även ta hänsyn till sociala och ekonomiska aspekter. Många företag idag presenterar en miljöredovisning eller en hållbarhetsredovisning för att kunna visa sitt engagemang för miljön. En miljöredovisning lyfter fram miljöaspekterna inom företaget, medan en hållbarhetsredovisning har ett bredare fokus och förutom miljöaspekter även belyser sociala och ekonomiska aspekter inom ett företag.

Hållbarhetsredovisning har sin grund i Global Reporting Initiative, GRI som är en oberoende internationell organisation som bildades 1997 (Larsson, 1999). GRI har samlat olika representanter för olika intressentgrupper världen över som arbetar för ett aktivt deltagande bland företag inom ramen för vad GRI står för. GRI har gett ut tre versioner av sina riktlinjer och den tredje och uppdaterade versionen kom i oktober 2006 (Larsson & Ljungdahl, 2008). Syftet med GRI är att hitta en standard för hållbarhetsredovisning som fungerar världen över. GRI syftar också till att de miljömässiga, de sociala och de ekonomiska aspekterna på lång sikt ska erhålla samma acceptans och behandlas på samma sätt som den finansiella redovisningen. Utöver att ge en ram för hållbarhetsredovisning vill GRI öka verksamhetens kunskap om dess påverkan på miljö och samhälle. Inte bara bland de intressenter som finns utanför företaget utan även inom företaget. GRI menar också att en hållbarhetsredovisning inom företaget ger möjlighet för företaget att t.ex. öka trovärdigheten, förbättra sitt rykte och stärka sina intressentrelationer, men det kan även ge t.ex. konkurrensfördelar på marknaden gentemot andra företag. Den tredje generationen av riktlinjer som presenterades 2006 består av två viktiga delar, först olika principer och en vägledning för att ge möjligheten att kunna avgöra redovisningens kvalitet och innehåll. Den andra delen är ett set av standardiserade upplysningar som är en slags innehållsförteckning för en hållbarhetsredovisning. Genom att använda dessa riktlinjer är GRI:s syfte att företagen skall kunna ta fram en fokuserad och ändamålsenlig hållbarhetsredovisning.

1.1 Problembakgrund

Området för hållbarhetsredovisning är under utveckling och det finns många nya trender. Under 2006 publicerades i Sverige fler hållbarhetsredovisningar än någon gång förut (Larsson

& Ljungdahl, 2008). Det är tydligt att de branscherna med lång erfarenhet inom denna slags redovisning såsom skog, verkstad och transport fortfarande ligger långt före många andra branscher. Dock finns det alltid rum för förbättring och i många fall saknas uppgifter i redovisningen för hur företagen för sin dialog med sina intressenter. En hållbarhetsredovisning gynnar ett företag på många olika sätt och många företag ser idag fördelarna med att genomföra en sådan (www, KPMG, 2008). En studie genomförd av revisionsbyrån KPMG 2008 visar att en hållbarhetsredovisning skapar ett positivt intryck av företaget vilket bidrar till ett starkare varumärke. En hållbarhetsredovisning skapar rutiner och processer för uppföljning inom företaget och studien visar också att en hållbarhetsredovisning kan vara avgörande för hur företaget väljer leverantör. Hälften av de tillfrågade i studien menar att hållbarhetsredovisningen används som ett beslutsunderlag vid köp av produkter eller tjänster (www, KPMG, 2008).

Då området för hållbarhetsredovisning är under ständig utveckling och ett område med många olika alternativ för hur det skall genomföras kan det vara svårt för företag att veta hur de ska göra för att uppnå ett bra resultat. FAR SRS (Föreningen för auktoriserade revisorer och svenska revisorssamfundet) som är en branschorganisation för revisorer och rådgivare håller varje år en tävling för bästa hållbarhetsredovisning. Denna är till för att kunna lyfta fram och visa på goda exempel inom området, men även ge en indikation om trender som är aktuella inom området för tillfället. Även inom denna tävling sker förändringar då hållbarhetsredovisning är ett område som utvecklas. Exempel på detta är att de olika kategorierna för tävlingen har gjorts om för att bättre motsvara den utveckling som har skett inom området under föregående redovisningsår. De olika kategorierna för 2007 års bästa hållbarhetsredovisning delas ut i kategorierna noterat bolag, statligt ägt företag och privatägt företag (www, FAR SRS, 2008b). Från och med redovisningsår 2008 har svenska regeringen satt krav på att statligt ägda företag måste presentera en hållbarhetsredovisning som är oberoende bestyrkt och som följer GRI:s riktlinjer (Larsson & Ljungdahl, 2008). Genom att använda sig av GRI finns dock möjligheten att få ett ramverk för sin hållbarhetsredovisning och den erbjuder även olika utformningar, vilket gör den flexibel (Larsson & Ljungdahl, 2008). GRI har även branschspecifika riktlinjer, vilket gör att intressenter lättare kan jämföra olika företags hållbarhetsredovisningar med varandra. Sverige är det första landet i världen med detta initiativ. Många hoppas att detta skall leda till en ökad utveckling inom området för hållbarhetsredovisning och vid utdelningen av 2007 års bästa hållbarhetsredovisning märktes en ökning av oberoende bestyrkta redovisningar inom statliga bolag. Detta redan ett år innan de nya riktlinjerna börjar gälla (www, FAR SRS, 2008c). Främst handlar det om att företagen måste kunna kommunicera sitt miljöarbete men även ta hänsyn till vad deras intressenter vill ha ut av miljöarbetet och vilken information som är viktig för dem.

1.2 Problem

En hållbarhetsredovisning hos ett företag skall belysa miljö, sociala och ekonomiska aspekter och hur företaget arbetar för att interagera detta inom organisationen. Tävlingar såsom den som anordnas av FAR SRS visar att det inte bara finns ett sätt som är det rätta, detta genom att de belönar flera olika modeller av en hållbarhetsredovisning. Syftet med tävlingar såsom den FAR SRS anordnar är att uppmuntra och visa på goda exempel inom hållbarhetsredovisning. Det är inte alltid lätt för ett företag att sätta fingret på det som är viktigt och vad som skall kommuniceras till omgivningen. Eftersom hållbarhetsredovisning är ett område som ständigt utvecklas och förnyas kan det vara svårt att se vad som är det bästa

sättet, för det som fungerar för någon annan kanske inte är det som fungerar för det egna företaget.

Branscher så som transportbranschen är omdiskuterade inom klimatdebatten och klimatfrågan är i högsta grad en aktuell debatt i dagens samhälle, vilket innebär att företagen står inför allt fler krav att anpassa sig till från omvärlden. Samhället utvecklas och kräver mer från transportbranschen vad gäller effektiva transporter och det gäller för de aktiva företagen att hitta en balans. Konsumenterna ställer idag höga krav på produkters ursprung och vill veta att den är framställd och producerad på ett godtagbart sätt. Detta i sin tur leder till att varumärken och företagsidentitet blir av allt större vikt för dagens företag. Dels måste företagen visa på hållbara värderingar vilka intressenter kan identifiera sig med och dels kunna redovisa hur de efterlever dessa värderingar. Det är inte längre bara de ekonomiska faktorerna som spelar roll utan även de sociala och miljömässiga aspekterna och nu ännu mer för statligt ägda företag då de har ett krav från staten att presentera en hållbarhetsredovisning. Men hur ser då en lyckad hållbarhetsredovisning ut för ett företag och vad är det som avgör om den är lyckad? För att ett hållbart arbete inom företaget skall lyckas gäller det för företagen att lyckas implementera den hållbara visionen i hela företaget samtidigt som de skall kunna uppnå sina ekonomiska mål. En stor del av hållbarhetsredovisning handlar också om att intressenterna till företaget känner att deras informationkrav har blivit tillgodosett, d.v.s. att de hittar och får den information som de eftersöker. Alltså kan inte fokus för ett företag bara ligga på att presentera en hållbarhetsredovisning som följer de de normer och krav som finns, det betyder inte nödvändigtvis att den är lyckad. Företagens utmaning ligger i att göra det hållbara arbetet till en del av den dagliga verksamheten, att de kan kommunicera sitt hållbara initiativ till omvärlden och tillgodose de krav som företagens intressenter ställer på dem.

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att utreda vad som ger en lyckad hållbarhetsredovisning för ett företag. Med ”lyckad för företaget” menas att hållbarhetsredovisningen bidrar till att ge företaget legitimitet från sina intressenter samt att hållbarhetsredovisningen tillgodoser intressenternas informationsbehov och att företaget lyckas kommunicera sin hållbarhetsredovisning till sina intressenter. Detta skall göras genom att utifrån teorier kring intressenter, legitimitet och kommunikation analysera riktlinjer som finns för hållbarhetsredovisning samt genom att studera två fallföretag, vilka har prisats som goda förebilder.

1.4 Avgränsningar

Arbetets empiriska del är avgränsat till att studera två fallföretag i Sverige: Green Cargo och SAS. Båda företagen är verksamma inom transportsektorn. Denna bransch valdes eftersom den anses vara en av de branscher som ligger långt fram vad gäller hållbarhetsredovisning. Branschen har arbetat länge med miljöfrågor och har därför en stor erfarenhet som ännu inte finns inom alla branscher. Att just dessa två företag valdes är pga. att både Green Cargo och SAS har mottagit pris för sina hållbarhetsredovisningar.

Det finns tre olika former av hållbarhetsredovisningar:

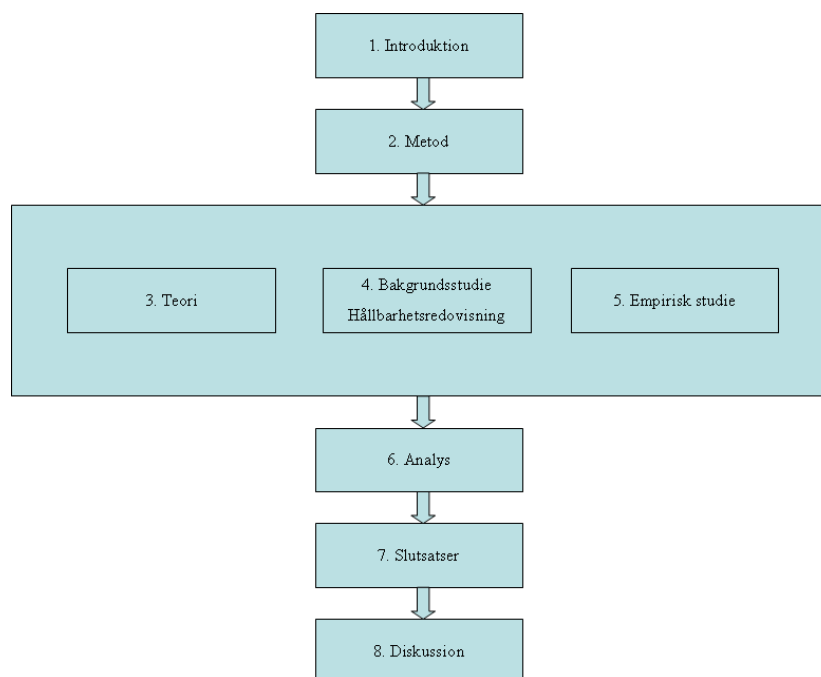
- *hållbarhetsupplysning i förvaltningsberättelsen*
- *hållbarhetsredovisning i tryckt årsredovisning*
- *separat hållbarhetsredovisning*

Green Cargo har fått pris för sin hållbarhetsredovisning som är en av få helt integrerade års- och hållbarhetsredovisningar inom kategorin hållbarhetsupplysning i förvaltningsberättelsen. SAS fick pris för sin hållbarhetsredovisning inom kategorin hållbarhetsredovisning i tryckt årsredovisning. Den tredje formen av hållbarhetsredovisning, som är en separat hållbarhetsredovisning, valdes bort i denna uppsats. Syftet att hitta det som kännetecknar och identifierar en lyckad hållbarhetsredovisning för ett företag och därför valdes företag som är verksamma inom samma bransch och det var inget transportföretag som hade mottagit pris för en separat hållbarhetsredovisning.

Arbetet fokuserar främst på kommunikationen av företagets hållbarhetsredovisning, vilket förhållande företaget har till sina intressenter och om den presenterade hållbarhetsredovisningen uppfyller de krav som intressenterna har.

1.5 Rapportens disposition

Figur 1 nedan visar hur detta examensarbete är strukturerat. Arbetet är indelat i 8 olika kapitel. Det första kapitlet innehåller en introduktion, bakgrund, problemformulering, syfte och avgränsningar. I kapitel två beskrivs metoden som använts i arbete som här är fallstudier och intervjuer. Det tredje kapitlet är ett teorikapitel med de teorier som har valts för att beskriva och belysa problemet. Efter detta följer det fjärde kapitlet som är en bakgrundstudie om hållbarhetsredovisning. Kapitel fem är själva resultatet av den empiriska studien av företagets hållbarhetsredovisningar och de intervjuer som har genomförts och detta kapitel är också indelat i två delar för de båda fallföretagen. Därefter i kapitel sex följer en analys som presenterar slutsatserna kring vad en lyckad hållbarhetsredovisning är, detta utifrån de utvalda teorierna och informationen från bakgrundsstudien i kapitel fyra och den empiriska studien i kapitel fem. Kapitel sju sammanfattar slutsatserna som kan dras utifrån den tidigare analysen och slutligen i kapitel åtta finns en diskussion.



Figur 1. Visar strukturen för arbetet

2 Metod

I detta kapitel presenteras den metod som har använts för att samla in det empiriska materialet. Kapitlet inleder med ett stycke om fallstudie och efter det följer ett stycke om kvalitativa intervjuer.

2.1 Fallstudie

Arbetet baseras på fallstudier där hållbarhetsredovisningar från två svenska företag inom transportsektorn studeras. En fallstudie är en datainsamlingsmetod som används för att studera ett nutida fenomen i ett verkligt sammanhang speciellt då gränserna mellan fenomenet och sammanhanget inte är tydliga (Yin, 2007). En fallstudie är ofta lämplig för att ge kunskap om individuella, organisatoriska, sociala och politiska händelser. När en undersökning ställer frågor om ”hur” och ”varför”, är en fallstudie att föredra. Fallstudier studerar aktuella processer och består av två delar. Första delen handlar om att direkt kunna observera de händelser som skall studeras och den andra delen består av de intervjuer som genomförs med de personer som är engagerade i själva händelsen som skall studeras. I en fallstudie ges möjligheten att använda sig av många olika empiriska underlag t.ex. dokument, artefakter, intervjuer och observationer. I denna undersökning har främst dokument såsom företagens års- och hållbarhetsredovisningar studerats. För att komplettera och tydliggöra vad som är viktigt för företagen har även intervjuer kring hållbarhetsredovisningen genomförts hos de båda företagen.

Den tekniska definitionen av en fallstudie består av två delar (Yin, 2007). Den första delen handlar om vad en fallstudie innehåller. En fallstudie är en empirisk studie som studerar en aktuell händelse i sitt verkliga sammanhang och detta särskilt då gränserna mellan händelsen och sammanhanget är diffusa. Denna första del är det som skiljer metoden kring fallstudier från andra forskningsstrategier. Den andra delen av den tekniska definitionen, utgörs av de tillvägagångssätt som finns för insamling av data och analysen av dessa data. Denna del finns med i definitionen eftersom det ibland inte alltid går att skilja händelser och sammanhang från varandra. En fallstudie handlar om den typiska situation där det finns fler intressanta variabler än datapunkter att studera. Detta innebär att en fallstudie bygger på flera olika källor till de empiriska beläggen och datan löper samman på ett triangulerande sätt. En fallstudie drar också nytta av den tidigare utvecklingen av teoretiska hypoteser vid insamling av data och i analysen av dessa data. Den tekniska definitionen visar på att en fallstudie som forskningsstrategi är en metod som är heltäckande och omfattande.

När en fallstudie skall genomföras är det lämpligt att först göra en forskningsdesign (Yin, 2007). Denna design används av forskaren för att i en logisk ordning kunna koppla samman empiriska data med undersökningens initiala frågor och till slut med slutsatserna. Alltså skall en forskningsdesign hjälpa forskaren med att lösa fyra problem: vilka frågor som skall studeras, vilken data som är väsentlig, vilka data som skall samlas in och till sist hur resultaten skall analyseras (Yin, 2007). Vid planeringen av en fallstudiedesign är forskaren tvingad till att redan här formulera teori som kan kopplas till studien. Det är viktigt att den teori som väljs är relevant och att hela tiden ställa kritiska frågor om varför undersökningen skall göras och vad som skall bli resultatet av studien. Genom att ha utarbetat en teori som passar det som skall undersökas blir själva datainsamlingen lite lättare och även att få fram ett resultat av studien. I denna undersökning genomfördes en litteraturstudie för att ge en ram och en teoribakgrund. Utifrån denna litteraturstudie utformades intervjufrågor och analysen syftar

till att hitta kopplingar mellan litteraturstudien och det insamlade materialet. När det gäller antal fall som skall studeras är en flerfallsdesign att föredra (Yin, 2007). Genom att ha flera fall finns en större möjlighet till att få en bra undersökning. Om det finns flera fall i studien finns möjligheten till att få mer hållbara analytiska slutsatser och det finns också en större möjlighet till att göra generaliseringar utifrån slutsatserna då de olika fallen stämmer överens. Vad som dock ska uppmärksammas är att en flerfallsdesign kräver mer resurser, både vad gäller tid och pengar, än vad en enfallsdesign gör. Det var två fall som valdes för denna undersökning, SAS och Green Cargo, vilka båda är transportföretag. Två fall valdes för att kunna få en mer nyanserad bild än om bara ett fall hade studerats och även för att ha möjligheten att hitta liknande faktorer inom de båda fallen.

2.2 Intervju

Under arbetet har fallföretagens hållbarhetsredovisningar granskats och intervjuer kring dessa har genomförts med insatta personer på företagen. En kvalitativ intervju har till syfte att se ett sammanhang ur den intervjuades synvinkel och skapa en bild av den intervjuades livsvärld dvs. beskriva och förstå de centrala grundtankar som den intervjuade känner och förhåller sig till (Kvale, 1997). Ordet intervju kommer från det franska *entrevue* och det engelska *interview* vilket betyder ”mellan två seenden” eller ”mellan två synpunkter”. En intervju är ett utbyte av synpunkter mellan två personer kring ett ämne av intresse för dem båda – ett samspel. Intervjuaren har som uppgift att lyssna till vad som berättas för dem om andras livsvärld, uttryck av åsikter och synpunkter och därigenom kan intervjuaren bilda en uppfattning om respondentens arbetssituation, familjeliv, drömmar och förhoppningar.

Kvale (1997) presenterar sju olika steg i en intervjuundersökning. Genom att dela upp undersökningen i dessa steg blir det lättare att bibehålla det ursprungliga syftet och tanken med intervjuundersökningen. De sju olika stegen är:

1. *Tematisering* som handlar om att klargöra vad som är undersökningens syfte och vilket ämne som behandlas. Detta måste klargöras innan det bestäms vilken metod som skall användas.
2. *Planering* handlar om att planera för hela undersökningens gång. Här skall hänsyn tas till vilka kunskaper som eftersträvas och även vilka moraliska aspekter som undersökningen medför.
3. *Intervju*. Själva intervjuerna bör genomföras utefter en intervjuguide och hela tiden med hänsyn till den kunskapen som söks. Viktigt är även att tänka på samspelet mellan intervjuaren och den som blir intervjuad. Intervjuaren skall uppmuntra respondenten att dela med sig av sina synpunkter om omvärlden.
4. *Utskrift* handlar om att förbereda materialet från intervjuerna för den kommande analysen. Detta görs lämpligen genom att omvandla informationen från intervjun till skrift.
5. *Analys*. Genom att se på undersökningens syfte och ämne avgörs vilka slags analysmetoder som är lämpliga att använda på materialet från utskriftena.
6. *Verifiering* handlar bl.a. om att kunna påvisa intervjuresultatets generaliserbarhet, reliabilitet och validitet. Generalisering handlar om hurvida det är möjligt att göra en allmän slutsats utifrån enskilda eller få exempel. Reliabilitet handlar om resultatets struktur och validitet innebär att intervjuaren har undersökt det som var planerat att undersöka.

7. *Rapportering* är att presentera resultatet från intervjuerna och metoderna som har använts så att de uppfyller de vetenskapliga kriterier som finns. Det är också detta som blir den färdiga läsbara produkten.

Genom att använda dessa sju steg underlättades planering och genomförande av intervjuerna. I denna studie genomfördes intervjuer med de båda företagen, SAS och Green Cargo för att få företagens perspektiv på hållbarhetsredovisning. På SAS intervjuades Niels-Eirik Nertun, miljödirektör och på Green Cargo intervjuades Erica Kronhöffer, direktör för hållbar utveckling. Intervjuerna genomfördes i form av telefonintervjuer och var cirka 30-40 minuter långa. Innan varje intervju förklarades studiens syfte och vad som var målet med examensarbetet. Intervjufrågorna som användes utarbetades i förväg (se bilaga 1) för att ha en mall att följa och för att kunna samla in den information som var relevant för studien. Intervjuerna genomfördes i form av telefonintervjuer eftersom miljödirektören Niels-Eirik Nertun var placerad i Norge och intervjun med Green Cargo genomfördes även den via telefon då det ur ett tidsperspektiv var lättare att samordna för alla parter. Under intervjuerna gjordes anteckningar med stödord som direkt efter intervjun renskrevs så att all information skulle komma med.

De intressenter som intervjuades valdes utifrån den information som erhöles från intervjuerna med företagen. Frågorna utformades även här innan intervjuerna (bilaga 2) för att kunna få fram den information som var relevant för studien. Dessa var även de intressenter som ingick i de grupper som företagen hade utpekat som sina huvudintressenter. Dessa intervjuer genomfördes via telefon och tog cirka 10 minuter, detta efter att först ha skickat en förfrågan via mail och förklarat syftet med examensarbetet. De flesta intressenter som tillfrågades tackade nej med hänvisning till att de ej hade tid, men för SAS intervjuades Karin Holmqvist, chef för CR-relations på Atlas Copco, vilka är kunder till SAS. För Green Cargo intervjuades medarbetarna Robert Gustafsson, kundansvarig, Mikael Dahlman, lokförare och Pierre Höglund som arbetar på Logistics avdelningen. Även en intervju med Anders Nordström, Group Advisor Sustainability Affairs, på ABB genomfördes då de är kunder hos Green Cargo.

Vid en intervju finns det etiska aspekter som intervjuaren måste ta hänsyn till och det är viktigt att detta har tänkts igenom inför en intervju för att kunna undvika framtida problem (Kvale, 1997). Det gäller att titta på vilka fördelarna med undersökningen är: ger den en fördel till dem som intervjuas eller ger den en allmän kunskap. En annan aspekt är att få ett informerat samtycke från dem som deltar i intervjun och detta kan ske antingen muntligt eller genom ett skriftligt avtal (Kvale, 1997). Ett informerat samtycke innebär att ge de deltagande i intervjun information om studiens generella syfte, hur den är upplagd och vad det innebär att delta. Den intervjuade deltar helt frivilligt och kan när denne vill välja att avbryta intervjun. Ytterligare en aspekt under en intervjuundersökning som är viktigt är konfidentialitet (Kvale, 1997). Detta innebär att privata data om respondenterna inte kommer att presenteras och att känslig information först måste godkännas av den intervjuade innan det publiceras. Det är även vanligt att för att skydda intervjupersonernas privatliv ändra namn och identifierande drag. Fördelaktighet är en etisk princip som innebär att risken för att intervjupersonen skall lida skada ska vara så liten som möjligt. Alltså är det viktigt att vara uppmärksam på vilka konsekvenser som kan komma att uppstå i samband med en intervjuundersökning. Den som intervjuar bör vara observant och ha en viss känsla för hur personliga frågorna kan vara. Slutligen är den roll som intervjuaren har i en intervjuundersökning även en etisk aspekt. Hur kommer denne att påverka undersökningen? Detta är särskilt viktigt under själva intervjun

eftersom det är intervjuaren som skall insamla kunskap. De tre viktigaste etiska aspekterna här är (Kvale, 1997):

- det vetenskapliga ansvaret
- relationen till undersökningsspersonerna
- intervjuarens oberoende

I denna studie tillfrågades alla respondenter först om de var villiga att ställa up på en intervju. Detta skedde oftast efter att ha fått kontakt via mail där arbetets syfte förklarades samt vad den information de gav skulle användas till. Respondenten hade därefter möjligheten att tacka ja eller att avstå från en intervju. Intervjuerna skedde via telefon och innan varje intervju gavs återigen en kort förklaring kring arbetet för att respondenten skulle ha en kort sammanfattning av studiens syfte.

Det finns många olika typer av intervjufrågor, vilket är viktigt att ha i åtanke när en intervju planeras. Genom att ställa en viss typ av fråga ges också en viss typ av svar. Kvale (1997) har gjort en mall för olika typer av frågor som är användbara i en intervjusituation och när planering av intervjun sker. *Inledande frågor* kan ge spontana och innehållsrika skildringar för hur en intervjuperson har upplevt en viss situation. Detta kan också ge intervjuaren information om intressanta uppslag som annars kanske inte hade framkommit i intervjun. *Uppföljningsfrågor* handlar om att kunna plocka upp intressanta aspekter av det som respondenten har sagt och betona dessa för att få ytterligare information och mer utförligare beskrivningar av respondentens livsvärld. *Sonderande frågor* är när intervjuaren inte anger exakt vad denne söker efter utan uppmuntrar respondenten till att på egen hand utforska och berätta om nya dimensioner. Genom att använda sig av *specificerande frågor* kan intervjuaren få mer exakta beskrivningar i en intervju som kanske behandlar ett mer allmänt perspektiv. En *direkt fråga* innebär att intervjuaren är den som ger ämnet och dimensionen till respondenten. Det är bra att lägga denna typ av frågor i slutet av en intervju för att kunna få respondentens mer spontana beskrivningar av en företeelse. *Indirekta frågor* handlar om att ställa frågor som syftar till att få fram hur respondenten tror att andra i dennes omgivning uppfattar en händelse. Genom att ställa flera frågor här går det också att få fram om detta är en åsikt som även respondenten delar, men inte direkt har gett uttryck för. Genom att använda *strukturerande frågor* kan intervjuaren markera när ett ämne är utrett och detta är även någonting som denne bör göra eftersom denne är ansvarig för förloppet av en intervju. Även *tystnad* kan vara användbart inom intervjuer. Genom att göra pauser i intervjun tillåts respondenten eftertanke och reflektion och kan själv bryta tystnaden för vidareutveckling av ett resonemang med ny information. Slutligen finns det *tolkande frågor* vilket innebär att intervjuaren formulerar om ett svar och försöker klargöra ett resonemang.

I detta arbete användes en blandning av dessa olika slags frågor. Huvudstrukturen i intervjuguiderna kan ses i bilaga 1 resp. 2. Tystnad användes oavsiktligt pga. nedskrivning av fakta och detta medförde ofta att respondenten själv fortsatte ett resonemang och utvecklade tidigare svar. Tolkande frågor och uppföljningsfrågor användes t.ex. för att bekräfta och tydliggöra en tankegång och få respondenten att utveckla ett svar vidare. Specificerande och strukturerade frågor användes i mindre utsträckning under intervjun, dels för att intervjuerna var ganska korta men även då respondenterna gav uttömmande svar kring frågorna.

3 Teori

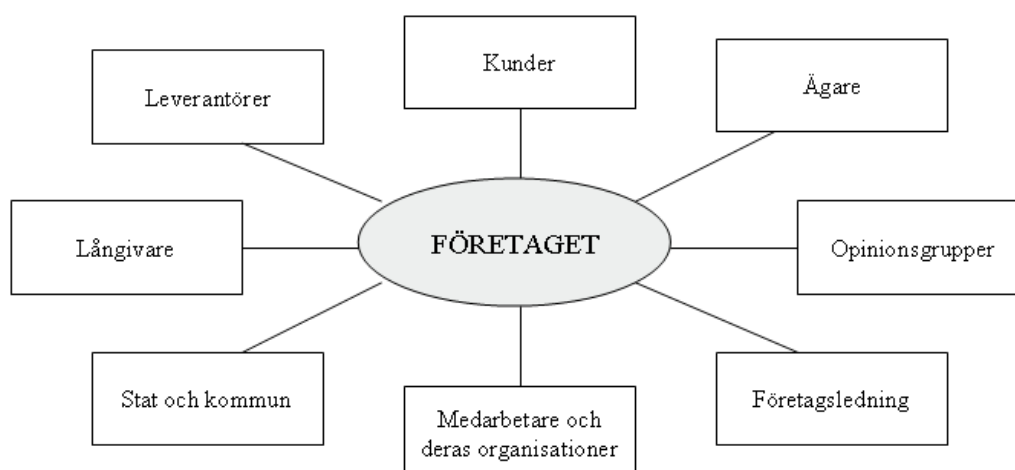
I detta kapitel presenteras den litteratur som ligger till grund för analysen. Kapitlet består av två huvudavsnitt. Det första teoriavsnittet handlar om intressenter och legitimitet, vilket är viktigt för att i analysen kunna ge en bredare bild av företagets hållbarhetsredovisning. Det andra teoriavsnittet handlar om kommunikation, för att möjliggöra en senare analys kring hur företagen kommunicerar sitt hållbara arbete.

3.1 Intressenter och legitimitet

En stor del inom hållbarhetsredovisning handlar om att företagen måste identifiera företagets intressenter och även redovisa hur dialogen med dessa genomförs. Nära sammankopplat med intressentteori är legitimitet eftersom företagen erhåller sin legitimitet från sina intressenter.

3.1.1 Intressentteori

Alla företag måste ta hänsyn till sin omvärld och sträva efter att skapa ett stabilt förhållande till denna omvärld (Ax *et al.*, 2002). Alla företag har olika intressenter, vilka utgörs av olika grupper som har ett intresse i vad företaget gör och hur företaget agerar. Bilden nedan (Figur 2.) visar exempel på olika intressentgrupper som kan vara viktiga för ett företag.



Figur 2. Intressentmodellen – exempel på företagets olika intressenter (Ax *et al.*, 2002, sid. 42)

Mellan dessa intressenter och företaget finns ett slags beroendeförhållande. Det handlar om att skapa en jämvikt mellan de bidrag som kommer från intressenterna till företaget och de belöningar som företaget förser intressenterna med (se tabell 1).

Tabell 1. Exempel på bidrag och belöningar till och från intressenter (Ax *et al.*, 2002, sid. 42)

Intressent	Bidrag till företaget t.ex.	Belöning från företaget t.ex.
Ägare	Kapital	Utdelning och avkastning
Opinionsgrupper	Acceptans och legitimitet	Miljövänlighet och socialt ansvar
Företagsledning	Arbete	Lön, status, prestige och makt
Medarbetare och deras organisationer	Arbete	Lön, trygghet, personlig utveckling och medbestämmande
Stat och kommun	Infrastruktur, utbildning och service	Skatter, avgifter och arbetstillfällen
Långgivare	Kapital	Räntor, amorteringar och välskötta företag
Leverantörer	Varor, tjänster, kvalitet och service	Betalningar
Kunder	Betalningar	Varor, tjänster, kvalitet och service

Oftast är det så att intressenterna begär en högre belöning i retur än vad de bidrar till företaget (Ax *et al.*, 2002). Målet för företaget är att tillgodose sina intressenters behov, vilket innebär att eftersom ett företag har många olika intressenter också har flera olika mål att uppfylla. Eftersom det finns många olika intressenter med motstridiga intressen i företaget innebär det att de olika målen ofta hamnar i konflikt med varandra och det handlar då om att göra kompromisser för att kunna tillgodose de olika kraven från intressenterna. För att skapa en stabilitet inom företaget och säkra framtida drift och utveckling kan de olika målen uppfyllas vid olika tillfällen. En del intressenter kanske inte på kort sikt får sina krav uppfyllda utan istället på längre sikt. Detta är en av de stora utmaningarna för ett företag, att kunna skapa den stabilitet som krävs för att kunna uppfylla kraven från alla sina intressenter.

3.1.2 Legitimitetsteori

Legitimitet betyder i vanligt språkbruk ”berättigande” och oftast i form av ett moraliskt berättigande (www, Nationalencyklopedin, 2008a). Legitimitetsteori bygger på synsättet att en organisation endast fortsätter att existera så länge samhället, där företaget verkar, anser att företaget följer ett värdesystem som stämmer överens med det värdesystem som finns i samhället (Gray *et al.*, 1996). Det handlar alltså om vilken slags legitimitet som företaget har i samhället och från sina intressenter. Det finns två olika former av legitimitetsteori. Den första inriktar sig på legitimiteten inom individuella organisationer t.ex. ett företag som är involverat i en skandal. Den andra typen har en vidare synvinkel på det aktuella problemet och belyser legitimiteten hos systemet som helhet. Legitimitet är ett slags socialt kontrakt och företagets överlevnad beror på om detta sociala kontrakt uppfylls eller bryts (Deegan, 2002). Det sociala kontraktet består av två delar för att ett företag ska kunna överleva och utvecklas. Företaget måste förse samhället i allmänhet med det som samhället efterfrågar, men även tillgodose de ekonomiska, sociala och politiska förmånerna till de grupper av intressenter som företaget får sitt stöd och sin makt ifrån. Om intressenterna och samhället i övrigt inte upplever att företaget agerar på ett legitimt sätt upphör kontraktet, vilket innebär att företaget förlorar den legitimitet som de tidigare erhållit från dessa. Legitimitet är som sagt den resurs som avgör om ett företag fortsätter att vara verksamt eller inte, men det är också ett verktyg för företag att använda för att påverka och manipulera t.ex. genom att företaget interagerar med andra företag som har legitimitet inom samhället erhåller de själva en slags legitimitet. Om det uppstår hot mot den legitimiteten finns det fyra olika strategier som ett företag kan använda sig av. Företaget kan (Gray *et al.*, 1996):

- försöka upplysa sina intressenter om hur företaget skall förbättra sitt agerande inom det aktuella problemområdet.
- försöka förändra hur intressenterna uppfattar situationen, men här sker ingen egentlig förändring av företagets utförande.
- distrahera och fokusera på andra händelser med t.ex. en positiv händelse inom företaget.
- försöka förändra de externa förväntningar som finns angående företagets agerande.

Ett företag måste också vara uppmärksam på förändringar inom samhället t.ex. om värdesystemet förändras (Deegan, 2002). Ett företag som tidigare ansetts vara legitimt kanske inte längre är det pga. en förändring av åsikter inom samhället. Detta kallas ett legitimitetsgap och ledningen inom företag måste vara duktig på att upptäcka detta i tid. Genom att förändra och anpassa agerandet inom företaget kan de behålla sin legitimitet. För att försäkra sig om att företaget behåller sin legitimitet kan de (Woodward *et al.*, 1996):

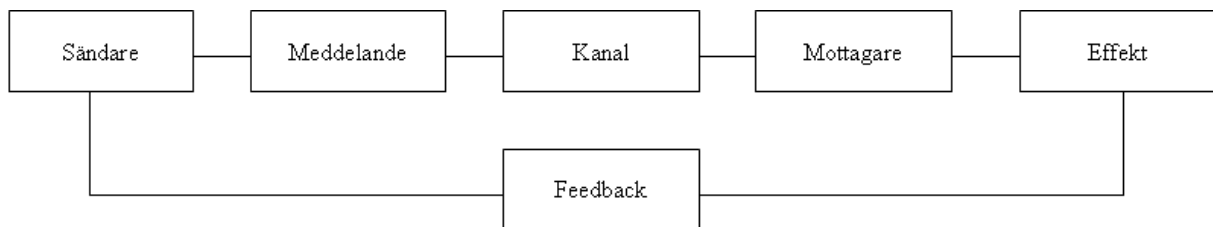
- anpassa sin produktion, mål och metoder för att rätta sig efter den gällande definitionen av legitimitet.

- genom kommunikation försöka förändra samhällets definition av legitimitet så att denna överensstämmer med företagets gällande metoder och värderingar.
- genom kommunikation bli identifierade med symboler, värderingar och institutioner som redan har en stark legitimitet.

Ett företag kan inte kräva att få legitimitet, men kan alltså genom sitt agerande försöka påverka sina intressenter och samhället i övrigt till att ge dem legitimitet. Syftet är att dessa grupper skall se företaget som något som behövs och måste finnas i samhället.

3.2 Kommunikation

Kommunikation anses vara en överföring av information mellan människor, djur, växter eller apparater (www, Nationalencyklopedin, 2008b). För att kommunikation skall kunna ske krävs ett språk eller en kod och ett fysiskt medium varigenom informationen kan förmedlas. Det finns två teorier kring kommunikation som ofta används för att skapa en effektiv kommunikation – den klassiska kommunikationsmodellen och spridningsteori (Nitsch, 2000). Den klassiska modellen utvecklades på 1940-talet i USA och består av sex olika delar: *sändare, meddelande, kanal, mottagare, effekt och feedback* (se Figur 3).



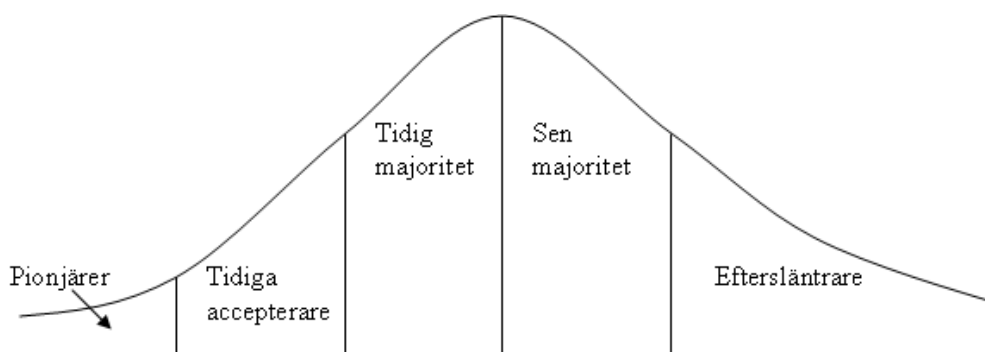
Figur 3. Den klassiska kommunikationsmodellen efter Windahl och McQuail (Nitsch, 2000, sid 196)

I denna modell ligger fokus på sändaren och vilken slags information denne väljer att förmedla (Nitsch, 2000). Det är sändaren som väljer vad som skall förmedlas och hur. Vilken effekt som uppstår av det som sänds ut kontrolleras genom den feedback som sändaren får på meddelandet från mottagaren.

Spridningsteorin utvecklades till en början utifrån en sociologisk undersökning för att kunna sprida innovationer inom jordbruket (Nitsch, 2000). Den består av tre olika delar: *adoptionprocess, adoptionskategorier* och *kännetecken för innovation*. Den första delen beskriver faser en person går igenom från det att den lär sig om något nytt till dess att den bestämmer sig för att använda sig av sina nya kunskaper. Denna fas kan delas in i fem olika steg:

1. *kunskap* om att det är något nytt
2. *intresse* för det som upptäckts, vilket leder till sökande efter ytterligare information
3. *utvärdering* av det nya
4. *prövning* av det som är nytt gärna i liten skala
5. *accepterande och tillämpning* i full skala

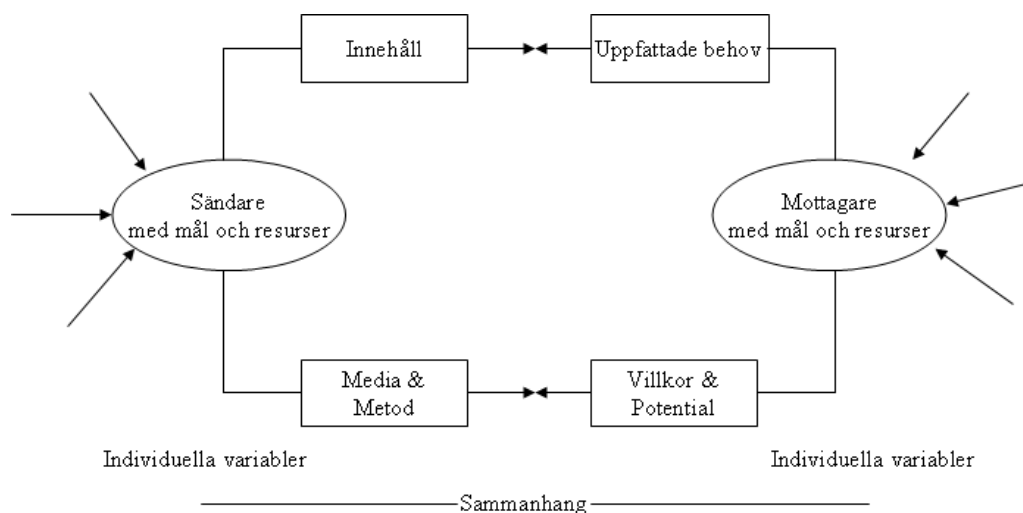
Den andra kategorin inom spridningsteori delar in personer i fem olika delar, beroende på hur villiga dessa är att testa något nytt: 1) *Pionjärer eller innovatörer*, 2) *Tidiga accepterare*, 3) *Tidig majoritet*, 4) *Sen majoritet* och, 5) *Efterslätrare* (se figur 4).



Figur 4. Kurva över viljan att acceptera en innovation (Armstrong & Kotler 2003 6edt).

Varje grupp har olika karakteristiska drag som identifierar vilken grupp i figuren de tillhör (Armstrong & Kotler, 2003). Pionjärerna har en positiv attityd till förändringar och är inte rädda att pröva nya saker och är inte heller rädda att ta risker. Tidiga acceptörer styrs av respekt och är ofta opinionsledare, de prövar nya saker tidigt, men är något försiktiga. Den tidiga majoriteten består av personer som är eftertänksamma och försiktiga. Sena majoriteten är de som är skeptiska och som bara prövar om många andra har gjort det och det visat sig fungera bra. Till slut är det eftersläntrarna som är väldigt traditionella och misstänksamma mot förändringar. De accepterar inte en förändring förrän den har blivit en tradition. Den sista delen inom spridningsteori är själva *kännetecknen för innovationen* och det handlar om hur snabbt en innovation kommer att accepteras av allmänheten (Nitsch, 2000). Även denna del är indelad i olika sektioner: *relativa fördelar, jämförbarhet, komplexitet, prövbarhet och observerbarhet*.

Ulrich Nitsch (2000) f.d. professor i miljökommunikation vid SLU menar att det är väldigt lockande att använda dessa båda teorier om kommunikation vid utformning av ett företags kommunikation med omvärlden. Enligt Nitsch är det största felet med dessa teorier att fokus ligger på sändaren. Det är något som kanske fungerar på en marknad med hög konkurrens där syftet är att få konsumenter att köpa en produkt. När det gäller information om miljö är det viktigare att företagen vänder sig till producenter, beslutsfattare och medborgare och försöker att övertyga dem att aktivt vara delaktiga i att bygga ett bra och fungerande samhälle. För att lösa detta har Nitsch utvecklat *relevansmodellen* (se figur 5). Relevansmodellen fokuserar på att sändaren måste lära sig att sända ut information som är relevant för mottagaren och anpassa sig efter vad denne efterfrågar. Genom att sändaren sätter sig in i mottagarens situation kan denne försöka identifiera vad som är viktigt för mottagaren. Mottagaren har då ofta lättare att acceptera, förstå och använda sig av den information som sändaren sänder ut. Nitsch menar att kommunikationen skall ses som ett utbyte eller möte mellan sändaren och en informationsökande mottagare.



Figur 5. Relevansmodellen av Ulrich Nitsch (Nitsch, 2000, sid 206)

Enligt *relevansmodellen* finns det två krav som skall uppfyllas för att det skall gå att uppnå en effektiv kommunikation mellan sändare och mottagare (Nitsch, 2000). Det första kravet innebär att innehållet i meddelandet måste stämma överens med de uppfattade behoven som finns hos mottagaren. Sändaren måste alltså sätta sig in i mottagarens situation för att kunna avgöra vilka dessa behov är och kunna sända ut ett meddelande som kan tas emot. Sändaren måste fråga sig själv vilka erfarenheter och behov som finns hos mottagaren för att skapa en korrekt bild. Det andra kravet som skall uppfyllas är att det som sänds ut görs på ett sådant sätt att det är möjligt för mottagaren att uppfatta meddelandet. Metod och media skall alltså matchas med mottagarens villkor och potential för att kunna ta emot information. Villkor och potential är alla aspekter som har att göra med mottagarens tillgång till informationen såsom tid, plats, kostnad, media, metod och språk. Även när det gäller detta krav måste sändaren sätta sig in i mottagarens situation. Genom att ta hänsyn till mottagaren blir hela kommunikationsprocessen mer av ett möte mellan sändaren och mottagaren. Relevansmodellen visar även att sändarens och mottagarens individuella situation har en avgörande roll för hur pass involverade de är i kommunikationen. Den individuella situationen innebär att sändare och mottagare kanske inte har samma uppfattning om sin omgivning. De har olika mål och resurser vilket är avgörande för hur de uppfattar och tar till sig information. Även sammanhanget som helhet har en påverkan på hur ett meddelande sänds ut eller tas emot, det kan vara olika aspekter såsom kultur, ekonomi och politik som är avgörande. Detta har även olika betydelse för sändaren och mottagaren beroende på deras individuella situation.

4 Hållbarhetsredovisning

I ungefär 20 år har det publicerats miljöredovisningar och det har skett en stor utveckling inom området (Larsson & Ljungdahl, 2008). Till en början var de mer i form av reklam från företag, men har utvecklats i takt med att ett regelverk inom området börjar växa fram. Det finns nu en möjlighet till jämförelse mellan företag inom en bransch. Hållbar utveckling definierades i Brundtlandsrapporten 1987 som "*Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*". Hållbar utveckling är ett ganska stort och vitt begrepp och fortfarande ganska nytt då det tar hänsyn till mer än bara miljöaspekter där även ekonomiska och sociala aspekter hos ett företag inkorporeras.

4.1 Global Compacts initiativ

FN:s Global Compact startades 26 juli 2000 och är ett strategiskt policyinitiativ som är tänkt att förenas med företagens strategier och verksamhet och består av tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och ickekorrupktion. Det är frivilligt att gå med i initiativet och det syftar till att företagen som en del av globaliseringen skall medverka till att säkra marknader, handel, teknik och finansiella framsteg på ett sätt som kommer att gynna ekonomier och samhällen överallt. Global Compact har två mål (www, United Nations Global Compact, 2008a):

- att de tio principerna skall verka som en norm världen över
- att frambringa aktiviteter som stödjer FN:s övergripande mål

Global Compact är en ambition att kombinera de bästa dragen av FN såsom moraliskt anseende och sammankallande styrka med företagsvärldens problemlösande styrkor, expertis och variation av intressenter. De tio principerna är (www, United Nations Global Compact, 2008b):

Mänskliga rättigheter

- 1) Företag bör stödja och respektera internationella proklamerade mänskliga rättigheter
- 2) Företag bör se till att inte vara inblandade i kränkningar mot de mänskliga rättigheterna

Arbetsrätt

- 3) Företag bör upprätthålla föreningsfrihet och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar
- 4) Företag bör eliminera alla former av tvångsarbete
- 5) Företag bör verka för avskaffande av barnarbete
- 6) Företag bör eliminera diskriminering inom rekrytering och sysselsättning

Miljö

- 7) Företag bör stödja en försiktighetsprincip inom området för miljöpåverkan
- 8) Företag bör medverka i initiativ för att främja ett ökat miljöansvar
- 9) Företag bör uppmuntra till utveckling och spridning av miljövänlig teknik

Ickekorrupktion

- 10) Företag bör arbeta mot alla former av korrupktion inklusive utpressning och mutor

Företag som ansluter sig till Global Compacts regler om ansvarsfullt företagande förbinder sig till att redovisa efterlevnaden av dessa i t.ex. en hållbarhetsredovisning (Larsson & Ljungdahl, 2008). Ett sätt att utföra denna rapportering är att använda de riktlinjer som upprättats av GRI och som ligger i linje med det som föreskrivs i Global Compact. GRI:s vision är att

hållbarhetsredovisning skall bli accepterad och standardiserad på samma sätt som den finansiella redovisningen är idag. Detta får ses som ett ganska långsiktigt mål då de första miljöredovisningarna kom först för bara ca 15 år sedan på 1990-talet. Den tredje generationens riktlinjer från GRI presenterades 2006 och de består av två huvudsakliga delar. Den första delen är principer och riktlinjer som används för att avgöra innehållet och kvalitén på hållbarhetsredovisningen. Den andra delen är det som utgör en slags innehållsförteckning, vilket är de standardiserade upplysningarna. Dessa två delar ska tillsammans skapa en lämplig hållbarhetsredovisning.

4.2 FAR SRS:s initiativ

FAR SRS årliga tävling om bästa hållbarhetsredovisning år 2006 var uppdelad i tre olika kategorier prisutdelningen skedde hösten 2007 (Larsson & Ljungdahl, 2008). Första kategorin var de som presenteras som en fristående hållbarhetsredovisning, andra kategorin var de företag som presenterar en hållbarhetsupplysning i sin förvaltningsberättelse. Den sista kategorin var de som presenterar sin hållbarhetsredovisning tryckt i årsredovisningen. Vid bedömning av hållbarhetsredovisningar och vad som är bra använder FAR SRS en mall med kriterier som anses vara efter bästa praxis, vilken kallas ACCA, *Association of Chartered Certified Accountants* (www, FAR SRS, 2008a). Detta är de kriterier som också används av tolv andra europeiska länder som är medlemmar i European Sustainability Reporting Association (ESRA) och dessa kriterier är baserade på GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Dessa olika krav syftar till att det ska finnas en fortsatt utveckling vad gäller informationen som ges i företagens hållbarhetsredovisningar. Bedömningen har sin utgångspunkt i tre olika kriterier: fullständighet, trovärdighet och kommunikation. Varje del är sedan uppdelad i flera olika steg och en hållbarhetsredovisning går igenom för att se hur väl den lever upp till dessa krav.

Fullständighet innebär att hållbarhetsredovisningen skall ge en komplett bild av företagets engagemang och agerande inom hållbarhetsområdet. Inom denna del bedöms fyra olika områden (www, FAR SRS, 2008a):

- *materiality* dvs. betydelsen av de redovisade nyckeltalen
- *stakeholder inclusion* vilket innebär identifikation av företagets intressenter
- *strategy* dvs. nivån på integrationen och vilket engagemang företaget har till hållbar utveckling
- *organisational context* som är den allmänna informationen och att placera in aktiviteter i företaget inom ramen för hållbar utveckling

Trovärdighet är nästa steg bland kriterierna (www, FAR SRS, 2008a). Detta kriterium innebär att företaget visar att de verktyg och processer som är nödvändiga att ha inom företaget för att visa sin påverkan finns. Dessa verktyg kan vara policys, rätt personal, mål, system för insamling av data och styrsystem som gör att företaget kan nå en hållbar utveckling.

Trovärdighet bedöms utifrån fem olika delar:

- *management process* dvs. hur organisationen styrs
- *stakeholder incursion* vilket är hur feedbacken från intressenter används och hur denna påverkar funktionaliteten i organisationen
- *governance* som är hur pass involverade och hur senior management styr organisationen inom ramen för hållbar utveckling
- *performance* dvs. datan inom företaget

- *assurance* som är de garantier som företaget har för sitt hållbara arbete och detta skall ske både internt som externt

Det tredje kriteriet är *kommunikation* vilket handlar om hur själva hållbarhetsredovisningen kommunicerar med målgrupperna (www, FAR SRS, 2008a). Kommunikationen delas in i tre olika områden:

- *presentation* dvs. hur hållbarhetsredovisningen ser ut
- *stakeholder inclusion* handlar om hur rapporten görs tillgänglig för intressenterna
- *structure* vilket är själva strukturen och stilen på hållbarhetsredovisningen.

Förutom dessa kriterier från ACCA används ytterligare tre aspekter vid bedömningen (www, FAR SRS, 2008b):

- 1) Redovisningens transparens och kvalitetssäkring genom oberoende bestyrkande
- 2) Kontexten dvs. att redovisningen speglar hur hållbarhetsaspekterna/hållbarhetssammanhanget utgör en integrerad del i kärnverksamheten
- 3) Väsentlighet/materialitet vilket innebär att de för verksamheten mest betydande hållbarhetsaspekterna är identifierade och redovisade på ett fullständigt sätt

5 Empirisk studie

Här följer de resultat som kommer från de genomförda intervjuerna och studien av företagens hållbarhetsredovisningar. För att få en bättre överblick har kapitlet delats in i två delar, en för respektive företag.

5.1 SAS

Detta avsnitt inleds med en kort introduktion av SAS som företag. Därefter följer information om SAS:s hållbarhetsredovisning, intressenter och legitimitet samt kommunikation.

5.1.1 Bakgrund

SAS bildades 1946 efter en sammanslagning mellan tre flygbolag: Det Danske Luftfartselskab, Det Norske Luftfartselskap och Svensk Interkontinental Lufttrafik (www, SAS, 2008a). Fram till 2003 fungerade de som ett bolag, men från 2004 blev de egna aktiebolag. SAS flyger till mer än 100 städer i Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien och genom samarbete med andra flygbolag kan SAS erbjuda över 800 destinationer till sina kunder (www, SAS, 2008b).

Visionen för hållbarhetsarbetet inom företaget är att ”SAS ska skapa en ansvarsfull och hållbar trafik tillväxt med minskad miljöbelastning” (SAS, 2007). SAS har sedan mitten av 1980-talet arbetat med hållbar utveckling och 1995 presenterades den första miljöredovisningen (www, SAS, 2008c). SAS hållbara arbete innebär att företaget skall arbeta för en mer miljöanpassad teknik, egna effektiviseringsåtgärder genom t.ex. bränsle- och besparingsprogram. Till detta hör bland annat SAS program för ”gröna inflygningar”, vilket innebär att flygplanet glidflyger den sista sträckan innan landningen. SAS har sedan 2002 presenterat en hållbarhetsredovisning i sin årsredovisning.

5.1.2 Hållbarhetsredovisning

År 1995 presenterade SAS sin första miljöredovisning, vilken var en separat miljöredovisning (pers. med. Nertun, 2008). År 2000 uppfattade SAS en förändring av attityder till hållbarhet och internationella krav på en redovisning som inte bara presenterade företagets miljöengagemang utan också deras samhällsansvar. Detta innebar att SAS började utveckla ett nytt sätt att redovisa, vilket resulterade i en hållbarhetsredovisning som presenterades för första gången 2002. Syftet med att använda en hållbarhetsredovisning var att ge en bredare bild av företaget, men också att tillgodose de nya krav som omvärlden ställde på företaget. SAS följer Deloitte's checklista för sin hållbarhetsredovisning, vilken i sin tur är baserad på GRI:s riktlinjer och de följer även de tio principerna från FN:s Global Compact.

Hållbarhetsarbetet har sin grund i företagets hållbarhetspolicy, vilken är (SAS, 2007):

- För att bidra till en hållbar utveckling skall anställda inom SAS i sitt dagliga arbete ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling samt miljömässiga och sociala påverkan i samhället.
- Hållbar utveckling innebär för SAS en simultan strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvar. Koncernens uppgift är att med utgångspunkt i sina kärnvärden skapa långsiktig värdeökning för aktieägarna. Detta förutsätter att miljömässigt och socialt ansvar interageras i affärsverksamheten. Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens är av stor betydelse för att koncernen skall uppnå sina mål.

SAS har även en hållbarhetsredovisning som är oberoende granskad, vilket enligt miljödirektör Niels-Eirik Nertun (pers. med, 2008) är väldigt viktigt eftersom det ger företaget trovärdighet inom hållbarhetsområdet. Detta är något som han säger speglas i dialogen med intressenterna, istället för ett dokument med bara en massa fakta, får det en tyngd och trovärdighet. Sedan SAS började presentera en hållbarhetsredovisning har den varit en del av deras årsredovisning, men företaget upplever att trenden går mot en helt integrerad års- och hållbarhetsredovisning. Idag finns hållbarhetsperspektivet med i fler delar än bara i själva hållbarhetsredovisningen och i framtiden hoppas företaget på att redovisa en helt integrerad års- och hållbarhetsredovisning. Företaget använder sig av sin hållbarhetsredovisning för att kommunicera sitt hållbara arbete, men även t.ex. hemsidan är en viktig del i kommunikationen med omvärlden. Förutom detta används broschyrer och tidningarna på SAS-flygen för att informera och nå ut med företagets engagemang. Det finns även ett internt arbete med kommunikation av det hållbara arbetet i form av interna tidningar och information på internwebben.

År 2007 antog SAS en ny strategiplan och den följer de riktlinjer som företaget tidigare har arbetat med (SAS, 2007). Vad som dock är nytt är en skärpning av miljökrav och miljöarbete och ytterligare ett nytt inslag är den nya miljökommunikationsplan som har utarbetats. SAS har en decentraliserad styrning som utgår från koncernens policys och strategier och detta gäller även för hållbarhetsfrågorna. Det yttersta ansvaret ligger hos koncernledningen, men det är cheferna inom varje affärsområde som har det operativa ansvaret och dessa utvärderas för att se hur företagets miljöindex har utvecklats.

SAS har en inköspolicy och ställer krav på ett minimum av miljöarbete och dokument på de företag som de samarbetar med (pers. med. Nertun, 2008). Företaget prioriterar också de leverantörer som har ett dokumenterat miljö- och hållbarhetsarbete (SAS, 2007). Även SAS själva har krav på sig från leverantörer och kunder t.ex. är SAS Cargo certifierat enligt ISO 14001, vilket är ett krav från många av företagets storkunder. Detta är också något som SAS arbetar med och siktar på att alla deras bolag skall vara ISO 14001 certifierade senast 2011.

Hela 95 % av den totala miljöbelastningen inom SAS kommer från flygverksamheten och de övriga 5 % kommer från företagets mark- och kabinverksamhet (SAS, 2007). Från och med 2007 redovisar SAS ett klimatindex vilket visar utsläppen av koldioxid och kvävedioxid. Indexet mäter företagets samlade klimatpåverkan relaterat till produktionen och 2007 hade SAS de lägsta utsläppen hittills. Genom miljöindex mäter SAS miljöbelastningen i relation till produktionen. Genom detta kan företaget styra och följa upp sin miljöprestanda och även här såg SAS en positiv trend 2007. SAS mäter sina kunders uppfattning genom årliga Nöjd Kundindexundersökningar och här upptäcktes att imageindex och samhällsansvar var lägre än föregående år, vilket företaget tror hänger samman med den pågående debatten om flygets påverkan i samhället och på klimatet.

5.1.3 Intressenter och legitimitet

SAS har som mål att skapa en saklig och balanserad debatt om flygets framtid med sina intressenter (SAS, 2007). Det är viktigt för företaget att inom denna debatt vara ledande och aktiva för att kunna diskutera både de positiva och negativa effekterna flyget har på sin omvärld. Flygbranschen är en omdiskuterad bransch som har en hög profil i media och SAS själva är ofta förekommande inom denna debatt. Detta är något som bidrar till att företaget har en pågående dialog med sina intressenter.

SAS huvudsakliga intressenter enligt deras årsredovisning är ägare, politiker, finansanalytiker, myndigheter, medarbetare, kunder och leverantörer (SAS, 2007). Ytterligare en grupp som Niels-Eirik Nertun (pers. med. 2008) tog upp, men som inte finns med i redovisningen är universitet och högskolor. Dessa är en viktig intressent då många använder SAS års- och hållbarhetsredovisning inom undervisning och utvärdering. Miljödirektören tyckte det var svårt att göra en prioritering bland företagets intressenter, men kunder och omvärlden i allmänhet är väldigt viktiga och därefter följer ägare och sedan universitet. Eftersom SAS följer Deloittes checklista blir det lättare för företaget att tillgodose de olika intressenternas krav. Då listan är väldigt omfattande går det att täcka in många olika områden. Nertun (pers. med., 2008) menar också att eftersom SAS mottagit pris för sin hållbarhetsredovisning är det ett slags kvitto på att det som de gör är någonting bra eftersom ett kriterium inom dessa slags prisutdelningar är att tillgodose intressenternas behov.

Kunder till SAS efterfrågar och vill se att företaget kan redogöra för sin miljöbelastning och att de arbetar med att göra förbättringar (www, SAS Group, 2008). Analytiker eftersöker information såsom miljö- och klimatindex, dels för att se om företaget gör det som sägs skall göras inom hållbarhetsområdet, men också för att kunna jämföra med andra företags hållbarhetsredovisningar. För ägarna till SAS är det viktigt att företaget följer de uppsatta riktlinjerna från GRI och andra krav som finns på dem som verksamhet (pers. med., Nertun, 2008). Genom att presentera alla fakta och visa det hållbara arbetet inom företaget vill ägarna också skapa trygghet och kunna attrahera nya investerare. Den grupp som SAS också ser som en viktig intressent är universitet och högskolor. Företaget blir ofta kontaktat angående information till avhandlingar, uppsatser och examensarbeten. Denna grupp eftersöker ett dokument som är användbart som exempel inom undervisning och eftersom SAS också följer GRI:s riktlinjer ger det en möjlighet till jämförelse med andra företags hållbarhetsredovisning.

Intressenterna är som sagt mycket viktiga för ett företag. Det är de som bidrar till SAS konkurrenskraft och ramvillkor, vilket i sin tur kan påverka lönsamheten och marknadsvärdet (SAS, 2007). SAS strävar efter att vara öppna med information om företaget. Förutom att presentera vilka framsteg som de gjort inom hållbarhetsområdet presenteras även det som har varit negativt t.ex. strejker, rättstvister och domar. Genom att vara öppna mot omvärlden med vad som händer inom företaget menar Nertun (pers. med, 2008) att företagets trovärdighet ökar. Karin Holmqvist (pers. med, 2010) från Atlas Copco som är kund till SAS menar att det är viktigt att ett företag som SAS, som har en nedsmutsande verksamhet, tar sitt ansvar och gör vad de kan för att minska sin påverkan på omvärlden. Att SAS är öppna med denna slags information är något som överraskar utländska intressenter menar Nertun (pers. med, 2008) då det är ovanligt att företag är öppna med även de negativa aspekterna som finns inom företaget. Det är väldigt varierande hur människor uppfattar företaget säger miljödirektören (pers. med., Nertun, 2008). En del har blivit mer positivt inställda till företaget sedan de började presentera en hållbarhetsredovisning, men en del har även blivit mer kritiska. Ett exempel på det är en SIFO-undersökning som genomförts av Svenskt Flyg som visar att 53 % av svenskarna tror att flyget är det transportslag som påverkar miljön mest (Bergsten, 2008). Just pga. sådana uppfattningar är det viktigt för SAS att kunna kommunicera sitt arbete inom hållbar utveckling då många upplever att flyget är ansvarigt för en större del av den totala klimatpåverkan än vad de i verkligheten är (pers. med. Nertun, 2008). SAS strävar efter att hitta en balans mellan den utveckling som sker i dagens välfärdssamhälle och den påverkan som de bär ansvaret för.

Under 2007 har medarbetarnas kundfokus blivit mer och mer viktigt i och med nya krav från koncernledningen och en ökad konkurrens (SAS, 2007). Medarbetarna måste se kunderna

som den viktigaste tillgången och leveransen måste alltid vara pålitlig och förutsägbar. Pga. tidigare strejker som drabbat främst kunderna startades under 2007 en dialog mellan koncernledningen, bolagsledningen och fackliga ledare inom Skandinavien för att definiera och komma fram till vad som är medarbetarnas ansvar gentemot kunder och varandra. Genom detta hoppas SAS kunna återupprätta kundförtroendet, klargöra rollerna och ansvaret som ledare, medarbetare och facklig representant. Under 2007 visade den årliga medarbetarundersökningen ett förbättrat index inom flera områden som t.ex. tillfredsställelse och motivation, den egna arbetssituationen, samarbete och kundfokus samt att arbeta mot uppsatta mål. Under året har det skett ledar- och medarbetarutveckling och en ökad dialog med fackliga representanter kring kundfokus har skett för att kunna uppfylla kundlöften och öka kundlojaliteten.

5.1.4 Kommunikation

SAS försöker föra en dialog med alla sina intressenter och denna är varierad och genomförs på olika sätt beroende på vilka parter som är inblandade (www, SAS Group, 2008). Det som de anser är viktigast är dock att det handlar om ett meningsutbyte och SAS inleder själva dialoger med olika intressenter, men lika viktigt är även de som tar kontakt med SAS. Ett exempel på det är den dialog som SAS har med universitet och högskolor. Genom att företaget blir kontaktat för information till uppsatser, avhandlingar och examensarbeten får de en aning om nya och aktuella ämnen, vilket företaget ser som en värdefull input från omvärlden (pers. med. Nertun, 2008). En av SAS viktigaste intressenter är deras kunder och dialogen med dem kan ske på flera olika sätt (www, SAS Group, 2008). Ofta använder sig företaget av enkäter, nöjd kundindex, imageindex och synpunkter som kommer in till tidningen Scanorama. Företaget har även storkundsdialoger och där är det miljö, kvalitet och socialt ansvar som är de viktiga frågorna. Genom dessa dialoger kan företaget stärka sina relationer till sina stora kunder t.ex. har som är ett helägt fraktföretag inom SAS fått många nya storkunder i USA tack vara en kunddialog om hållbarhetsarbetet. Genom en kunddialog för företaget en möjlighet att tillgodose kraven från kunderna och utforma åtgärder t.ex. erbjuds kunder möjligheten att neutralisera utsläppen som deras resa innebär (SAS, 2007).

En intervju genomfördes med Karin Holmqvist, chef för CR-relationer på Atlas Copco som är kund hos SAS. Hon menade att den information som de får om SAS hållbarhetsarbete får de genom att aktivt gå in på företagets hemsida och genom hållbarhetsredovisningen (pers. med. Holmqvist, 2010). Det som är viktigt för dem i en hållbarhetsredovisning är information kring kollektivutsläpp, personalhantering, olycksfallshantering och farliga substanser. Det som hon tyckte saknades i SAS hållbarhetsredovisning var hur företaget arbetar med sina kunder och leverantörer t.ex. hur de utvärderar leverantörer som de använder sig av. Själva lämnar de som kunder ingen direkt feedback eller kommunicerar till SAS kring vad de tycker är viktigt i en hållbarhetsredovisning. Det som de dock tycker är bra är att SAS är duktiga på att ge information kring verksamheten som är miljöpåverkande och att de försöker och jobbar för att minska sina utsläpp då de är verksamma inom en bransch som är nedsmutsande.

5.2 Green Cargo

Detta avsnitt inleds med en kort introduktion av Green Cargo som företag. Därefter följer information om Green Gargos hållbarhetsredovisning, intressenter och legitimitet samt kommunikation.

5.2.1 Bakgrund

Green Cargo bildades 2001 då det skedde en separation mellan gods- och persontrafiken inom tågtrafiken (pers.med. Hansson, 2008). Företaget ägs av den svenska staten (Green Cargo, 2007). Järnvägstransporterna är grunden för företaget och 94 % av deras transporter sker med eldrivna tåg (www, Green Cargo, 2008b). Som komplement till tågtrafiken används lastbil och just denna kombination och att företaget kan erbjuda lagring, hantering och distribution gör att de kan ge sina kunder en komplett logistiklösning (Green Cargo, 2007). Hela verksamheten är också märkt med ”bra miljöval”.

Företagets vision är: ” Green Cargo ska vara det ledande logistikföretaget som bygger på och medverkar till en hållbar utveckling, nationellt och internationellt” och deras affärsidé är ”att erbjuda hållbara logistiklösningar med socialt ansvar, miljöhänsyn och ekonomisk lönsamhet” (www, Green Cargo, 2008c). Inom området för hållbar utveckling har företaget delat in det i sex olika målområden: Finans, Kund, Medarbetare, Säkerhet, Miljö och Samhälle (www, Green Cargo, 2008d). För att uppnå målen inom varje område används en måltavla där de överordnade målen bryts ned till verksamhetsnära mål och aktiviteter.

5.2.2 Hållbarhetsredovisning

Green Cargo har sedan starten 2001 alltid haft hållbar utveckling som en ledstjärna inom verksamheten (pers. med. Kronhöffer, 2008). Till en början hade företaget en separat hållbarhetsredovisning, men 2003 lades den in som en del i årsredovisningen. År 2005 började Green Cargo att låta sin hållbarhetsredovisning granskas av en tredje part och idag har företaget en helt integrerad års- och hållbarhetsredovisning. Green Cargo följer GRI:s riktlinjer för upprättande av redovisningen och har valt att presentera en integrerad redovisning eftersom de inte upplever att det skall finnas någon skillnad i nyckeltalen mellan den finansiella och hållbara aspekten. Eftersom ett hållbart arbete är viktigt för Green Cargo och där grunden ligger är deras års- och hållbarhetsredovisning ett slags kvitto på vad som skett och gjorts under året. Feedbacken som företaget får från sina intressenter handlar ofta konkret om vad de vill att företaget skall förbättra. Förutom att presentera en års- och hållbarhetsredovisning använder sig företaget av sin hemsida för att kommunicera sitt hållbara arbete. Detta sker även genom direkta möten med t.ex. olika intressenter och företaget medverkar även i seminarier för att föra fram och belysa hållbarhetsfrågan.

Green Cargo presenterar i sin års- och hållbarhetsredovisning tre visioner vilka är social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet (Green Cargo, 2007). Social hållbarhet består av målområdena säkerhet, medarbetare och samhälle. Den miljömässiga hållbarheten innehåller målområdet miljö och den ekonomiska hållbarheten består av målområdena kund och finans. Detta är även grunden för styrningen av verksamheten och som de kallar för *måltavlan*. Denna är indelad i de sex olika målområdena och används för att skapa tydliga mål, styrning, aktiviteter och uppföljning inom verksamheten. Eftersom måltavlan finns inom alla delar av verksamheten blir t.ex. medarbetare mer involverade, delaktiga och kan se hur deras arbetsinsats bidrar till att uppfylla målen och visionen kring hållbarhet. Social hållbarhet innebär att Green Cargo skall skapa en säker verksamhet för medarbetare och allmänheten. De övergripande målen inom social hållbarhet är att alltid agera med hänsyn till sin omvärld och att verksamheten aldrig skall ha en negativ påverkan i något sammanhang. För att kunna uppnå detta samarbetar företaget med bl.a. myndigheter för att förbättra rutiner kring tillbudsrapportering och minska antalet olyckor och det sker även en kontinuerlig utbildning av medarbetarna för att kunna upprätthålla och utveckla kompetenser. Miljömässig hållbarhet innebär att företaget skall minimera verksamhetens påverkan på miljön, marknadsföra klimatsmarta logistiklösningar och skapa en förståelse för transporter och deras

miljöpåverkan. Green Cargo upplever att en tydlig miljöprofil har blivit ett allt mer viktigt konkurrensmedel. Företaget har t.ex. lok som är märkta med miljömärkningen ”bra miljöval”, vilken är en miljömärkning med väldigt höga krav på nyttjaren. Detta är ett steg för företaget att visa på en tydlig miljöprofil och engagemang. Ekonomisk hållbarhet innebär att företaget skall presentera ett uthålligt finansiellt resultat och erbjuda hållbara löften som i sin tur skall möjliggöra långsiktiga och förtroendeingivande relationer med företagets kunder. Målet inom detta område är att uppnå starka finansiella resultat som möjliggör att företaget kan fortsätta utveckla långsiktiga hållbara logistiklösningar.

5.2.3 Intressenter och legitimitet

Green Cargos primära intressenter är kunder, ägare och medarbetare (pers. med. Kronhöffer, 2008). De sekundära intressenterna är leverantörer och andra samarbetspartners, myndigheter och organisationer, medier samt kommuner och närboende. Med många olika intressenter uppstår olika behov beroende på vem intressenten är och det är viktigt för företaget att tillgodose dessa olika behov, menar Konhöffer (pers. med., 2008) som är Green Cargos direktör för hållbar utveckling. Green Cargo arbetar olika med olika intressenter, men det handlar alltid om en kontinuerlig dialog och en uppföljning av det som kommer fram i mötena med intressenterna. I möten med företagets intressenter diskuteras det som är aktuellt, men det görs även en återkoppling av det som genomförts. Bland kunderna finns en daglig dialog vilket ger en bild av kundens prioriteringar och hur bra Green Cargo lever upp till kundens förväntningar (Green Cargo, 2007). Företaget har även affärsutvecklingssamtal med en del av sina kunder. Green Cargo är statligt ägt och får tydliga avkastningsmål för verksamheten. Regeringen har även riktlinjer inom områdena jämställdhet, miljö, mångfald och samhällsansvar där det krävs av Green Cargo att de skall agera på ett bra sätt och som en förebild för andra företag. Viktigt för Green Cargo är motivationen av medarbetarna eftersom det är där grunden ligger för att företaget skall kunna erbjuda tjänster med hög kvalitet.

Kronhöffer (pers. med., 2008) upplever att människor blir med positivt inställda till Green Cargo tack vare företagets arbete inom hållbarhetsområdet, vilket återspeglas i t.ex. kundundersökningar. Företaget har en hög miljöprestanda och kvalitet på de tjänster som de erbjuder. Något som också är viktigt är det uttalade säkerhetsarbete som företaget har satsat på. Genom ständig utbildning och förbättringar inom detta område kan företaget ge en hög kvalitet på tjänster, skapa en god arbetsmiljö, minska företagets negativa miljöpåverkan och sänka kostnaderna (Green Cargo, 2007). Green Cargo ställer även miljö-, säkerhets- och trafikkrav på de företag som de samarbetar med och genom ett nära samarbete kan Green Cargo höja kvalitén på de tjänster som erbjuds. Företaget är även certifierat enligt ISO 9001 som är ett kvalitetsledningssystem, ISO 14001 som är ett miljöledningssystem och AFS som handlar om arbetsmiljö.

5.2.4 Kommunikation

Green Cargo har haft lite olika sätt för att förmedla hållbarhetsredovisningen till medarbetarna; ibland har den skickats till alla anställda och något år har den funnits tillgänglig i samlingslokaler (pers. med. Kronhöffer, 2008). De medarbetare som intervjuades, Robert Gustafsson (pers. med., 2008) och Mikael Dahlman (pers. med., 2010) hade båda läst års- och hållbarhetsredovisningen. Som medarbetare erhålls informationen om företagets hållbara arbete genom ”måltavlan” som är ett strategiskt verktyg som används inom företaget. Denna är indelad i de olika målområdena och anpassad för varje avdelning inom företaget. Gustafsson (pers. med., 2008) menade att all information i hållbarhetsredovisningen är viktigt, men framförallt den information som handlar om vad som händer på den enskildes nivå eftersom det är något som var och en kan relatera till. Detta var även något som de båda

andra medarbetarna också höll med om (pers. med., Dahlman, 2010; pers. med., Höglund, 2010). För Mikael Dahlman (pers. med, 2010) som lokförare var det viktigt att alla nya förändringar som sker rörande trafiken nådde fram så att han som medarbetare kunde agera på rätt sätt utåt. Inom Green Cargo kan den medarbetare som har en idé eller synpunkter direkt vända sig till t.ex. miljöstaben för att framföra sin åsikt (pers. med., Gustafsson, 2008). En annan möjlighet är också att skriva till den interna tidningen *Axel* och sedan sker det även genom de rapporter som skrivs för olika områden inom verksamheten (pers. med., Dahlman, 2010). Medarbetarna tyckte att års- och hållbarhetsredovisningen har tillgodosett de krav de som medarbetare har på företaget och Gustafsson menar också att dokumentet även är ett verktyg som han kan använda i sitt dagliga arbete som säljare. Års- och hållbarhetsredovisningen kan användas för att visa kunder vad som händer inom företaget och vad de gör för att uppfylla och tillgodose kraven från sina kunder. Den feedback som sker kring det hållbara arbetet handlar om det som sker på den egna avdelningen och sker oftast genom rapportering, men ibland även genom möten (pers.med., Dahlman, 2010; pers. med., Höglund, 2010).

Anders Nordström (pers. med., 2010), Group Advisor Sustainability Affairs, på ABB är en kund till Green Cargo. Han menade att han personligen inte får någon information om Green Cargos hållbara arbete och han lämnar inte heller någon feedback till företaget då han menade att det inte finns tid till det. Det som han tittar efter i en hållbarhetsredovisning är oftast siffror kring utsläpp, hälsa, säkerhet och även vilka slags riskanalyser som har gjorts. För ABB som kunder är det viktigt att deras leverantörer har ett hållbart arbete, då detta är något som står i deras egen transportpolicy. Det som Nordström (pers. med., 2010) saknade i Green Cargos hållbarhetsredovisning var fler parametrar inom områdena hälsa och säkerhet, vilket han jämförde med den egna redovisningen då de har många fler. Han tyckte även att det var mycket text, men då har Green Cargo även en hållbarhetsredovisning som är helt interagerad med årsredovisningen.

6 Analys

I detta kapitel presenteras en analys av det empiriska materialet från intervjuerna för att utreda vad som ger en lyckad hållbarhetsredovisning. Kapitlet inleder med ett stycke om hållbarhetsredovisning, därefter följer ett avsnitt om intressenter och legitimitet och sedan avslutas kapitlet med ett avsnitt om kommunikation.

6.1 Hållbarhetsredovisning

Hållbarhetsredovisningar är något som har vuxit fram och utvecklats utifrån miljöredovisning allteftersom omvärlden har ställt högre krav på företagen. Förutom miljöaspekten handlar en hållbarhetsredovisning även om de ekonomiska och sociala aspekterna. Kraven från omvärlden växer som sagt och i och med detta har det även vuxit fram olika standarder och riktlinjer för företag som vill använda sig av hållbarhetsredovisning. I grunden för allt ligger FN:s Global Compact som handlar om ansvarsfullt företagande och då ett företag ansluter sig till detta initiativ innebär det också att de måste presentera en redovisning kring hur de lever upp till de tio principerna i Global Compact. Detta görs genom en hållbarhetsredovisning och för att presentera en lyckad sådan använder sig många företag idag av GRI:s riktlinjer. GRI:s riktlinjer kan hjälpa företag att ge sin hållbarhetsredovisning en ram och visa på vilka olika element som skall finnas med. Fördelen med att företag använder sig av GRI är att det till viss del möjliggör jämförelser mellan företag samt ger läsare en referenspunkt om vad som finns med i hållbarhetsredovisningen. Det blir även en mer trovärdig hållbarhetsredovisning då GRI står för något välkänt och är internationellt erkänt inom området. De element som redovisas får större tyngd eftersom företaget följer en standard och det blir inte bara siffror som ser bra ut för företaget. Green Cargo har presenterat en hållbarhetsredovisning sedan 2001 och SAS sedan 2002. Båda företagen har under denna tid skapat en mall för sin hållbarhetsredovisning, med utgångspunkt i GRI:s riktlinjer, men de har även utvecklat sin hållbarhetsredovisning allteftersom de erhållit nya lärdomar inom området. En lyckad hållbarhetsredovisning handlar inte bara om det skrivna dokumentet som presenteras varje år utan också om utveckling och implementering av det hållbara arbetet inom företaget som i sin tur möjliggör en presentation av ett dokument.

FAR SRS tävling om bästa hållbarhetsredovisning är inget som företag eftersträvar att vinna vid upprättande av en hållbarhetsredovisning. Men sådan tävling uppmärksammar dock det som anses vara en lyckad eller god hållbarhetsredovisning samt visar den även på trender och den utveckling som sker inom hållbarhetsredovisning. Denna tävling är baserad på riktlinjerna från GRI vilket är ytterligare ett tecken på att en lyckad hållbarhetsredovisning bör ta hänsyn till och efterfölja dessa riktlinjer för en lyckad hållbarhetsredovisning. Förutom de kriterier GRI:s riktlinjer ger använder FAR SRS ytterligare aspekter vid bedömningen. Bl.a. tittar de på redovisningens transparens och kvalitetssäkring genom oberoende bestyrkande. SAS och Green Cargo har båda hållbarhetsredovisningar som är oberoende bestyrkta. Detta är något som de båda företagen menar ökar trovärdigheten i den information och fakta som de presenterar i redovisningen, precis som en vanlig årsredovisning är granskad och godkänd av en revisor. Sedan 2008 är detta något som även är obligatoriskt för statliga företag, även om de båda fallföretagen uppfyllde detta krav sedan tidigare på eget initiativ. En granskning av tredje part ger en ökad trovärdighet och är en kvalitetssäkring av hållbarhetsredovisningen. Den skapar också en trygghet för läsaren i att den fakta som presenteras är trovärdig och sann.

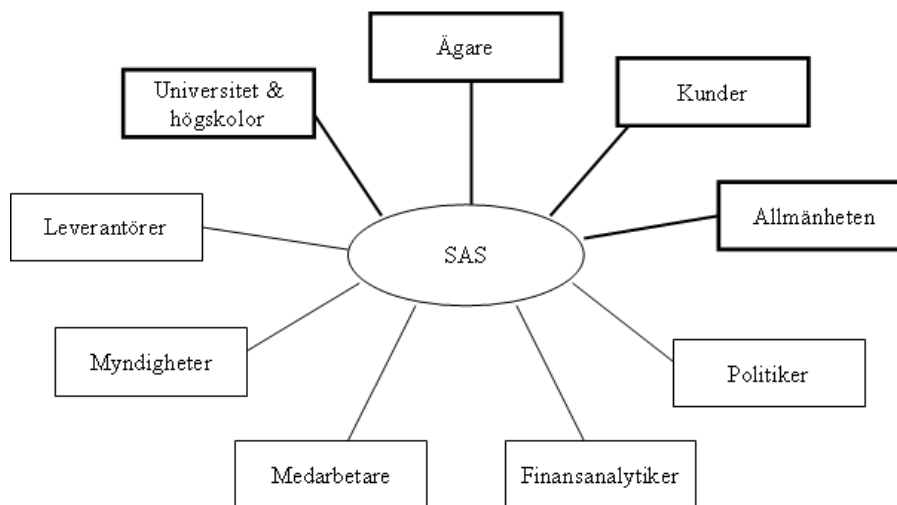
När det handlar om hållbarhetsredovisning är det givetvis bra att det finns en internationell standard såsom GRI att följa, men det handlar också till stor del om hur det egna företaget arbetar med hållbarhet och hur de får det att fungera i den dagliga verksamheten. För att en hållbarhetsredovisning skall bli lyckad räcker det kanske inte bara med att den uppfyller det som mallar och riktlinjer säger utan att utifrån sin egen verksamhet bygga ett hållbart arbete inom verksamheten som fungerar samt att företaget faktiskt når ut med sin hållbarhetsredovisning till omvärlden.

6.2 Intressenter och legitimitet

6.2.1 Intressenter

En av de viktigaste aspekterna för ett företag är deras intressenter. För att uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning som följer GRI:s riktlinjer är identifikation av dessa ett första viktigt steg för ett företag för att kunna genomföra och presentera en hållbarhetsredovisning. I en hållbarhetsredovisning är det inte bara viktigt att identifiera vilka intressenterna är utan också redovisa hur dialogen med dessa förs. Även hur intressenterna får tillgång till information om företagets hållbarhetsredovisning är av betydelse enligt GRI för att kunna uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning.

Intressenterna till SAS hållbarhetsredovisning presenteras i figur 6 nedan. De intressenter som identifierats som viktigast för företaget är markerade med en bredare ram. Dessa intressenter är ägare, kunder, allmänheten, universitet och högskolor.

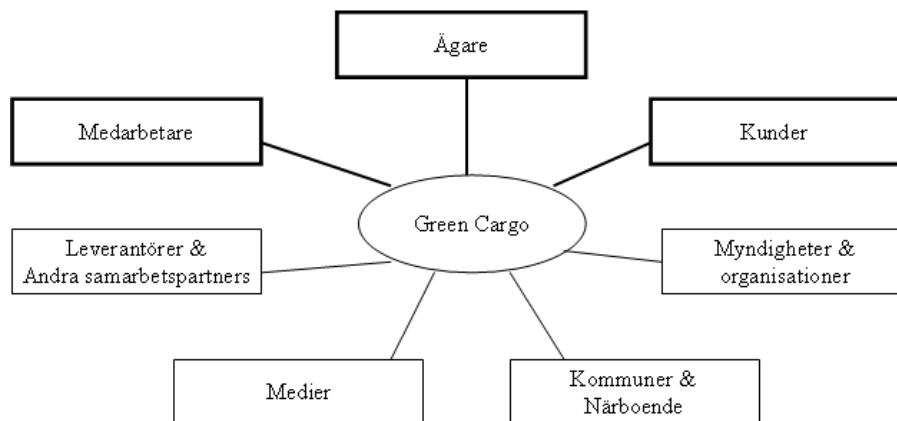


Figur 6. SAS intressenter

SAS har i sin hållbarhetsredovisning tydligt identifierat företagets intressenter och det finns kompletterande information att tillgå om intressenter och intressentdialogen via SAS hemsida. Rangordningen för vilka intressenter som anses vara viktiga för företaget var den turordning som angavs av miljödirektören vid intervjun med denne, vilket kan ha påverkat resultatet. Miljödirektören tyckte det var svårt att göra en rangordning och det faktum att han blev intervjuad av en student kan ha påverkat hans svar att universitet och högskolor skulle hamna bland de viktigaste intressenterna. Förmodligen skulle även ordningen se annorlunda ut beroende på vem inom företaget som tillfrågas beroende på inom vilket område personen är verksam. SAS har gjort en tydlig och omfattande identifikation av sina intressenter och i det skrivna dokumentet finns även en hänvisning till företagets hemsida med ytterligare information kring intressenterna och hur dialogen med dessa förs. SAS har en kontinuerlig

dialog med alla intressenter och denna ser olika ut beroende på vem intressenten är. SAS menar genom att för en bra och systematisk dialog kan företaget stärka och vidareutveckla sina relationer med intressenterna och därigenom kan företaget bli konkurrenskraftiga och skapa ramvillkor.

Green Cargos intressenter presenteras i figur 7 nedan och även här har de som företaget kallar de primära intressenterna fått en bredare ram för att belysa att de är viktiga för företaget. Dessa intressenter är ägare, kunder och medarbetare.



Figur 7. Green Cargos intressenter

Även Green Cargo har gjort en tydlig identifikation och beskrivning av dialogen med sina intressenter i sin hållbarhetsredovisning. I hållbarhetsredovisningen framgår inte lika tydligt vilka som är de primära intressenterna, men i intervjun var Erica Kronhöffer, direktör för hållbar utveckling, väldigt tydlig med vilka som var de primära och vilka som var de sekundära intressenterna. Detta kan kanske bero på att företaget i dokumentet inte vill peka ut någon som mer viktig än någon annan intressent. Företag strävar ändå efter att kunna tillgodose alla sina intressenters önskemål och krav. Green Cargos identifikation är väldigt tydlig presenterad och täcker in alla tänkbara områden.

För att uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning är det viktigt att företag kan göra en tydlig identifikation av sina intressenter. Detta för att företaget skall kunna tillgodose de behov som deras intressenter har. Ett företag och dess intressenter lever i ett slags beroendeförhållande och det viktiga för ett företag är att underhålla detta förhållande. Eftersom ett företag har flera olika intressenter innebär det också att företaget har många olika krav från intressenterna. Detta kan skapa en konflikt mellan olika intressentgrupper, men om företaget är duktiga och har identifierat sina olika intressenter finns möjligheten att uppfylla kraven vid olika tillfällen för att tillfredsställa så många intressenters behov som möjligt. SAS och Green Cargo hade båda i sina hållbarhetsredovisningar gjort tydliga identifikationer av sina intressenter vilket gör att de kan tillgodose flera av sina intressenters behov. Den rangordning som gjordes av intressenterna finns inte med i den tryckta hållbarhetsredovisningen vilket förmodligen har att göra med att företagen inte vill peka ut någon intressentgrupp som mer viktig än någon annan. För att uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning är det viktigt att alla intressenter blir identifierade snarare än att de som är identifierade har en rangordning. De intressenter som läser redovisning skall känna att företaget har erkänt dem och att de finns presenterade i hållbarhetsredovisningen.

Den stora skillnaden mellan intressenterna för SAS och Green Cargo är att SAS verkar ha en mer komplex intressentbild. Visserligen är båda företagen inom transportbranschen som i sig

anses vara en nedsmutsande bransch som måste ta stort ansvar och vara duktiga inom miljöområdet. SAS är dessutom verksamma inom flygbranschen som av allmänheten upplevs vara en av de mest nedsmutsande branscherna. Dessutom har SAS privatpersoner som en stor del av sin kundbas till skillnad från Green Cargo vars tjänster vänder sig till andra företag och då de använder tåg är ett mer miljövänligt frakialternativ. Detta innebär dock inte att Green Cargo kanske har det lättare att tillfredsställa sina intressenters behov, men det kan vara så att det är lättare att få en diskussion med kunder när de är företag istället för privatpersoner. Ett företag agerar utifrån de regler och ramar som finns inom sitt eget företag vad gäller krav på hållbarhet från sina leverantörer medan privatpersoner skiljer sig mer åt då det handlar som personliga uppfattningar om vad ett hållbart samhälle är. Båda företagen har dock gjort en tydlig identifikation av de intressenter som är viktiga för deras verksamhetsområde och skapat en täckande bild. Det viktiga för att lyckas och presentera en god hållbarhetsredovisning är att alla intressenter känner sig identifierade och att företaget är medvetna om hur deras intressentbild ser ut. Genom att ha den informationen kan ett företag lättare tillgodose och presentera den slags information som intressenterna efterfrågar och intressenten kan känna att de har fått ut den information som de behöver från företaget. Detta i sin tur gör att företaget kan underhålla och hitta den balans som är viktig mellan företagets belöningar till intressenterna och de bidrag som företaget i sin tur erhåller från intressenterna.

6.2.2 Legitimitet

Nära sammankopplat med intressenter är legitimitet då detta är något som företaget erhåller från sina intressenter. Legitimitet ses som ett socialt kontrakt mellan företaget och omvärlden och så länge företaget har samma värdesystem som omvärlden kan de erhålla legitimitet. Denna legitimitet kan företaget erhålla genom sitt agerande inom hållbarhetsområdet från samhället. Klimatdebatten, miljöpåverkan och ett ökat samhällsansvar är i dagens samhälle alla aktuella frågor. Omvärlden är idag bättre på och ställer högre krav på företag, vilket innebär att företag har en hög press på sig att anpassa sig. Eftersom hållbar utveckling idag är ett aktuellt ämne och omvärlden har en större kunskap inom detta kan det ses som en förändring av omvärldens värdesystem. Företagen måste anpassa sig till denna förändring för att kunna erhålla fortsatt legitimitet. En hållbarhetsredovisning är ett svar på de ökade krav som företagsvärlden har känt av under senare år.

Både SAS och Green Cargo var tidiga med att presentera en hållbarhetsredovisning och de båda företagen upplever att omvärlden är positivt inställd till företagens hållbarhetsredovisning, vilket innebär att en presentation av en hållbarhetsredovisning bidrar till företagets legitimitet. Men miljödirektör Niels-Eirik Nertun på SAS menar också att en del har blivit mer kritiska till flygbranschen. Detta kan ha en grund i att människor uppfattar flygbranschen som något av en smutsig bransch. Miljödirektören på SAS menar också att företaget ofta förekommer inom media och det är något som kan bidra till den bild av företaget som omvärlden har. I sin hållbarhetsredovisning skriver SAS också att de märkt av en minskning vid mätningen av Nöjd Kundindex, vilket de menar kan bero på den pågående debatten om flygets miljöpåverkan och roll i samhället. SAS har en stor kundkrets som även involverar privatpersoner, vilket också gör företaget mer känsligt för förändringar i människors värdesystem. Green Cargo arbetar mer med större företag och är också aktiva inom järnvägstransporter som vanligen anses vara ett mer miljövänligt transportslag. Green Cargo som startades 2001 hade från första början en tydlig profil som ett företag som arbetar med hållbar utveckling och genom att läsa företagets års- och hållbarhetsredovisning ger det en tydlig bild att begreppet hållbarhet genomsyrar hela verksamheten. Detta innebär dock inte att företaget inte har krav på sig att arbeta aktivt inom området för hållbar utveckling. En lyckad hållbarhetsredovisning kan alltså bidra till företagets legitimitet, men här kan även

branschen som företaget är verksamt inom vara av vikt. För att ändå kunna uppnå och erhålla legitimitet gäller det för företag att vara uppmärksamma på vad som kan bidra till en minskad legitimitet just pga. företagets bransch. Detta betyder dock inte att företag skall undanhålla information i sin hållbarhetsredovisning då det istället kan leda till en minskad legitimitet. Det viktiga är att de är medvetna om vad som kan uppfattas som negativt, men genom att presentera det ändå kan de uppnå legitimitet då de anses vara öppna och ärliga med information vilket leder till en lyckad hållbarhetsredovisning.

Legitimitet handlar både om att behålla, öka och förutse förändringar för erhållandet av legitimitet. När ett företag upplever ett hot mot sin legitimitet kan företaget agera på olika sätt. SAS som kanske upplever en minskad legitimitet pga. mediedebatt och händelser inom företaget hanterar det genom att i sin hållbarhetsredovisning redovisa och förklara vad som skett. Även Green Cargo redovisar vad som har hänt i företaget under året och detta bidrar till att de kan behålla sin legitimitet. En hållbarhetsredovisning ger företag möjlighet att behålla och öka sin legitimitet, genom redovisning av nyckeltal och företagets aktiviteter under ett år kan de förse sina intressenter med en klar bild av vad som händer i företaget och intressenterna kan känna att de får den information de eftersöker. Även att företagen har hållbarhetsredovisningar som är oberoende granskade kan bidra till en ökad legitimitet vilket i sin tur kan leda till en lyckad hållbarhetsredovisning. Niels-Eirik Nertun menade att de nyckeltal som presenteras får större betydelse i dialogen med intressenterna eftersom det blir mer än bara fakta som kommer från företaget.

Ett annat sätt att behålla och öka sin legitimitet är att bli identifierade med symboler. Green Cargos inrikes tåg- och lastbilstransporter är märkta med ”Bra Miljöval”, vilket lyfts fram en Green Cargos hållbarhetsredovisning. Detta är en av de tuffaste miljömärkningarna att erhålla. Denna symbol bidrar till legitimiteten som företaget har och det är även en symbol som är välkänd för omvärlden och som i sig signalerar något som är bra. Båda företagen ställer krav på de företag som de samarbetar med vilket i sig kan skapa legitimitet. Ett företag som själva anses som duktiga inom hållbarhetsområdet kan ge andra företag legitimitet då företaget själva har en hög standard på sitt hållbara arbete. De intressenter som tillfrågades i denna undersökning menade att det var viktigt för dem att företagen engagerade sig och arbetade inom hållbarhetsområdet. Medarbetarna på Green Cargo tyckte att det var viktigt eftersom de kände att de kunde bidra med något inom sin egen avdelning som stämmer överens med företagets image mot omvärlden. Kunderna till företagen har egna mål och policys som de måste efterfölja, exempelvis pratade Anders Nordström från ABB om att de har en egen transportpolicy, vilket innebär att de ställer krav på Green Cargo och övriga transportföretag som de samarbetar med. Genom att företagen har en hållbarhetsredovisning kan de redovisa och presentera information om vad de åstadkommer inom hållbarhetsområdet. Detta i sin tur gör det lättare för kunder att se om transportföretaget uppfyller de krav som kunderna själva ställer på sina leverantörer och om de är intresserade av att samarbeta med företaget. Alltså kan information i hållbarhetsredovisningen leda till att företaget har möjlighet att attrahera nya intressenter samtidigt som de behåller och tillgodoser sina nuvarande intressenters behov, vilket i sin tur kan anses vara en lyckad hållbarhetsredovisning.

6.3 Kommunikation

Kommunikation handlar om en överföring av information och i detta fall om hur företag skall överföra informationen från sin hållbarhetsredovisning till omvärlden. Det som skall kommuniceras är företagets hållbara arbete, vilket skall göras i form av en lyckad

hållbarhetsredovisning. Kommunikation är även ett kriterium inom vilket företag bedöms i FAR SRS tävling om bästa hållbarhetsredovisning. I denna tävling handlar kommunikationen om presentationen, tillgängligheten för intressenter och strukturen på själva hållbarhetsredovisningen. Både SAS och Green Cargo har arbetat länge med hållbar utveckling och presenterar varje år utifrån detta arbete en hållbarhetsredovisning.

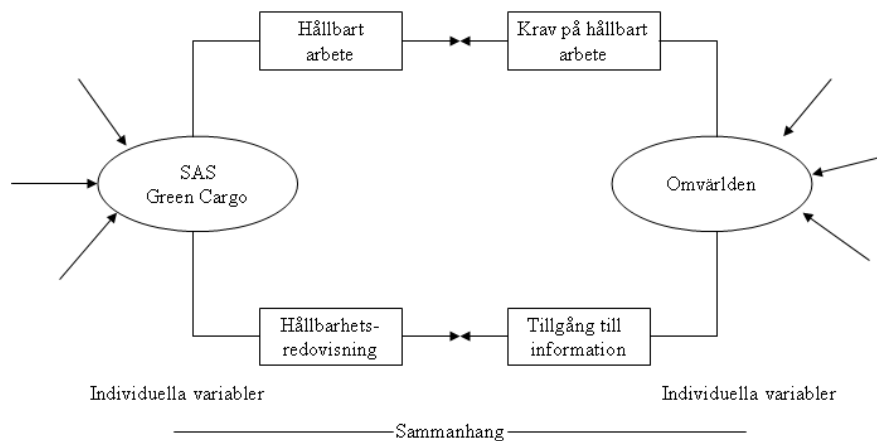
I teorikapitlet presenterades Ulrich Nitschs relevansmodell som är en kommunikationsmodell som är mer lämpad för kommunikation kring miljö och hållbarhet än andra mer traditionella modeller. De traditionella kommunikationsmodellerna fokuserar på sändaren och vad denne vill förmedla och sända ut, medan relevansmodellen istället ser kommunikation som ett utbyte där sändare och mottagare måste mötas för att kommunikationen skall fungera. Nitschs modell handlar till stor del om att företag måste tänka sig in i mottagarens situation. Han menar att den klassiska kommunikationsmodellen eller spridningsteori fungerar då ett företag vill sälja en vara på en konkurrenskraftig marknad men att relevansmodellen är bättre lämpad att använda när ett företag vill kommunicera kring hållbarhet. Det handlar inte om att sälja en vara utan att sända information och upplysa mottagaren att företaget vill medverka till skapandet av ett mer hållbart samhälle. Vad som leder till en lyckad hållbarhetsredovisning är att företag är duktiga på att identifiera sina olika intressenter och därigenom kan de få information kring vilken slags information som bör finnas med i sin hållbarhetsredovisning för att tillfredsställa intressenternas behov.

Figur 8 på nästa sida visar relevansmodellen och hur den skulle kunna se ut för de båda fallföretagen. Sändaren i denna modell är företagen SAS och Green Cargo och mottagaren är företagens intressenter; t.ex. kunder och ägare. Den information som företagen sänder ut är information och resultat av företagets hållbara arbete och detta skall motsvara och möta de krav som intressenterna ställer på företaget kring ett hållbart arbete. Dessa krav varierar beroende på vem intressenten är, t.ex. för kunderna är det viktigt att det fanns tydliga siffror på vad företaget har åstadkommit inom de olika områdena för hållbarhet. De kunder som blev tillfrågades tyckte att hållbarhetsredovisningen till stor del uppfyllde detta, men samtidigt tyckte även en del att de saknade en del information inom vissa områden där de ville se tydliga siffror på förändringar. För att företag skall kunna presentera den information som intressenterna anser vara viktig och presentera en lyckad hållbarhetsredovisning är det viktigt att företagen har en dialog med sina intressenter. Denna dialog måste även anpassas beroende på vem intressenten är. Detta blir en anpassning från företagets sida till den situation som mottagaren befinner sig i, men även om företaget försöker att anpassa sig till de olika intressenterna kommer det förmodligen alltid att vara så att företagen inte alltid kan tillgodose alla intressenters behov fullt ut, eftersom det är många olika aspekter att ta hänsyn till. För att lyckas är det därför viktigt att företag inte försöker att uppfylla alla intressenters krav samtidigt, då det blir en omöjlig uppgift för dem att uppfylla. Genom en dialog kan företag få en aning om vad som förväntas av dem och utifrån den informationen utforma en plan för hur de skall kunna tillgodose så många intressenters krav som möjligt och därigenom uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning. De intressenter som tillfrågades verkade i stort vara nöjda med innehållet i hållbarhetsredovisningarna och kunde finna information i redovisningen inom de områden som de var intresserade av. Detta tyder på att de båda företagen har en ganska bra koll på vad det är som deras intressenter eftersöker och kan därför presentera och göra denna information tillgänglig för intressenterna i hållbarhetsredovisningen.

Den andra delen som visas i figuren är hur media och metod stämmer överens med mottagarens villkor och potential för att ta emot information. Media och metod är i detta fall själva hållbarhetsredovisningen, företagen använder denna för att visa på vad de har

åstadkommit inom området för hållbarhet. Båda företagen har en tryckt version som går att beställa och som de ger ut till intressenter, men redovisningen finns även tillgänglig via företagens hemsidor. Förutom hållbarhetsredovisningen finns det ytterligare information att tillgå kring företagens hållbara arbete via deras hemsidor vilket t.ex. SAS hänvisar till i sin hållbarhetsredovisning. Villkor och potential är hur informationen dvs.

hållbarhetsredovisningen görs tillgänglig för mottagaren. Detta sker genom att företagen dels skickar sin hållbarhetsredovisning till de intressenter de har ett samarbete med och att den finns tillgänglig via hemsidan för nedladdning eller beställning. Medarbetarna på Green Cargo hade fått del av hållbarhetsredovisningen på lite olika sätt och hade tittat en del i den, men det viktigaste för deras del var att det som stod i hållbarhetsredovisningen var relevant på deras egen avdelning. Detta har Green Cargo uppnått genom att använda sig av sitt styrverktyg ”måltavlan”, där det hållbara arbetet görs relevant för varje enskild avdelning och varje medarbetare tar del av det genom detta styrverktyg. Kunderna fick främst tillgång till hållbarhetsredovisningarna genom företagets hemsida och använde dem för att titta på just de delar som var aktuella för dem personligen beroende på vad de arbetar med. Det gav dem även en uppfattning om hur företagen uppfyllde de krav som de sätter på sina leverantörer eftersom de själva har olika mål och policys som skall uppfyllas för att ett samarbete skall fungera.



Figur 8. Relevansmodellen med de båda företagen

För att lyckas med sin hållbarhetsredovisning är Nitschs relevansmodell för kommunikation att föredra då den ger företag ett verktyg för att nå ut till sina intressenter på ett lättare sätt. Eftersom det inte handlar om att sälja en vara utan mer om ett sätt att tänka och visa sitt engagemang för omvärlden, ger Nitschs modell en möjlighet för företag att skapa en dialog med sina intressenter. För att hållbarhetsredovisningen skall kunna ses som lyckad handlar det om att företaget t.ex. gör den lättillgänglig för sina intressenter samt att intressenterna kan känna att den information de eftersöker finns presenterad. Att arbeta utifrån Nitschs relevansmodell kräver mer från ett företag, men det finns en större chans att företag lyckas presentera och förmedla en lyckad hållbarhetsredovisning. Den ger en möjlighet för företag att skapa en dialog med intressenterna och få information kring hur de på bästa sätt skall nå ut till dem. Både SAS och Green Cargo använder sig av sin hemsida för att presentera sin hållbarhetsredovisning, men de erbjuder även sina intressenter möjligheten att beställa hållbarhetsredovisning. Båda sätten har sina fördelar och att använda hemsidan gör företagets hållbarhetsredovisningar väldigt lättillgängliga för intressenter på ett snabbt sätt. För att lyckas och nå ut till sina intressenter med sin hållbarhetsredovisning är det därför viktigt att ett företag erbjuder informationen på olika sätt. Det enklaste sättet idag är via hemsidor, men det beror på vem intressentgruppen är, t.ex. kan det vara en idé att göra som Green Cargo som

lade ut hållbarhetsredovisningen i företagets fikarum för att medarbetarna lättare skulle kunna komma i kontakt med den och kunna använda den.

7 Slutsatser

Syftet med detta examensarbete är att utreda vad som ger en lyckad hållbarhetsredovisning för ett företag. Med lyckad menas att hållbarhetsredovisningen bidrar till att ge företaget legitimitet från sina intressenter samt att hållbarhetsredovisningen tillgodoser intressenternas informationsbehov och att företaget lyckas kommunicera sin hållbarhetsredovisning till sina intressenter.

En hållbarhetsredovisning som följer de uppsatta standarder och regler t.ex. FN:s Global Compact och GRI anses vara lyckad då de efterföljer något som företagens intressenter och omvärld också erkänner som en standard och som riktlinjer för hur hållbarhetsredovisning skall gå till. Tävlingar såsom den som anordnas av FAR SRS visar på goda exempel inom området för hållbarhetsredovisning och även hur området för hållbarhetsredovisning har förändrats och förnyats. Denna tävling är också baserad på de standarder som redan finns tillgängliga och ger ytterligare riktlinjer för vad som anses vara en lyckad hållbarhetsredovisning. Dessa tillsammans tyder på att efterlevnad av de uppsatta standarder och riktlinjer som finns är något som leder till en lyckad hållbarhetsredovisning. Ytterligare en aspekt för att kunna presentera en lyckad hållbarhetsredovisning är att det finns ett fungerande hållbart arbete inom företaget då det är detta som gör det möjligt för ett företag att kunna presentera en god hållbarhetsredovisning.

Något som är viktigt enligt GRI:s riktlinjer och för upprättandet av en lyckad hållbarhetsredovisning är att företag kan identifiera sina intressenter och redovisa hur företaget för en dialog med dessa. De båda fallföretagen hade båda gjort en identifikation av sina intressenter och även då det gjordes en rangordning i intervjun av dessa intressenter så framgick det ändå att det var mer viktigt att alla intressenter kände sig identifierade och presenterade i hållbarhetsredovisningen för att den ska anses vara lyckad. Alla intressenter kanske inte kan få sina krav uppfyllda med en gång men det är ändå viktigt att de kände att de fanns representerade och erkända av företaget.

Ytterligare en aspekt av intressenteori är sammankopplat med legitimitet eftersom företaget erhåller sin legitimitet från omvärlden dvs. sina intressenter. Det är viktigt att företaget följer det värdesystem som gäller i samhället annars riskerar de att förlora en del av sin legitimitet. En hållbarhetsredovisning är ett slags svar på att omvärlden har förändrats och att företagen har följt med och utvecklats i takt med denna förändring. Omvärlden kräver mer information från företagen idag och genom att presentera en hållbarhetsredovisning kan företagen svara upp till denna förändring och behålla den legitimitet som de har. För att behålla sin legitimitet är det även viktigt att företag är öppna och ärliga kring vad som händer i företaget. Om de presenterar information även kring det som kanske verkar negativt kan intressenterna ändå känna att företaget är ärliga med vad som händer inom företaget och de kan behålla den legitimitet som de har, istället för att inte presentera informationen och sedan förlora sin legitimitet pga. att de inte varit ärliga mot sina intressenter. Ytterligare en aspekt för att uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning är att den är oberoende granskad. Genom en kvalitetssäkring från en tredje part kan företaget visa på att det som presenteras är tillförlitligt och de kan uppnå och få legitimitet från sina intressenter vilket i sin tur leder till en lyckad hållbarhetsredovisning.

Viktigt för ett företag som har ett hållbart arbete är att nå ut till omvärlden och kommunicera vad de har åstadkommit och hur de arbetar inom hållbar utveckling. För att lyckas med sin kommunikation och uppnå en lyckad hållbarhetsredovisning är det viktigt att företag sätter sig

in i intressenternas situation, genom att göra det kan de få en uppfattning om vilken slags information som är viktigt för intressenterna. För att sedan kunna få fram vilken slags information som intressenterna kräver är det viktigt att företaget för en dialog med sina intressenter och denna ser olika ut beroende på vem intressenten är t.ex. efterfrågar inte kunder och ägare samma saker från företaget, men det är upp till företaget att ha en dialog med båda för att tillgodose de olika kraven. Det handlar om att företaget måste anpassa sig till intressentens situation. För att nå ut till sina intressenter och lyckas med sin hållbarhetsredovisning måste företaget också på ett lättillgängligt och enkelt sätt nå ut med sin hållbarhetsredovisning till sina intressenter. Här handlar det också om att företaget måste anpassa sig och se till vilka kanaler som finns tillgängliga för intressenterna t.ex. genom att publicera hållbarhetsredovisningen för nedladdning på företagets hemsida.

8 Diskussion

Varje dag möts människor i debatten kring klimatet och människans miljöpåverkan, men även hur det påverkar en själv som individ. Ofta hamnar också företagsvärlden i fokus för denna debatt och under de senaste åren har det skett en stor utveckling vad gäller t.ex.

miljöredovisning. Till en början handlade det om just miljön, men ju mer människor tittar runt i världen så förändras bilden av vad som är viktigt. Det handlar inte bara om miljö utan även de sociala och ekonomiska aspekterna blir viktiga. Hållbarhetsredovisning handlar om att visa en större bild av hur företagen påverkar sin omvärld. I detta arbete valdes två företag inom transportbranschen för att detta är en bransch som det diskuteras mycket kring vad gäller påverkan på sin omgivning, men det är även en bransch med lång erfarenhet inom denna slags redovisning. Vad som var intressant att se är att detta är ett område som fortfarande är under utveckling och ganska nytt, men som verkar ha fått ett väldigt stort genomslag under en kort period. Variationen för hur denna slags redovisning skall ske verkar vara stor, men även där börjar ett regelverk och en standard att växa fram i och med t.ex. GRI:s riktlinjer. Syftet med GRI är att hållbarhetsredovisning skall vara av samma betydelse som den finansiella redovisningen och även här syns det att utvecklingen rör sig i den riktningen, FAR SRS årliga tävling om bästa hållbarhetsredovisningen är ett tecken på detta.

I en studie där fallstudier används skall generaliseringar göras med försiktighet. Även om de fall som studeras påvisar tendenser åt ett håll är det inget som kan förutsättas gälla för hela populationen. De båda fallföretagen som använts i studien dvs. SAS och Green Cargo har använts som goda föredömen och kan därför utifrån teorier lyfta fram och visa på exempel som kan vara tillämpliga även för andra företag. Dock är hållbarhetsredovisning något som är individuellt, den kan se olika ut beroende på vilken bransch företaget är verksamt inom och dels finns det även flera olika utformningar på en hållbarhetsredovisning. En hållbarhetsredovisning är ett utmärkt verktyg för att visa för omvärlden vilket slags engagemang ett företag har, men det kräver också mycket arbete för ett företag att implementera och genomföra en hållbarhetsredovisning. Bestämmer sig dock företaget för att använda sig av en hållbarhetsredovisning kan det vara av intresse för dem att se hur andra företag som är duktiga inom området gör, just för att de själva skall kunna presentera en lyckad hållbarhetsredovisning.

Företag kan vinna mycket genom att använda sig av en hållbarhetsredovisning, det visar på att de faktiskt engagerar sig och nyckeltalen som presenteras visar på hur utvecklingen inom ett område har varit under det gångna året. Green Cargo är ett av få företag som presenterar en helt integrerad års- och hållbarhetsredovisning och det är något som verkar ligga helt rätt i tiden. SAS satsar på att nå dit då de menar att redan idag finns den hållbara aspekten med inom andra områden än bara som en egen del i årsredovisningen. Från och med redovisningsår 2008 skall alla statliga bolag ha en hållbarhetsredovisning som är oberoende granskad och som följer GRI:s riktlinjer och Sverige är det första landet i världen med ett sådant initiativ. Så vad är det då som är en lyckad hållbarhetsredovisning? I dagsläget kan det vara svårt att sätta fingret på det, men GRI har en tydligt ram för hur en hållbarhetsredovisning skall upprättas och det är en standard som är internationellt accepterad. Tävlingar såsom FAR SRS ger en aning om vad som väntar runt hörnet och åt vilket håll trenderna pekar. Men i slutändan handlar det nog om att företagen är öppna för och lyssnar på vad deras omgivning vill ha. Det handlar om att nå ut med sitt budskap att ens företag är engagerat och vill uppnå en hållbar framtid för kommande generationer.

Litteraturförteckning

Litteratur och publikationer

Armstrong, G., Kotler, P. 2003. *Marketing – An introduction 6th edition*. Pearson Education, Inc., Upper Sadle River, New Jersey

Ax, C., Johansson, C., Kullvén H. 2002. *Den nya Ekonomistyrningen, 2:a upplagan*. Liber Ekonomi, Malmö

Bergsten, U., 2008. Varför tror svenska folket att flyget är värsta miljöboven? *LFV Tidningen*. Vol 7, 18.

Deegan, C., 2002. Introduction: The legitimising effect of a social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol 15:Nr 3, 282-311.

Gray, R., Owen, D., Adams, C., 1996. *Accounting and accountability: changes and challenges in corporate, social and environmental reporting*. Pearson Education Limited, Edinburgh

Green Cargo, 2007. *Green Cargos Års- och Hållbarhetsredovisning 2007*

Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Larsson, L-O., 1999. *Miljöinformation och miljöredovisning – En vägledning för företag och revisorer*. KPMGs Miljörevision, Stockholm

Larsson, L-O., Ljungdahl, F., 2008. *License to operate – CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken*. Ekelids Förlag, Stockholm

Nitsch, U., 2000. *The Art of Environmental Communication* (193-225) i Lundgren, L. (ed.), *Knowing and Doing: On knowledge and action in environmental protection*. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad

SAS 2007. *SAS koncernens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2007*

Woodward, D G., Edwards P., Birkin, F., 1996. Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provison. *British Journal of Management*. Vol 7, 329-347.

Yin, R K. 2007. *Fallstudier – Design och genomförande*. Liber AB, Malmö

Internet

FAR SRS

- a) Pressmeddelande: Kriterier för bästa hållbarhetsredovisning, 2008-11-17
http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/NYHETSARKIV/2007/H%25C5LLBARHETSKRITERIERNA%2520UK07_CRI.PDF
- b) Pressmeddelande: Bästa hållbarhetsredovisning 2007, 2008-11-30
http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/FOR_PRESS/PRESSMEDDELANDE/N/B%C4STA%20H%C5LLBARHETSREDOVISNING%202007%20-%20FINFORUM%202008%20SLUTVERSION.PDF
- c) Pressmeddelande: Hög kvalitet när pris för Sveriges bästa hållbarhetsredovisning delas ut 2008-11-30
http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/FOR_PRESS/PRESSMEDDELANDE/PRESSMEDDELANDE%20FINFORUM%20_SLUTVERSION_.PDF

Green Cargo 2008-11-23

- a) <http://www.greencargo.com/templates/NewsPage.aspx?id=1391>
- b) Om oss 2008-11-30
<http://www.greencargo.com/>
- c) Affärsidé och vision 2008-11-30
<http://www.greencargo.com/>
- d) Hållbar utveckling 2008-11-30
<http://www.greencargo.com/>

KPMG Nyhetsbrev 2008-11-17. <http://www.kpmg.se/pages/107480.html>

Nationalencyklopedin

- a) Legitimitet, 2009-01-12
<http://www.nationalencyklopedin.se/artikel/239209>
- b) Kommunikation, 2008-11-17
<http://www.ne.se/artikel/1183574/1183574>

SAS 2008-12-03

- a) SAS historia
http://www.sas.se/sv/Om_oss/SAS_Historia/
- b) SAS Sverige
http://www.sas.se/sv/Om_oss/Om_SAS_Sverige/
- c) SAS hållbarhetsarbete
http://www.sas.se/sv/Om_oss/SAS-hallbarhetsarbete/

SAS Group 2008-12-03

http://www.sasgroup.net/SASGROUP_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/intressentdialog_07.pdf

Transportnet 2008-11-23

<http://www.transportnet.se/iuware.aspx?pageid=4912&ssoid=83821>

United Nations Global Compact 2008-12-12

- a) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
- b) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

Personliga meddelanden

Dahlman, Mikael, Green Cargo, lokförare, telefonintervju 2010-01-13

Gustafsson, Robert, Green Cargo, kundansvarig, telefonintervju 2008-12-11

Hansson, Mats, Green Cargo, föreläsning 2008-09-25

Holmqvist, Karin, Atlas Copco, Chef för CR relationer, telefonintervju 2010-03-17

Höglund, Pierre, Green Cargo, Logistics, telefonintervju 2010-01-18

Kronhöffer, Erica, Green Cargo, Direktör Hållbar Utveckling, telefonintervju 2008-12-02

Nertun, Niels-Eirik, SAS, Miljödirektör, telefonintervju 2008-11-28

Nordström, Anders, ABB, Group Advisor Sustainability Affairs, telefonintervju 2010-03-20

Bilaga 1 – Intervjufrågor till SAS och Green Cargo

På SAS intervjuades Niels-Eirik Nertun, miljödirektör och på Green Cargo intervjuades Erica Kronhöffer, direktör för hållbar utveckling.

Hållbarhetsredovisning

1. Hur länge har ni haft en hållbarhetsredovisning?
2. Hade ni någon annan slags redovisning t.ex. miljöredovisning tidigare?
3. Om ni hade någon annan slags redovisning tidigare, hur kommer det sig att ni bytte till en hållbarhetsredovisning?
4. Varför har ni valt att presentera en hållbarhetsredovisning?
5. Vilka olika slags standarder följer ni för er hållbarhetsredovisning?
6. Varför har ni valt att presentera er hållbarhetsredovisning som interagerad i årsredovisningen/en del i den tryckta årsredovisningen?
7. Är er hållbarhetsredovisning oberoende granskad? Om ja/nej varför?

Intressenter & Legitimitet

8. Vilka är era intressenter?
9. Hur skulle ni prioritera bland dessa intressenter, vilka är de viktigaste?
10. I er redovisning anger ni de intressenter som är viktigast, vilket skiljer sig från den prioritering som ni gjorde nu, varför? Vill ni ändra den tidigare prioriteringen?
11. Hur gör ni för att tillgodose alla olika intressenters behov, då det finns många olika intressenter med olika krav?
12. Vad tror ni att era intressenter vill ha ut av er hållbarhetsredovisning?
13. Hur gör ni för att ta reda på vad era intressenter vill ha ut av er hållbarhetsredovisning?
14. Vad får ni tillbaka från era intressenter genom att redovisa en hållbarhetsredovisning? Vet ni om de läser den? Har ni frågat dem vad de är intresserade av eller bara antagit? Får ni någon feedback?
15. Hur och vilken slags feedback får ni från era intressenter på er hållbarhetsredovisning?
16. Upplever ni att era intressenter har en mer positiv bild av ert företag sedan ni började presentera en hållbarhetsredovisning?
17. På vilket sätt har ni märkt att intressenter har en mer positiv bild av ert företag?
18. Har ni några särskilda krav t.ex. vad gäller miljöengagemang på de företag som ni väljer att samarbeta med? Vilka är dessa krav och hur yttrar sig dessa?

Kommunikation

19. Hur gör ni för att förmedla information om ert hållbara arbete förutom att presentera en hållbarhetsredovisning?
20. Till vilka skickar ni er hållbarhetsredovisning, specifika personer eller till företag som ni samarbetar med i allmänhet?
21. Finns det några personer bland era intressenter som ni kan rekommendera mig att intervjua för att få en komplett bild av er hållbarhetsredovisning?

Övrigt

22. Slutligen, kan jag återkomma till er om det är något som jag har missat?

Bilaga 2 – Intervjufrågor till SAS och Green Cargos intressenter

Frågor om företagets hållbarhetsredovisning (SAS och Green Cargo)

1. Har Ni läst företagets hållbarhetsredovisning?
2. Hur och på vilka sätt får Ni information om företagets hållbara arbete?
3. Vilken slags information är viktig för Er del i företagets hållbarhetsredovisning?
4. Hur kommunicerar Ni till företaget det som Ni efterfrågar?
5. Har hållbarhetsredovisningen tillgodosett de krav på information om företagets hållbara arbete som Ni eftersöker?
6. Var det något i hållbarhetsredovisningen som Ni saknade
7. Lämnar Ni någon återföring om vad som skall finnas med i företagets hållbarhetsredovisning? Diskuterar ni t.ex. miljöfrågor, hur och när?
8. Varför är det viktigt för Er att företaget arbetar med miljö, sociala och ekonomiska frågor?