



## **OBLIGATORISKT KRAV PÅ HÅLLBARHETSREDOVISNING**

- Faktorer till utmaningar som kan uppstå i företags praktiska arbete

## **OBLIGATORY REQUIREMENT FOR SUSTAINABILITY REPORTING**

- Factors to challenges that may arise in companies practical work

Examensarbete inom företagsekonomi  
Grundnivå, 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2018

Emma Ahlström  
Martina Myrén

Handledare: Marina Grahovar  
Examinator: Ann-Christine Mjölnevik

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka våra informanter Helen Göthe, Johanna Westbom, Jonna Laakso, Kristin Roos, Sabina Lerne, Sofia Norborg, Sophie Arnesved, och Ulrika Simonsson för ert deltagande i denna studie då den inte hade varit genomförbar utan er. Vi vill även tacka vår handledare Marina Grahovar för din hjälp och vägledning genom hela arbetet. Slutligen vill vi tacka vår examinator Ann-Christine Mjölnevik för betydande hjälp längs arbetets gång.

Skövde, våren 2018

Emma Ahlström & Martina Myrén

## **Obligatoriskt krav på hållbarhetsredovisning**

- Faktorer till utmaningar som kan uppstå i företags praktiska arbete

Examensrapport inlämnad av Emma Ahlström och Martina Myrén till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2018-06-04**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_

Emma Ahlström

\_\_\_\_\_

Martina Myrén

## Sammanfattning

I årsredovisningslagen (1995:1554) tillkom en ändring (2016:947) som medför att större svenska företag blir tvingade till att upprätta en hållbarhetsredovisning. I en tidigare undersökning framkommer det att nio av tio företag upplever det nya lagkravet som utmanande. Denna studie bidrar därför med kunskap om vilka dessa utmaningar kan vara och vad de kan bero på. Syftet med studien är att uppmärksamma vilka faktorer som ligger till grund för att företag uppfattar implementering av lag (2016:947) som utmanande. Genom detta kan studien bidra med förståelse för det praktiska arbetet vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar. Det kan vara användbart för företag som går över från frivillig till lagstadgad hållbarhetsredovisning eller företag som upprättar en hållbarhetsredovisning för första gången i samband med ett lagkrav.

För att uppnå syftet har studien utgått ifrån en kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer. Det har utförts åtta intervjuer med hållbarhetsansvariga på företag inom modebranschen samt sport- och fritidsbranschen. För att erhålla empiri kring det praktiska arbetet ansågs en kvalitativ metod vara bäst lämpad då det önskades praktiska exempel från informanterna. Studiens resultat kan förklaras med hjälp av implementeringsteorin där egenskaperna *förstå*, *kan* och *vill* presenteras. För att uppmärksamma svårigheter vid implementeringen kommer studien att undersöka om företagen besitter dessa tre egenskaper. Vid implementering av ett beslut är det väsentligt att veta vilka egenskaper företagen har för att förstå styrningens effekter. Inom implementeringsteorin framgår det att det är mest problematiskt ifall viljan inte finns vid en implementering. Resultatet från studien visar att det finns utmaningar hos företagen som kan kopplas till egenskaperna *förstå* och *kan*. Egenskapen *vill* visar sig i denna studie inte kunna kopplas till företagens utmaningar.

**Nyckelord:** Lagkrav, utmaningar, hållbarhetsredovisningar, implementering och Global Reporting Initiative (GRI).

## Abstract

The Annual Account Act (1995:1554) introduced a change (2016:947) which implies that larger Swedish companies are forced to establish a sustainability report. In a previous survey it appears that nine out of ten companies experience the new legal requirement as challenging. This study therefore contributes with knowledge of which these challenges could be and what they may depend on. The purpose of the study is to observe what factors that are the reasons why companies perceive implementation of law (2016:947) as challenging. By this, the study can contribute to understand the practical work in the preparation of sustainability reports. It can be useful for companies that switch from voluntary to statutory sustainability reporting or companies that establish a sustainability report for the first time in a connection with a legal requirement.

To achieve the aim, the study has been based on a qualitative research method in the form of interviews. There have been eight interviews with sustainability managers in companies within the fashion industry as well as the sports- and leisure industry. In order to gain empirical knowledge about the practical work, a qualitative method was considered most appropriate because it was desired that the informants provided practical examples. The result of the study can be explained by using the implementation theory where the properties *understand*, *can* and *will* are presented. In order to pay attention to difficulties with implementation, the study will investigate whether the companies process these three properties. When implementing a decision, it is essential to know what properties companies have in order to understand the effects of the control. In implementation theory, it appears that it is most problematic if there is no willingness to implement. The result from the study shows that there is challenges within the companies that can be linked to the properties *understand* and *can*. The property *will* appear in this study unable to connect to the challenges in the companies.

**Keywords:** Legal requirements, challenges, sustainability reports, implementation and Global Reporting Initiative (GRI).

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Problembakgrund</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b>	<b>9</b>
1.2.1 Tidigare insikter och studiens positionering	10
<b>1.3 Problemformulering</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Syfte</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENSRAM</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Lagkrav</b>	<b>11</b>
<b>2.2 GRI</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Implementeringsteorin</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Forskning kring implementering av hållbarhetsredovisningar</b>	<b>13</b>
2.4.1 Förstå	13
2.4.2 Kan	13
2.4.3 Vill	14
<b>2.5 Analysmodell</b>	<b>15</b>
<b>3. METOD</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Forskningsansats</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Metodval</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Datainsamling</b>	<b>16</b>
3.3.1 Intervjuer	16
3.3.2 Urval	17
3.3.3 Litteratursökning	18
3.3.4 Avgränsningar	18
<b>3.4 Bearbetning av empiri</b>	<b>18</b>
3.4.1 Kodning och analys av empiri	18
<b>3.5 Trovärdighet</b>	<b>19</b>
<b>3.6 Etiska reflektioner</b>	<b>21</b>
<b>3.7 Metodkritik</b>	<b>21</b>
<b>3.8 Metodreflektion</b>	<b>22</b>
<b>3.9 Studiens undersökningsmiljö</b>	<b>22</b>
<b>4. EMPIRI</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Gekås AB</b>	<b>24</b>
4.1.1 Förstå	24
4.1.2 Kan	24
4.1.3 Vill	25
<b>4.2 Odd Molly International AB</b>	<b>25</b>
4.2.1 Förstå	25
4.2.2 Kan	25
4.2.3 Vill	26
<b>4.3 Intersport AB</b>	<b>27</b>
4.3.1 Förstå	27
4.3.2 Kan	27
4.3.3 Vill	28

<b>4.4 Sportamore AB</b> .....	<b>28</b>
4.4.1 Förstå .....	28
4.4.2 Kan.....	29
4.4.3 Vill.....	29
<b>4.5 Nilson Group AB</b> .....	<b>29</b>
4.5.1 Förstå .....	30
4.5.2 Kan.....	30
4.5.3 Vill.....	30
<b>4.6 Scorettgruppen</b> .....	<b>30</b>
4.6.1 Förstå .....	31
4.6.2 Kan.....	31
4.6.3 Vill.....	32
<b>4.7 MQ Holding</b> .....	<b>32</b>
4.7.1 Förstå .....	32
4.7.2 Kan.....	33
4.7.3 Vill.....	33
<b>4.8 Vagabond Shoemakers</b> .....	<b>33</b>
4.8.1 Förstå .....	34
4.8.2 Kan.....	34
4.8.3 Vill.....	34
<b>4.9 Sammanfattning av empiri</b> .....	<b>34</b>
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>36</b>
5.1 Förstå .....	36
5.2 Kan .....	38
5.3 Vill.....	41
5.4 Tidigare erfarenhet av hållbarhetsarbete .....	42
5.5 Sammanfattning av analys .....	43
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>45</b>
6.1 Studiens bidrag.....	47
6.2 Kritik mot studien.....	48
6.3 Förslag till fortsatta studier.....	49
6.4 Samhälleliga och etiska aspekter.....	50
<b>Bilaga 1- Individuella reflektioner</b> .....	<b>54</b>
<b>Bilaga 2- Intervjuguide</b> .....	<b>58</b>
<b>Bilaga 3- Intervjuguide</b> .....	<b>59</b>

# 1. INLEDNING

---

*Det introducerande kapitlet redogör för det valda ämnets problembakgrund. Detta efterföljs av en problemdiskussion som leder fram till studiens problemformulering samt syfte.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Ett hållbart företagande innebär att den verksamhet som ett företag bedriver gynnar en hållbar utveckling. Hållbar utveckling uppmärksammades för första gången 1987 i Förenta Nationernas (FN) rapport, känd under namnet Brundtlandsrapporten. I rapporten definieras hållbar utveckling som *”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (Regeringen 2016, s. 32).

Företag anklagas för att vara ansvariga för negativa effekter på miljön och i de samhällen där de verkar, vilket har gjort företag till ett centralt fokusområde avseende hållbarhet (Lozano, Nummert & Ceulemans, 2016). I nuläget behöver företag vara medvetna och beredda på att regler och standarder som påverkar hur företag utformar sina hållbarhetsredovisningar utvecklas snabbt (Amran & Keat Ooi, 2014). Frostenson, Helin och Sandström (2015) definierar hållbarhetsredovisning som *“en ram för att redovisa ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter av företagets verksamhet”* (s. 8). Frostenson et al. (2015) menar att krav på hållbarhetsredovisning blir alltmer lagstadgat inom Europeiska unionen (EU). Ett exempel på detta är att det 2007 infördes en lag där svenska statligt ägda företag från och med räkenskapsåret 2008 ska upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer (Borglund, Frostenson & Windell, 2010).

I årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) tillkom en ändring om hållbarhetsredovisning (SFS 2016:947). Enligt KPMG (2016) ska hållbarhetsredovisningen som upprättas enligt den nya lagen ge en bild av företagets utveckling, ställning, resultat och konsekvenserna av dess verksamhet. Hållbarhetsredovisningen ska förmedla upplysningar som berör bland annat miljö, personal, sociala förhållanden samt motverkande av korrupktion. KPMG (2016) framför att det är närmare 1600 företag som berörs av det nya lagkravet i Sverige och det är stora företag som vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppfyller mer än ett av följande kriterier:

- Mer än 250 i medelantalet anställda
- Mer än 175 miljoner i balansomslutning
- Mer än 350 miljoner i nettoomsättning.



## 1.2 Problemdiskussion

Det finns en tydlig trend att reglera hållbarhetsredovisningar och regeringen har en viktig roll i att främja detta. Det sker en årlig ökning av publicerade hållbarhetsredovisningar, vilket har medfört en diskussion om de bör vara frivilliga eller reglerade enligt lag (Habek & Wolniak, 2013). Hållbarhetsredovisningens användning har utvecklats under de två senaste decennierna. Regeringar och andra intressenter förväntar sig alltmer att företag ska redovisa om de sociala och miljömässiga konsekvenserna och företag blir mer involverade i hållbarhet genom det ökade trycket från innovationer (Maas, Schaltegger & Crutzen, 2016).

Den svenska lagen sträcker sig längre än EU:s minimikrav vilket medför att fler företag omfattas av lagen om att upprätta en hållbarhetsredovisning (FAR, u.å.). Johansson (2016) förklarar att regeringens val om att gå ett steg längre än vad EU-direktivet kräver inte uppskattas av alla och att ett antal riksdagspartier motsätter sig lagen. Om Sverige hade stannat på EU:s minimikrav hade endast 100 istället för 1600 företag omfattats av lagkravet. De riksdagspartier som motsätter sig lagen menar att färre företag hade drabbats av en ökad kostnad om minimikravet tillämpats. Även Alestig (2015) stödjer ovanstående argument och hävdar att regeringen har underskattat vilka kostnader företag kommer få bära för att upprätta hållbarhetsredovisningar enligt det nya lagkravet.

En undersökning gjord av Hypergene (2017) visar att svenska företag ser svårigheter med att upprätta hållbarhetsredovisningar enligt det nya lagkravet. Undersökningen riktade sig till 200 ekonomichefer från olika företag som omfattas av lag (2016:947). Ekonomicheferna i undersökningen tillfrågades hur de uppfattar det nya lagkravet, om de känner till lagen och hur stor utmaning de bedömer att upprättandet av hållbarhetsredovisningen kommer innebära för deras företag. Resultatet visar att nio av tio företag upplever det nya lagkravet som en utmaning.

Tidigare studier har försökt utforska vad utmaningen med att upprätta hållbarhetsredovisningar kan bero på men ingen studie har hittats som undersöker hur det blev efter lag (2016:947). Frostenson et al. (2015) hävdar att hållbarhetsredovisningar är relativt nytt och på grund av detta saknas det ofta kunskap i företagen om hur de ska upprättas. Maas et al. (2016) menar att företag står inför utmaningen att utveckla en effektiv implementering vid införandet av den nya lagen. Frostenson et al. (2015) lyfter fram att det inte finns något uttryckligt krav på hur redovisningen ska se ut. Maas et al. (2016) menar att det krävs ett bra samspel mellan olika metoder och aktörer i företaget för att samla in, analysera och

kommunicera hållbarhetsinformation. Har företagen ett system där relevanta uppgifter går att nå bidrar det till betydande hjälp i företagens arbetsprocesser.

Epstein och Buhovac (2010) studerade hur företag kan undvika utmaningar vid implementering av hållbarhet. De konstaterar att hållbarhetsarbetet måste bli en central del inom företagets strategi och att ledarskapet måste utövas så att alla internt förstår vikten av hållbarhet. Implementeringen kan även underlättas genom att ha tillgång till system och människor med rätt kompetens.

### **1.2.1 Tidigare insikter och studiens positionering**

En studie som behandlar vad som händer inom ett företag vid implementering av lag (2016:947) har inte hittats. Kunskap från ett internt perspektiv behövs för att få en inblick och kunskap kring vilka utmaningar företag står inför när de ska förhålla sig till en ny lag om hållbarhetsredovisning. Studien tar därför till skillnad från tidigare studier sin utgångspunkt i ett internt perspektiv, i vilket företags praktiska arbete är i fokus för att ta reda på orsaken bakom eventuella utmaningar.

## **1.3 Problemformulering**

Utifrån problemdiskussionen har följande frågeställning formulerats:

*Vilka faktorer kan skapa utmaningar för företag i deras praktiska arbete med att implementera hållbarhetsredovisning enligt lag (2016:947)?*

Med utmaning menas de faktorer som gör att företag upplever det svårt att implementera en hållbarhetsredovisning enligt lagkrav.

## **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att identifiera vilka faktorer som gör att företag uppfattar implementering av en hållbarhetsredovisning enligt lagkrav som utmanande. Vidare är syftet att bidra med förståelse för det praktiska arbetet vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar. Studien kan vara användbar för företag som går över från frivillig till lagstadgad hållbarhetsredovisning eller företag som upprättar en hållbarhetsredovisning för första gången.

## 2. REFERENSRAM

---

*Referensramens inledning kommer att fokusera på lagkravet och GRI. Därefter kommer vald teori samt tidigare forskning att redogöras. Referensramen avslutas sedan med en egenupparbetad analysmodell.*

---

### 2.1 Lagkrav

Habek och Wolniak (2013) utförde en undersökning på svenska företag som behandlar EU:s lagstiftning. De undersökte effekterna som EU-kravet har på de statligt ägda företagen med fokus på frivillig respektive lagstadgad hållbarhetsredovisning. De konstaterar att lagen om hållbarhetsredovisningar som trädde i kraft 2008 påverkar företagen i olika grad. De som inte publicerat hållbarhetsredovisningar hade en mer omfattad förändring än de företag som publicerat sedan innan. Det som enligt Habek och Wolniak (2013) talar för att det blir lagstadgat är att det ökar jämförbarheten mellan företag. Den lagstadgade hållbarhetsredovisningen leder dessutom till ett mer strukturerat arbete samt bidrar till att hållbarhetsfrågorna får en högre prioritet av styrelser. Det som sedan talar emot lagstadgade hållbarhetsredovisningar är att det begränsar företagets effektivitet och konkurrenskraft. Habek och Wolniak (2013) lyfter även fördelarna med den flexibilitet som finns i den frivilliga hållbarhetsredovisningen.

### 2.2 GRI

För att höja nivån på hållbarhetsredovisningar har GRI utvecklat riktlinjer och det är den första globala standarden för hållbarhetsredovisningar (GRI, u.å.). När det har saknats ett lagkrav har många företag använt riktlinjer som stöd för sina hållbarhetsredovisningar. GRI används för att identifiera vilket innehåll som ska prioriteras (Searcy & Buslovich, 2014). GRI hjälper företag att förstå sin inverkan på klimatförändringar, mänskliga rättigheter, styrelseformer och socialt välbefinnande (GRI, u.å.). En hållbarhetsredovisning bidrar till att kommunicera hållbarhetsprestanda, vilket gör den till den viktigaste plattformen att förmedla både positiva och negativa effekter som företag har på sin omgivning (GRI, u.å.). Det är inte ett måste att ta hjälp av GRI-standardens riktlinjer vid införandet av det nya lagkravet och det måste finnas en medvetenhet om att standardens riktlinjer i sig inte uppfyller lagen automatiskt. Därför måste företag vara uppmärksamma och kontrollera att samtliga upplysningskrav som ingår i lagen har uppfyllts (FAR, u.å.).

## 2.3 Implementeringsteorin

Inom implementeringsforskningen framgår det att även om förutsättningarna är goda är det fortfarande en stor sannolikhet att implementering av politiska beslut misslyckas. Trots att det finns en välvillig inställning till beslutet räcker tid och resurser ofta inte till (Hertting, 2014). Tydligheten i ett politiskt beslut är högst relevant för en effektiv implementering och otydlighet kan skapa både osäkerhet och missförstånd. När det exempelvis kommer ett nytt politiskt beslut måste de som genomför implementeringen av beslutet skapa lärdom om de nya villkoren. Implementering handlar därmed mycket om kommunikation och de som medverkar i genomförandet av ett beslut måste ha en god förståelse för vad som förväntas av dem för att kunna genomföra implementeringen (Hertting, 2014).

Lundquist (1992) beskriver implementering på följande sätt: ”*implementering innebär att beslutet realiserar, det vill säga förs ut i verkligheten i faktiska åtgärder, nämligen handlingar eller information*” (s. 12). Författaren menar att det vid implementering av ett beslut är väsentligt att veta vilka egenskaper den styrde har för att förstå styrningens effekter. Huruvida styrningen lyckas eller misslyckas avgörs av relationen mellan den styrdes (A) förmågor och prioriteter och tre egenskaper hos den styrde (B). Lundquist (1992) framhäver egenskaperna *förstå*, *kan* och *vill* och menar att dessa egenskaper är aktuella vid plötsliga och starka förändringar. Uppfylls inte dessa egenskaper kan det bli problematiskt vid styrningen.

Den första egenskapen *förstå* handlar om den styrde förstår innebörden av styrningen. Förstår han vad den styrde egentligen önskar av honom och förmår han att tolka lagtexten på ett korrekt sätt? Lundquist (1992) menar att styrningsåtgärder i många fall kan vara svårtolkade. Den andra egenskapen *kan* handlar om förmågan den styrde har för att kunna verkställa styrningen. Finns det tillräckligt med förmågor hos den styrde såsom inflytande, kunskap och handlingsförmåga att verkställa styrningen. Den tredje egenskapen *vill* handlar om huruvida den styrde vill verkställa styrningen. Det kan finnas många olika skäl till att den styrde anser att styrningen är icke-önskvärd och därmed inte vill verkställa den (Lundquist, 1992)

Lundquist (1992) framhäver att om B inte *förstår* styrningen från A, måste A klargöra innebörden genom exempelvis utbildning eller upplysning. Om B inte *kan* implementera styrningen har A möjlighet att förstärka B:s förmåga att vidta åtgärder genom att tillföra resurser såsom materiella resurser eller information. Lundquist (1992) hävdar att det som är mest problematiskt är om B inte *vill* verkställa styrningen, då måste A utöva inflytande över

B. Styrningen kan vara mer eller mindre precist formulerad, där det skiljs på om styrningen överlämnar handlingsfrihet eller om den i detalj beskriver hur den styrde ska gå till väga.

## **2.4 Forskning kring implementering av hållbarhetsredovisningar**

Nedan presenteras tidigare forskning kring implementering av hållbarhetsredovisningar. Avsnittet är indelat i de tre egenskaper som nämnts i tidigare avsnitt. Forskningen kring dessa tre egenskaper kommer sedan att användas för att jämföras med det empiriska resultatet.

### **2.4.1 Förstå**

Vid utvecklandet av en hållbarhetsredovisning är brist på förståelse hos de anställda en utmaning (Lozano et al., 2016). I studien av Searcy och Buslovich (2014) framgår det även att det anses vara utmanande att förstå vad hållbarhetsredovisningen ska innehålla och att det är viktigt att dela både bra och dåliga nyheter. De framhäver att hållbarhet som begrepp skiljer sig mellan olika företag och att detta medför att företag använder sina hållbarhetsredovisningar på olika sätt. Habek och Wolniak (2013) hävdar vidare att företag i de flesta fall har svårt att handla i enlighet med lagens riktlinjer.

### **2.4.2 Kan**

Det ökade intresset för hållbarhetsredovisning medför att företagen nu står inför utmaningen att kunna utveckla en bra hållbarhetsstrategi och genomföra den på ett effektivt sätt. Detta för att sedan kunna ha en effektiv hantering och kommunikation kring hållbarhetsinformation. Det krävs sedan ett bra samspel mellan olika metoder och aktörer i företaget för att kunna samla in, analysera och kommunicera hållbarhetsinformation (Maas et al., 2016).

Enligt Burns och Scapens (2000) har redovisningen förändrats i praktiken på grund av framsteg inom informationsteknik (IT). Enligt Searcy och Buslovich (2014) är datainsamlingen något som anses vara utmanande. Epstein och Buhovac (2010) menar att system och människor med rätt kompetens kan underlätta en implementering. De menar vidare att en blandning av ledarskap, struktur, strategi, rätt människor samt system är en förutsättning för att hållbarhet ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt. Fler utmaningar som Searcy och Buslovich (2014) framhäver med upprättandet av hållbarhetsredovisningen är tillgängligheten av personal, att hålla deadlines och att samla in data från leverantörer.

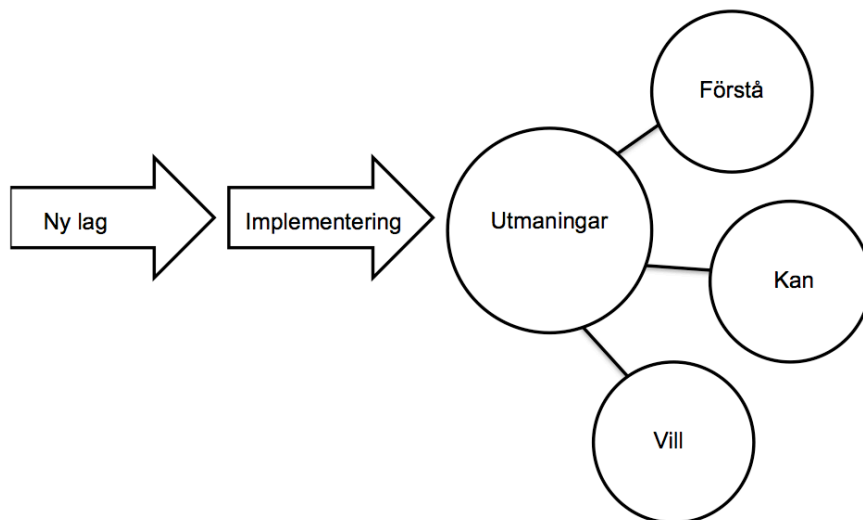
I studien av Searcy och Buslovich (2014) framgår det att det krävs en hel del resurser vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar och Keskitalo och Liljenfeldt (2012) framför att utmaningen med att arbeta med hållbarhet är begränsningen av resurser. Enligt Habek och Wolniak (2013) är det kostsamt för företagen att sammanställa redovisningen. Lozano et al. (2016) utförde en studie där det framkommer olika utmaningar som företag upplever i samband med utvecklandet och publicerandet av hållbarhetsredovisningar. Utmaningar som uppkommer i studien är samarbete mellan olika avdelningar, brist på resurser samt tids- och budgetbegränsningar.

### **2.4.3 Vill**

Searcy och Buslovich (2014) förklarar att frivilliga hållbarhetsredovisningar upprättas som respons på ett offentligt tryck. Amran och Keat Ooi (2014) hävdar att hållbarhetsredovisningen bidrar till att intressenter kan granska företag. Genom att företag lämnar ut icke-finansiell information visar de ansvar och öppenhet för intressenterna, vilket bidrar till att upprätthålla företagets legitimitet. Searcy och Buslovich (2014) framför att motivationen till att hållbarhetsredovisa är att andra inom samma bransch publicerar sina hållbarhetsredovisningar. Det framgår även att motivationen kommer från begäran av investerare samt att företag vill visa sig transparenta inför sina intressenter och Maas et al. (2016) menar att det beror på att företagen vill behålla trovärdigheten, ryktet samt varumärket.

Tvingande hållbarhetsredovisningar leder till ett ökat engagemang och en ökad medvetenhet om hållbarhetsfrågor inom företagen (Habek & Wolniak, 2013). Regler och riktlinjer utvecklats på grund av behovet av insyn i företagen. Fokus förekommer inte bara på de ekonomiska frågorna utan även på de sociala och miljömässiga (Maas et al., 2016).

## 2.5 Analysmodell



Figur 1. Egenupparbetad analysmodell.

Studien kommer att utgå ifrån lag (2016:947) där studiens syfte är att undersöka utmaningar företag kan uppleva kring implementeringen av lagen och vilka faktorer de beror på. Searcy och Buslovich (2014) framhäver att det anses vara utmanande att veta vad hållbarhetsredovisningen ska innehålla. Lozano et al. (2016) menar vidare att utmaningar kan uppstå på grund av brist på kunskap, erfarenhet och förståelse för hållbarhet, vilket leder till att mer resurser behövs för att kunna tillhandahålla den information som saknas.

Lundquist (1992) redogör vidare för tre egenskaper hos den styrde som är aktuella vid plötsliga och starka förändringar och att egenskaperna *förstå*, *kan* och *vill* är väsentliga för att en implementering ska lyckas. Analysmodellen bygger därför på dessa tre egenskaper. De utgör en ram som i analysen hjälper till att uppmärksamma orsaker till att företag upplever utmaningar med att upprätta sin hållbarhetsredovisning enligt den nya lagen. Uppsatsskrivarna anser att dessa egenskaper kan besvara studiens syfte på ett bidragande sätt. Om företaget saknar någon eller flera av dessa egenskaper skulle det kunna vara anledningen till att utmaningar uppstår med att implementera den nya lagen.

## **3. METOD**

---

*Metodkapitlet kommer beskriva arbetets tillvägagångssätt samt motivera de val som gjorts för att kunna besvara arbetets problemformulering samt syfte.*

---

### **3.1 Forskningsansats**

I studien har det skett en växling mellan det empiriska materialet och den teoretiska reflektionen. Studien har således utgått ifrån en abduktiv ansats. Det empiriska materialet möter referensramen i uppsatsens analys och det är här som läsaren får en förståelse för författarnas tankegångar och hur argumenten är uppbyggda (Alvehus, 2013). Tillsammans har det sedan mynnat ut i studiens slutsats som ger svar på studiens problemformulering.

### **3.2 Metodval**

En kvalitativ forskningsmetod har använts i form av intervjuer. Detta eftersom det önskades att informanterna skulle visa på utförliga svar och praktiska exempel kring området. Inom den kvalitativa forskningsmetoden är det mer fokus på ordens betydelse än statistik och siffror. Metoden är tolkningsinriktad där fokus ligger på förståelsen av den sociala verkligheten, vilket grundar sig i hur deltagarna i en specifik miljö tolkar denna verklighet (Bryman & Bell, 2013). Genom en intervju så nås personens erfarenheter och tankar kring en viss händelse och det framkommer hur personen känner och handlar i olika situationer. En kvalitativ metod ansågs därför vara mest lämpad för att kunna besvara studiens problemformulering samt syfte (Alvehus, 2013).

### **3.3 Datainsamling**

Nedan uppges tillvägagångssättet vid de intervjuer som har ägt rum och varför de valts som datainsamlingsmetod. Detta efterföljs av hur uppsatsskrivarna har gått tillväga vid urvalet. Avsnittet avslutas sedan med studiens avgränsningar.

#### **3.3.1 Intervjuer**

Målet med studien var att alla intervjuer skulle utgöras av ett fysiskt möte. Detta för att uppsatsskrivarna ansåg att det skulle ge en rikare datainsamling, i annat fall skulle telefonintervjuer tillämpas när ett fysiskt möte inte var möjligt. Enligt Bryman och Bell (2013) finns det stöd för att fysiska intervjuer i jämförelse med telefonintervjuer ger mer kvalitet i informationen. I denna studie var fem besöksintervjuer möjligt att utföra, dessa kompletterades med tre telefonintervjuer.



Studien har bestått av semistrukturerade intervjuer då intresset låg i att ställa ett fåtal öppna frågor för att få ett bredare perspektiv samt djupare empiri. För att kunna besvara problemformuleringen samt uppnå syftet var det viktigt att under intervjuerna ställa följdfrågor till informanterna när de framhöll en utmaning. Detta för att undersöka orsaken till varför utmaningen fanns hos företaget. Till exempel om ett företag påpekade brist på personal som en utmaning, kunde orsaken egentligen handla om kostnaden för att ta in mer personal.

### **3.3.2 Urval**

Allabolag.se användes som sökmotor för att få fram vilka företag som omfattas av lagens kriterier. Tanken var från början att studien skulle baseras på välkända moderföretag inom modebranschen. Valet av bransch grundade sig i att den tilldelats mycket fokus och uppmärksamhet i media kring hållbarhetsarbetet. Då urvalet inom modebranschen inte blev lika stort som väntat fick det kompletteras med ytterligare företag från sport- och fritidsbranschen som ansågs vara en bransch som är liknande modebranschen. De företag som tillfrågats är företag som uppsatsskrivarna anser är välkända och har ett starkt varumärke. Om företagen är kända för uppsatsskrivarna är de troligen även välkända för andra. Valet grundar sig i att uppsatsskrivarna tror att det kan finnas fler intressenter kring dessa företag och att det framförallt är dem som hållbarhetsredovisningarna riktar sig till.

Flera av de tillfrågade företagen har valt att inte medverka vid en intervju, vilket oftast grundat sig i att det vid denna tid på året är högsäsong för publiceringen av deras redovisning. Studien har baserats på intervjuer med åtta olika företag som uppfyller kriterierna för det nya lagkravet. De företag som har intervjuats är fyra företag som sedan innan lagkravet har upprättat hållbarhetsredovisning på frivillig basis och fyra företag som upprättar en hållbarhetsredovisning för första gången på grund av lagkravet. Detta för att se om erfarenhet har någon betydelse vid implementeringen av lagen och om utmaningarna kan skilja sig åt beroende på när de började publicera sin hållbarhetsredovisning.

De utvalda företagen kontaktades genom telefon och mail där de fick information om studien samt en förfrågan om de var villiga att delta vid en intervju. Vid ett godkännande från företagen tillfrågades den person som är hållbarhetsansvarig inom företaget. Titeln på informanternas yrkesroll kan därmed skilja sig åt i denna studie men alla besitter det övergripande ansvaret kring hållbarhet. Enligt Alvehus (2013) är det vid utförandet av en intervjustudie av största intresse att få kontakt med personer som kan bemöta de frågor som önskas studeras. Det kan också vara av intresse att komma i kontakt med personer som

besitter vissa specifika erfarenheter inom det valda studieområdet. Studien är därmed baserad på ett strategiskt urval. Detta innebär att urvalet innehåller ett strategiskt element då urvalet är specifikt utformat utifrån de intervjufrågor som ska ställas (Alvehus, 2013).

Intervjuguiden är utformad efter studiens referensram. Först formulerades frågor som berör företaget och informanten själv. Detta följdes sedan av allmänna frågor om hållbarhetsredovisningar och det praktiska arbetet med att få fram hållbarhetsredovisningen. I intervjuguiden finns även en fråga om företaget hade stöd vid upprättandet av hållbarhetsredovisningen. Slutligen finns frågor som berör den nya lagen och vad som kunnat vara utmanande med upprättandet.

### **3.3.3 Litteratursökning**

Uppsattsskrivarna har haft ett kritiskt förhållningssätt vid insamlingen av litteratur och nyare källor har i första hand valts ut. För att tillgå tidigare forskning samt litteratur till studien har Google Scholar samt Högskolan i Skövdes databaser använts. För att få tillgång till relevant material har en kombination av hållbarhetsredovisning, utmaningar, implementering och GRI använts som sökord.

### **3.3.4 Avgränsningar**

Studien har enbart utgått från ett internt företagsperspektiv då syftet var att identifiera företagens utmaningar och vilka faktorer som bidragit till att utmaningarna uppstått. Detta för att sedan bidra med förståelse till andra företag som hållbarhetsredovisar enligt lag i framtiden. Externa faktorer har därmed inte tagits i beaktning. Studien har även avgränsats till modebranschen samt närliggande företag till modebranschen som uppfyller lagkravets kriterier. Vidare har endast den som är hållbarhetsansvarig utsetts till informant och därmed har andra positioner och perspektiv inom företaget utelämnats. Studien har även avgränsats till de tre egenskaperna *förstå*, *kan* och *vill* som utvald teori framfört.

## **3.4 Bearbetning av empiri**

Inför varje intervjutillfälle tillfrågades informanterna om de godkände att intervjun spelades in, vilket samtliga informanter accepterade. Detta för att inga viktiga detaljer skulle gå förlorade. Det utfördes sedan en transkribering av materialet.

### **3.4.1 Kodning och analys av empiri**

För att vidare kunna tolka och hitta samband kodades det transkriberade materialet. Empirin

kodades utefter de egenskaper som Lundquist (1992) framhäver. Kodningen har därmed utgått ifrån begreppen *förstå*, *kan* och *vill*. Inget av företagen valde att vara anonymt vilket var önskvärt av uppsatsskrivarna för att tillgå en mer intressant studie. Detta då de tror att namn på företagen kan medföra en mer verklig bild av studien. Det kan dock leda till att utmaningar lämnats ute på grund av att företag inte vill visa sina svagheter. Detta tror uppsatsskrivarna framförallt kan ha påverkat egenskapen *vill* då de har svårt att tro att informanterna skulle framföra att det inte är önskvärt att upprätta en hållbarhetsredovisning.

Lundquist (1992) anger begreppet *förstå* som handlar om ifall den styrde förstår innebörden av styrningen, om personen förmår att tolka lagtexten korrekt. Lundquist (1992) framför att styrningen i många fall kan vara svårtolkad. Här kopplades de delar av empirin som berörde företagets förmåga att tolka lagtexten. Vad det är som har gjort att företagen har kunnat tolka lagtexten, har de exempelvis tagit extern hjälp till detta. Begreppet *kan* handlar om förmågan som den styrde har för att kunna verkställa styrningen. Har de tillräckligt med materiella resurser och information för att kunna verkställa den. Här placerades den empiri som framhävde om företagen besatt tillräckligt med resurser för att kunna genomföra implementeringen och om den hållbarhetsansvarige tillhandahåller den information som behövs för att sammanställa hållbarhetsredovisningen. Det sista begreppet som Lundquist (1992) framför är *vill*, här placerades den empiri som framhävde vad företagen ansåg om hållbarhetsredovisningen. Om det var en önskvärd implementering som de ville verkställa.

Kodningen av empirin har medfört att analysen har kunnat struktureras på ett lättare sätt och eventuellt visa skillnader mellan företag som har upprättat en hållbarhetsredovisning sedan innan och de som upprättar en officiellt för första gången. Analyskapitlet innehåller samma rubriker som framgår i både empirin och referensramen, vilka är *förstå*, *kan* och *vill*. Detta för att skapa en tydligare struktur samt en röd tråd genom hela arbetet som bidrar till en lättare läsning.

### **3.5 Trovärdighet**

För att bedöma och värdera en kvalitativ undersöknings kvalitet finns det olika tillvägagångssätt. Bryman och Bell (2013) framhäver begreppet trovärdighet. Inom trovärdigheten finns det fyra delar, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. För att öka trovärdigheten i denna studie har hänsyn tagits till dessa fyra begrepp då uppsatsskrivarnas mål var att uppnå en så trovärdig studie som möjligt. Genom att ta hänsyn till dessa begrepp blir det mer troligt att detta mål uppnås.

### *Tillförlitlighet*

För att skapa en tillförlitlighet med ett trovärdigt resultat har det i denna studie skett en återkoppling med informanterna där de haft möjlighet att ändra eventuella misstolkningar i det empiriska materialet. Enligt Bryman och Bell (2013) är detta något som kallas respondentvalidering där det säkerställs att studiens resultat som erhållits stämmer överens med den sociala verkligheten som undersökts.

### *Överförbarhet*

Undersökningen har utgått ifrån åtta intervjuer som bidragit med information till studiens resultat. Kvalitativ forskning handlar ofta om att en liten grupp individers tolkningar behandlas och därigenom erhålls en mer djupgående förståelse (Bryman & Bell, 2013). Studien representerar inte alla företag, detta på grund av att urvalet inte är tillräckligt omfattande för att kunna överföras till alla företag. Målet med studien var inte att erhålla ett resultat som var överförbart till alla företag utan istället bidra till att läsaren ska kunna tillämpa studien på dess egen situation.

### *Pålitlighet*

Här menar Bryman och Bell (2013) att forskare ska ha ett granskande synsätt, vilket betyder att det framställs en fullständig redogörelse av alla faser som ingår i forskningsprocessen. Här ingår exempelvis val av informanter och intervjuutskrifter. Författarna betonar att forskare sedan kan ta hjälp av kollegor för en bedömning om forskarnas slutsatser är välgrundade. Det blir mycket material för kollegorna att läsa och därför är detta steg mindre vanligt att utföra. Denna studie har lästs av bekanta och det har under arbetets gång funnits en god kontakt med handledare. Under arbetets gång har även andra uppsatsskrivare haft möjlighet att ta del av arbetet och komma med invändningar.

### *Konfirmering*

Uppsatsskrivarna har lett intervjuerna med ett så objektivt synsätt som möjligt för att inte påverka informanternas svar och utfallet på resultatet. Enligt Bryman och Bell (2013) går det inte att uppträda helt objektivt i en undersökning. De framhåller därför att forskare tydligt bör visa att personliga tankar inte medvetet påverkat utförandet av studien. För att få svar på den utformade problemformuleringen har det ställts öppna frågor kring området så att uppsatsskrivarnas ställning skulle undvikas vid frågorna vilket sedan lett fram till information

som kunnat besvara syftet. Uppsatsskrivarna har även poängterat vikten av att informanterna ska bidra med exempel så att en verklighetsbild kunnat uppnås över det praktiska arbetet.

### **3.6 Etiska reflektioner**

Information- och samtyckeskrauet innebär att informanten ska bli väl informerad om vad syftet med undersökningen är samt förstå att dess medverkan är helt frivillig (Bryman & Bell, 2013). I studien har det inte utförts några intervjuer utan ett frivilligt godkännande från informanten och därmed uppfylldes samtyckeskrauet. Det har även tagits hänsyn till informationskrauet då det redan vid första kontakten med företagen klargjordes vilket område som skulle behandlas under intervjun.

Vid intervjuerna har det även tagits hänsyn till anonymitet- och nyttjandekrauet. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär dessa att uppgifter om de medverkande ska behandlas i förtroende och att data som samlas in endast ska användas till syftet med undersökningen. I denna studie har varje informant fått möjlighet att vara anonym om så har önskats då utmaningar kan ses som känslig information för företagen. Materialet som sedan har samlats in under intervjuerna har endast nyttjats av uppsatsskrivarna och de material som inte använts i uppsatsen har raderats.

### **3.7 Metodkritik**

Det har framförts en del kritik mot kvalitativa undersökningar och enligt Bryman och Bell (2013) handlar det bland annat om att kvalitativa undersökningar är för personliga. Resultatet av en kvalitativ undersökning bygger ofta på forskarnas uppfattningar om vad som är betydelsefullt och viktigt samt att de bygger på ett personligt förhållande som de utvecklar med informanterna (Bryman & Bell, 2013). I denna studie föll valet på att intervjua personer med anledningen av att uppnå en djupare förståelse för hur deras företag upplever studiens undersökningsområde. Det har därmed inte varit möjligt att vara helt opartisk då det till viss del är uppsatsskrivarnas personliga uppfattningar och tolkningar av vad informanterna sagt som ligger till grund för studiens analys och slutsats.

Bryman och Bell (2013) framhäver också att kvalitativa undersökningar har fått kritik för att de är svåra att överföra. Det är vanligt att det utförs intervjuer med ett mindre antal personer inom ett visst område och kritiken syftar då till att det är svårare att överföra sitt resultat till andra miljöer och en sådan intervjustudie kan inte representera en hel population. Studien har inget intresse i att representera en population, utan syftet med denna undersökning var att

uppmärksamma vilka faktorer som leder till utmaningar som företag kan tänkas ha i praktiken vid implementeringen av det nya lagkravet. Resultatet förutsätter inte att andra företag kommer ha dessa svårigheter, men att uppmärksamma dessa ses som relevant för andra företag. Detta eftersom att andra företag i framtiden kan tänkas stå inför samma situation vilket då skulle kunna göra dem mer förberedda och uppmärksamma på vad som kommer krävas av dem.

Värt att nämnas är att företagen som har varit villiga att ställa upp på en intervju möjligen skulle kunna vara företag som själva anser sig göra ett bra hållbarhetsarbete. De företag som inte gör lika bra ifrån sig kanske inte vill dela med sig av information kring deras hållbarhetsarbete och har därmed valt att inte ställa upp i denna studie. För att kunna ta hänsyn till detta hade studien behövt ett större urval och det hade behövts en mer djupgående analys för att bedöma om ett företag utför ett bättre eller sämre hållbarhetsarbete än något annat företag. Detta är eventuellt något som kan framträda när de första hållbarhetsredovisningarna publiceras enligt lagen och något som därefter kan studeras.

### **3.8 Metodreflektion**

Efter genomförandet av denna studie anser uppsatsskrivarna att valet av en kvalitativ forskningsmetod var mest lämplig. Detta på grund av att lagen om obligatorisk hållbarhetsredovisning är så pass ny och det har därmed önskats individuella svar från varje informant. Det hade varit svårt att utforma exempelvis en enkät om något som är så pass nytt och det hade varit svårt att formulera mer precisa frågor att ställa. Det har även behövts utrymme för att kunna ställa följdfrågor kring informanternas svar för att få en bättre inblick i deras praktiska arbete, detta anses inte heller vara möjligt om en enkätundersökning hade utförts.

Som tidigare nämnts så har besöksintervjuer prioriterats i studien. Avståndet till de olika informanterna har ofta varit långt och det har krävts både tid och pengar vid dessa resor. Detta är dock något som uppsatsskrivarna anser har varit både roligt och givande då dem fått komma ut till olika delar av Sverige och besöka olika huvudkontor.

### **3.9 Studiens undersökningsmiljö**

Syftet med studien var att identifiera vilka faktorer som gör att företag uppfattar implementeringen av hållbarhetsredovisning enligt lagkrav som utmanande. Inspirationen kom från en tidigare undersökning där resultatet visade att lagkravet uppfattades som

utmanande. Det finns även en undersökning som gjordes efter lagkravet som började gälla från och med räkenskapsåret 2008 som berörde svenska statligt ägda företag. Där undersökte de obligatorisk och frivillig hållbarhetsredovisning samt vilka argument som fanns för och emot.

Ingen tidigare studie har anträffats som fokuserar på det praktiska arbetet vid införandet av lag (2016:947). Studiens syfte är därmed att bidra med förståelse för det praktiska arbetet vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar. Studien har sitt fokus på stora företag då det är dessa företag som omfattas av lagen. Vidare har studien utgått ifrån modebranschen, vilket efter ett par bortfall fick kompletteras med sport- och fritidsbranschen. För att försöka få så tillförlitlig data som möjligt har de som är hållbarhetsansvariga inom företaget valts ut som informanter till studien. Epstein och Buhovac (2010) framhäver att Corporate Social Responsibility (CSR)- och hållbarhetsavdelningar har en betydande roll i att utbilda andra enheter inom företaget och bidra med förståelse till varför företaget bör engagera sig i hållbarhetsarbetet. Därför tror uppsatsskrivarna att de är väl bekanta med hållbarhetsredovisningar. Informanternas yrkesroller inom företagen kan därmed skilja sig åt, men detta är inte något som uppsatsskrivarna ser som ett problem. Studien har därmed utgått ifrån ett strategiskt urval för att tillgå de informanter som besitter den kunskap som behövs för att besvara frågorna (Alvehus, 2013).

## 4. EMPIRI

---

*I följande kapitel kommer den insamlade empirin att redogöras. Kapitlet är indelat utifrån de olika företagen och varje del kommer sedan struktureras utifrån egenskaperna förstå, kan och vill. Under respektive företag erhålls en kort sammanfattning om företaget och dess informant. De första fyra företagen har inte publicerat någon hållbarhetsredovisning officiellt innan lagkravet och resterande fyra företag har publicerat hållbarhetsredovisningar även innan lagkravet.*

---

### 4.1 Gekås AB

*Besöksintervju- Jonna Laakso*

Gekås är Sveriges populäraste besöksmål där shoppingupplevelsen är något utöver det vanliga (Gekås, 2016). Företaget omsatte år 2016 4,3 miljarder kronor (allabolag.se, 2018). Jonna har arbetat på Gekås i drygt fem månader, men har arbetat med hållbarhetsfrågor i tio år. Jonna arbetar som CSR- och kvalitetssamordnare med ansvar för CSR på produktionsnivå.

#### 4.1.1 Förstå

Gekås upprättar sin första hållbarhetsredovisning i samband med det nya lagkravet. De har sedan innan arbetat med sociala frågor samt miljöfrågor och det tidigare arbetet har varit till stor hjälp i processen att implementera lagkravet. Gekås menar att de själva har kunnat förbereda sig väl och att lagen inte kommit som en nyhet för dem. De upplever inte att lagen har varit svår att tyda, men framför att de samtidigt har fått en del extern hjälp med det. Gekås har vidare använt GRI som inspiration vid upprättandet av deras hållbarhetsredovisning.

#### 4.1.2 Kan

Dialogen mellan avdelningarna i företaget fungerar bra och det har inte varit svårt att tillgå den information som behövts. De har tagit hjälp av en konsult som har varit med under uppstartsfasen och de använder sig även av sitt revisionsbolag för att se om något behöver kompletteras i hållbarhetsredovisningen. När Gekås väljer vart de ska rikta sitt fokus har företagets resurser haft en stor betydelse för vad de kan göra. De hade önskemål om att genomföra medarbetar- och kundenkäter, men tiden har inte funnits för att kunna genomföra detta och det hade varit resurskrävande. Företaget upplever att de förekommer en tidspress i samband med lagkravet eftersom de har många leverantörer som behöver uppföljningar och kontroller. I framtiden kommer mycket arbete krävas på det området. De framhäver även att



det i framtiden kommer vara enklare att sätta tydligare mål när de har mer erfarenhet kring arbetet.

### **4.1.3 Vill**

Gekås upplever att fördelen med hållbarhetsredovisningar är att de visar hela koncernen. De ser fördelen med att lyfta hållbarhetsarbetet upp på en central nivå och synliggöra vad de gör. De framhäver även att kunderna kan få en bättre helhetsbild. Företaget är positivt inställda till lagkravet och det finns ett stort engagemang inom företaget. De anser att det är frågor som behöver lyftas och att det behövs större fokus på hållbarhetsfrågor generellt i alla branscher. De förklarar att textil- och modebranschen har varit steget före i att hållbarhetsredovisa, men i och med lagkravet kommer även andra företag att behöva anpassa sig till detta.

## **4.2 Odd Molly International AB**

*Besöksintervju- Kristin Roos*

Odd Molly är ett företag som designar, marknadsför och säljer mode samt livsstilsprodukter för tjejer (Odd Molly, 2018). Företaget omsatte år 2016 423 miljoner kronor (allabolag.se, 2018). Kristin är produktionschef och har arbetat på företaget i tio år. I rollen som produktionschef ingår ansvaret för hållbarhet inom den delen som berör produktutveckling och produktion. Kristin har arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor i ungefär 14 år.

### **4.2.1 Förstå**

Odd Molly har inte upprättat någon offentlig hållbarhetsredovisning sedan innan lagkravet men de har tidigare utgett kortfattad information om hållbarhet i deras årsredovisning. De använder sig av GRI som inspiration vid hållbarhetsredovisningarna, men i framtiden vill de använda sig ännu mer av standarden. De har även tagit hjälp av andra företags hållbarhetsredovisningar för att få inspiration. Odd Molly har förberett sig inför lagen genom att titta på målsättning och strategi och därmed har de kunnat implementera lagen på ett bättre sätt. Företaget anser dock att det har varit svårt att tyda lagen och de hade inte klarat av att göra det helt på egen hand. Därför har det tagit hjälp av konsulter för att förstå lagen.

### **4.2.2 Kan**

Odd Molly förklarar att eftersom de är ett litet företag så handlar hållbarhetsredovisning om en resursfråga. De beskriver att textilbranschen lever i en stressig miljö där de hela tiden slåss mot lönsamheten och nu ska även redovisningen kompletteras med en hållbarhetsredovisning.

Odd Molly framför att det är tidskrävande att upprätta hållbarhetsredovisningar och de har mycket att lära och förbättra. Det har inte bara varit tidskrävande utan även en påkostad process att få den kunskapen som behövts i samband med lagkravet.

*”Någonstans är vi ett företag som finns för att vi ska tjäna pengar till våra ägare och i slutändan så måste vi göra en bra affär. För om vi inte gör det så finns vi inte och då spelar det ingen roll om vi har ett hållbarhetsarbete. Så ju mer framgångsrika vi är desto bättre hållbarhetsarbete kan vi ju driva” – Kristin Roos, Odd Molly.*

På Odd Molly används idag ett ålderdomligt affärssystem och ibland blir det ett omfattande arbete att räkna ut allt för hand. Den interna dokumentationen är utmanande på grund av saknaden av ett IT-stöd, men det handlar i grunden om en tid- och kostnadsfråga. De förklarar att det har varit ansträngande att försöka förstå situationen, men det har varit lätt att tillgå informationen som behövts för att sammanställa hållbarhetsredovisningen. Under hela 2016 arbetade de tillsammans med ett konsultföretag som hjälpte dem att ta fram en ny strategi och hållbarhetsredovisningen granskas slutligen av en revisor. De genomförde även en intressentundersökning för att ta reda på vad intressenterna hade för förväntningar på dem. Detta genomfördes för att få information om vad intressenterna ansåg att hållbarhetsredovisningen skulle innehålla.

#### **4.2.3 Vill**

Odd Molly försöker lyfta fram hållbarhet som en viktig del i deras varumärkesprofil men har tidigare inte varit nöjda med hur de kommunicerar detta. De menar att det finns risker med att redovisa officiellt eftersom att de är ett börsnoterat företag och de beskriver att det är viktigt att kommunikationen sker på ett bra och tydligt sätt så att det inte bidrar till negativ publicitet. De förklarar att företag inom textilbranschen tidigare varit rädda för att bli påkomna att göra något som inte är bra, många hade strategin att framföra så lite information som möjligt. Företaget poängterar att det gäller att hitta en balans i mängden information som ska redovisas för att nå fram med sitt budskap.

Odd Molly är positiva till det nya lagkravet och förklarar att det endast är ett lagkrav som kommer leda till en hållbar utveckling. De framhäver att kravet på hållbarhetsredovisning ses som ett verktyg för dem att bli bättre på hållbarhet. Samtidigt menar de att tiden som ägnas åt det administrativa arbetet istället skulle kunna läggas på hållbarhetsarbetet i praktiken. De vill genomföra ett äkta hållbarhetsarbete i praktiken och inte bara en pappersprodukt.

## 4.3 Intersport AB

*Besöksintervju- Johanna Westbom*

Intersport är ett av Sveriges mest kända varumärken med omkring 150 butiker i Sverige (Intersport AB, 2018). År 2016 omsatte företaget drygt tre miljarder kronor (allabolag.se, 2018). Johannas yrkesroll är CSR- och kvalitetskoordinator med inriktning på kvalitet och kemikalier. Johanna har arbetat på företaget i tio månader och de huvudsakliga arbetsuppgifterna är att ställa krav på deras leverantörer i kvalitet- och kemikaliefrågor. Johanna är även med i olika nätverk och inom Intersport bevakar hon så att företaget följer olika lagar och regler. Johanna har arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor i totalt nio år.

### 4.3.1 Förstå

Intersport upprättar sin första hållbarhetsredovisning i samband med det nya lagkravet. De har sedan tidigare arbetat med hållbarhetsfrågor internt vilket har gjort att de har förståelsen för att kunna implementera lagen på ett bättre sätt. Lagstiftningen var enklare och gav dem mer frihet än vad de trodde från första början när de hörde om lagkravet. Däremot är lagen svår att tyda och det har varit svårt att få tydliga direktiv från revisorerna då lagkravet är nytt för alla. Till en början hade företaget höga ambitioner om att de skulle hållbarhetsredovisa enligt GRI men i och med att saker och ting har förändrats inom företaget har arbetet prioriterats om och ambitionsnivån sänkts. Till en början var det svårt att få tillgång till information för hållbarhetsarbetet, men efter att det blev ett lagkrav blev det enklare. De framför att arbetet till en början inte har varit lätt och de tror att det beror på att det saknats en förståelse för vissa moment.

### 4.3.2 Kan

Hade de upprätthållit ambitionsnivån som var tänkt från början hade det enligt Intersport krävts mycket mer resurser. All form av rapportering tar tid eftersom det är ett administrativt arbete, men det är ingenting som väger upp mot fördelarna. Informationssystem (IT-system) är något som de har övervägt inom företaget men på grund av tid och kostnad är det inte en prioritering. De största utmaningarna med lagkravet är framförallt tiden och kostnaden som krävs för arbetet. Intersport har inte tagit någon stor hjälp av konsulter men de hjälpte dem i början med GRI-rapporteringen. Denna hjälp kommer de förhoppningsvis ha nytta av inom företaget i framtiden. För ett par år sedan gjorde de en väsentlighetsanalys och det arbetet har varit till hjälp vid upprättandet av hållbarhetsredovisningen enligt lagen. Vidare så har

företaget använt sig av revisorer som granskar hållbarhetsredovisningen. Intersport har upplevt svårigheter med att sätta mätbara mål.

### **4.3.3 Vill**

Intersport har länge haft viljan till att hållbarhetsredovisa men den prioriteringen har inte funnits. Intersport har under flera år genomgått stora förändringar som har tagit mycket tid och det är en av anledningarna till att hållbarhetsredovisning har bortprioriterats. De anser att fördelen med hållbarhetsredovisningar är att de kan påvisa var de kan bli mer effektiva i hållbarhetsarbetet.

*”Vi har ju en lag på att man ska ha en ekonomisk redovisning, så varför ska vi då inte ha en lag på att man måste redovisa inom hållbarhet. För att bedöma företagets värde är det jätteviktigt att även ha koll på hur ansvarsfullt företaget är”- Johanna Westbom,*

Intersport.

*”Jag tror inte att det handlar om ovilja utan snarare om okunskap”- Johanna Westbom,*

Intersport.

## **4.4 Sportamore AB**

*Telefonintervju- Sabina Lerne*

Sportamore är en sportbutik online med fokus på att erbjuda marknadens största varumärkesportfölj (Sportamore, 2018). År 2016 omsatte företaget 710 miljoner kronor (allabolag.se, 2018). Sabina arbetar som ekonomichef och CFO (Chief Financial Officer) och ansvarar för hela ekonomi- och controlling avdelningen. Huvudsakliga arbetsuppgifter är frågor som berör International Financial Reporting Standards (IFRS), budget, forecast, controlling samt HR-arbetet inom företaget. Sabina har arbetat på företaget i 1,5 år och har arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor lika länge.

### **4.4.1 Förstå**

Inför lagkravet närvarade Sportamore på olika seminarium för att ta del av information. De har även läst på GRI standards och använt det som riktlinjer vid upprättandet av den första officiella hållbarhetsredovisningen. De har dessutom försökt förstå hur andra företag inom samma bransch har upprättat sina hållbarhetsredovisningar. De är vana vid att läsa lagar, IFRS och policys inom företaget vilket gör att de lättare förstår lagens riktlinjer, men de framhäver att riktlinjerna inte alltid har varit så tydliga.

#### **4.4.2 Kan**

Hållbarhetsredovisningen tar mycket resurser i anspråk på företaget, där många timmar spenderas på design av hållbarhetsredovisningen, insamling av data, möten, skriva ihop information och få ihop allt till en helhet. Den största utmaningen är att få ihop en struktur för hållbarhetsarbetet eftersom det är första gången en hållbarhetsredovisning avlämnas. En annan utmaning som företaget nämner är att de har cirka 200 leverantörer, vilket är utmanande då tiden inte finns till för att kontrollera samt garantera att alla leverantörer gör allting rätt. Detta är något som företaget kommer lägga ännu mer fokus på under 2018. Sportamore menar att bara årsredovisningen tar mycket tid och nu kommer även hållbarhetsredovisningen till så nu krävs det en planering av resurser på ett annat sätt. De framhäver samtidigt att det är en positiv utmaning med hållbarhetsarbetet. Sportamore har vidare inte tagit någon hjälp av konsulter.

#### **4.4.3 Vill**

Sportamore har inte upprättat en offentlig hållbarhetsredovisning innan lagkravet. De är ett relativt ungt företag och deras första handelsdag var i maj 2010. Fokus har istället varit på att bygga företaget samt tillväxten och därmed har inte en hållbarhetsredovisning blivit prioriterad i strukturerad form. Hållbarhetsarbetet har hela tiden funnits med på agendan men som sagt inte i en strukturerad form och företaget tar tillfället i akt att göra hållbarhetsarbetet offentligt nu när lagkravet träder in. De är positiva till lagkravet då de anser att det är bra med ett ramverk som de kan förhålla sig till. De framför att om det inte hade kommit ett lagkrav hade det potentiellt dröjt längre tid innan företaget blivit strukturerade fullt ut vid hållbarhetsarbetet. Sportamore förklarar att det kommer krävas mer i framtiden av dem för att arbetet ska bli bättre.

*”Vi har kollat på andra företags rapporter och många gör det riktigt bra och det hoppas man ska sprida sig till andra företag som kanske inte gör någonting”*- Sabina Lerne, Sportamore.

### **4.5 Nilson Group AB**

*Telefonintervju- Sofia Norborg*

Nilson Group är Skandinaviens ledande skokoncern (Feetfirst, 2018). År 2016 hade de en omsättning på 2,4 miljarder kronor (allabolag.se, 2018). Sofias yrkesroll är kemikaliekoordinator och hållbarhetsredovisningen är ett av hennes huvudansvar. Sofia har arbetat på företaget i sex månader med de huvudsakliga arbetsuppgifterna att följa upp

gällande lagstiftning kring kemikalier samt stickprov för olika kemikalier. Sofia är dessutom ansvarig projektledare för att sammanställa hållbarhetsredovisningen. Sofia har arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor i snart två år.

#### **4.5.1 Förstå**

Nilson Group har läst in sig på lagkravet och deltagit på olika föreläsningar och seminarier som berör lagkravet för att erhålla den förståelse som krävs. De har tidigare använt sig av GRI vilket har varit till stor hjälp vid införandet av lagkravet. Det har uppstått svårigheter med att tolka lagen eftersom den inte framhäver exakt hur företag ska göra. De hävdar att lagkravet upplevts rörigt och att de utfört sin egen tolkning då det inte har funnits något konkret om hur företag ska presentera sina punkter.

#### **4.5.2 Kan**

Nilson Group har en bra IT-avdelning som kan hjälpa till med mycket av det administrativa arbetet och avdelningarna inom företaget har ett bra samarbete. De har inte tagit hjälp av någon extern part men i samband med årsredovisningen så genomförs en kontroll att även hållbarhetsredovisningen är med. De kan då samtidigt få hjälp med att säkerställa att allt i lagkravet har täckts in. Nilson Group upplever att lagkravet har varit tidskrävande eftersom de måste skapa en förståelse för vad lagen innebär. Företaget menar själva på att de hade känt en större trygghet ifall det gick att läsa andra hållbarhetsredovisningar som publicerats utifrån lagkravet, men att detta inte är möjligt eftersom att ingen har publicerat enligt lagen ännu.

#### **4.5.3 Vill**

Nilson Group har upprättat en frivillig hållbarhetsredovisning i åtta år och det har funnits ett stort intresse från medarbetarna. De anser att det är positivt med ett lagkrav. Nilson Group ser fördelen med att ha en öppen dialog med deras intressentgrupper och visa på transparens i hela värdekedjan. De beskriver fördelen med att företag nu måste upprätta en hållbarhetsredovisning och visa sig transparenta ända ner i produktionskedjan, vilket skapar en ökad öppenhet mot intressenterna.

### **4.6 Scorettgruppen**

*Besöksintervju- Sophie Arnesved*

Scorett är en av Sveriges största butikskedjor som säljer skor i butik och online (Scorett, 2018). Företaget omsatte år 2016 676 miljoner kronor (allabolag.se, 2018). Sophie har arbetat

på företaget i 15 år, men har under tre år varit ansvarig för de hållbarhetsrelaterade frågorna. Sophie är kvalitets och CSR-ansvarig och är den som bär ansvaret och utför det operativa arbetet kring de flesta hållbarhetsfrågor.

#### **4.6.1 Förstå**

Scorett använder sig av GRI som inspiration vid hållbarhetsredovisningar och de framför att det skulle behövas mer tid om de skulle tillämpa hela standarden. De har deltagit på seminarier och haft en bra kontakt med andra företag i branschen. De har även haft tillgång till en manual från näringslivet där det tydligt står vad som skulle finnas med i den nya hållbarhetsredovisningen, vilket har varit till stor hjälp och underlättat förståelsen för lagens riktlinjer. Det finns bekymmer hos den hållbarhetsansvariga med att tolka informationen som kommer från de olika avdelningarna inom företaget. Till nästa år vill de skaffa en bättre förståelse för avdelningarnas interna språk. För att få information om vad som har behövts kompletteras i hållbarhetsredovisningen har Scorett tagit hjälp av deras revisionsbyrå.

#### **4.6.2 Kan**

Företaget menar själva på att det är tidskrävande att hållbarhetsredovisa. De spenderar mycket tid på att skriva, samla in data, formulera sig rätt och välja ut nyckeltal. Scorett menar dock att de ändå försöker hålla en balans för att inte ta för mycket tid från det operativa hållbarhetsarbetet. De framhäver vikten av att hitta en balans mellan att inte redovisa för mycket eller för lite, men detta är något som Scorett framför att de kommer lära sig allt eftersom. De har upplevt problem med att hålla deadlines då de är många avdelningar som samarbetar, vilket är något de vill förbättra till nästkommande år. I och med lagen har företaget involverat mer avdelningar och fördelat om sin tid, till nästa år vill de få in bättre rutiner.

De förklarar att de inte har behövt börja om från start i och med lagkravet och de menar att de inte hade haft tid med det. Det hade blivit betydligt mer resurskrävande och då hade de definitivt behövts en konsult om de hade behövt börja om från början menar Scorett. De hävdar att modebranschen är en bransch som har minskat i lönsamhet under de senaste åren. Hade det gått bättre så hade de antagligen varit en större avdelning. För tillfället har de inga planer på att ta in en till anställd. Det finns inte någon som är upplärd och därmed blir det en lång inlärningsprocess menar Scorett. De framhäver också saknaden av ett bra IT-system för att underlätta arbetsprocessen.

### **4.6.3 Vill**

Scorett har haft en officiell hållbarhetsredovisning sedan 2016, men har upprättat hållbarhetsredovisningar internt inom företaget sedan 2011. De valde att publicera en hållbarhetsredovisning året innan lagen trädde i kraft för att vara förberedda och få respons som de kunde ta hjälp av vid första upprättandet enligt lag. Med hjälp av hållbarhetsredovisningar kan de involvera fler avdelningar och det finns ett stort intresse internt. Scorett ser mycket positivt på att det har blivit ett lagkrav och framhäver att det är ett nödvändigt steg för en hållbar framtid. De ser vidare att det är positivt på grund av att företag blir tvingade att vara mer transparenta och nu måste redovisa mer än bara siffror eftersom det inte är det enda som ett företag bygger på. Det handlar om att företag visar vad de gör för att få fram dessa siffror, om det sker på ett bra eller dåligt sätt.

## **4.7 MQ Holding**

*Besöksintervju- Helen Göthe*

MQ är ett företag som erbjuder kläder med hög modegrad för kvinnor och män (MQ, 2018). År 2016 omsatte företaget cirka 1,6 miljarder kronor (allabolag.se, 2018). Helen är CSR- och miljöansvarig och arbetar främst med socialt ansvar i produktionsledet samt tar fram strategier för det övergripande hållbarhetsarbetet. Helen arbetar även en del övergripande med miljöfrågor. Hon har en kollega under samma yrkestitel och tillsammans har de ett stort ansvar för kommunikationen kring hållbarhetsarbetet. Helen har arbetet inom företaget i nio år och har arbetat med hållbarhetsfrågor i totalt 13 år.

### **4.7.1 Förstå**

När de fick reda på att det skulle bli ett lagkrav så började de använda GRI som inspiration vid upprättandet av hållbarhetsredovisningen. MQ samarbetar med konsulter som är experter på GRI-rapportering. De förklarar att GRI-rapporteringen är kompakt och det blir mer tydligt vad som är väsentligt att redovisa. De beskriver att steget från GRI till lagkravet inte var särskilt stort och att de kände sig väl förberedda. Det är konsulterna som har läst lagen och sedan förtydligat den för de som arbetar inom området på MQ. Konsulterna hade däremot framfört att det utifrån lagkravet är otydligt vad som förväntas av dem.



### **4.7.2 Kan**

MQ önskar ett bättre IT-system för att lättare få fram siffror. De framför att det förekommer en del handarbete vilket blir tidskrävande, däremot är IT-system ingen investering som är prioriterad inom företaget just nu.

*”Det är tidskrävande att samla in information, det är inte bara att trycka på en knapp”-*

Helen Göthe, MQ.

Det är företaget själva som skriver hållbarhetsredovisningen. De har använt sig av en konsult för att se om något saknats som de behöver komplettera med i samband med lagkravet. Det finns därför ett stort behov av konsulterna, vilket till viss del beror på lagkravet.

*”Hade företaget inte haft konsulthjälp hade jag nog inte suttit här och sagt att det inte har varit något problem”-* Helen Göthe, MQ.

MQ menar att de tror att det kan bli mer komplicerat för företag som inte har arbetat med hållbarhetsfrågorna i många år, för att de då inte vet vad de ska redovisa. För två år sedan genomförde de en väsentlighetsanalys och det arbetet har de kunnat använda vid införandet av lagkravet. MQ framför att det är utmanande med det ökade kravet på transparens från sina intressenter eftersom att det kräver mer resurser.

### **4.7.3 Vill**

MQ upprättade deras första hållbarhetsredovisning 2010 i samband med deras börsintroduktion. Hållbarhetsredovisningen skapar en tydlighet genom att all hållbarhetsrelaterad information är samlad. De ser även fördelen med att vara transparenta inför intressenterna. När fler företag tvingas redovisa hur de arbetar med hållbarhet skapar det dessutom en enhetlighet vilket bidrar till bättre jämförelser mellan företag, vilket i sin tur gör det enklare för investerare.

## **4.8 Vagabond Shoemakers**

*Telefonintervju - Ulrika Simonsson*

Vagabond är ett skomakarföretag som grundades i Sverige 1973 (Vagabond, 2018). År 2016 omsatte företaget 799 miljoner kronor (allabolag.se, 2018). Ulrika är hållbarhetschef och har arbetat inom företaget i ungefär tre år och med hållbarhetsrelaterade frågor i ungefär nio år.

Ulrikas huvudsakliga arbetsuppgifter på Vagabond är hållbarhetsfrågor, där fokus ligger på strategier, sätta mål och koordinera.

#### **4.8.1 Förstå**

Samma år som lagkravet kom valde Vagabond att använda hela GRI som inspiration vid upprättandet av hållbarhetsredovisningen och de upplever att GRI täcker upp lagen relativt bra. Vagabond har tagit hjälp av en hållbarhetskonsult de åren de upprättat en hållbarhetsredovisning. Konsulten granskar företaget så att de följer GRI men även lagkravet. De har behövt konsulternas hjälp i företaget för att kunna tyda lagen och de framför att det annars antagligen funnits en osäkerhet kring detta.

*”För oss blev det inte så stort gap mellan frivillig till lag eftersom att vi hade en sådan hög ambitionsnivå sedan innan”- Ulrika Simonsson, Vagabond.*

#### **4.8.2 Kan**

De utförde ett grundligt arbete innan lagkravet vilket underlättade för företaget när det väl trädde i kraft. De behövde endast uppdatera en del information samt tillföra en del tillägg. Lagkravet upplevs tidskrävande, men samtidigt så har Vagabond en hög ambitionsnivå. De framför att det även varit resurskrävande i form av den externa hjälpen som behövts för att se om de uppfyller lagens kriterier. Något som var överraskande var att revisorn för årsredovisningen även ville se hållbarhetsredovisningen innan de skriver på årsredovisningen, vilket inte Vagabond var förberedda på tidsmässigt. Vagabond hade istället tolkat det som att det räckte med den granskning som hållbarhetskonsulten utförde.

#### **4.8.3 Vill**

Vagabond har sedan innan lagkravet upprättat två frivilliga hållbarhetsredovisningar, detta för att visa sig mer transparenta inför sina intressenter. De menar att hållbarhetsredovisningens fördel är att de har möjlighet att själva kunna berätta vad de gör bra samt var de behöver utvecklas. Arbetet kring hållbarhetsredovisningarna gör att de motiveras för det interna arbetet och de ser positivt på att det har blivit en lag.

### **4.9 Sammanfattning av empiri**

Samtliga företag har känt sig väl förberedda inför att lagen skulle träda i kraft oavsett när de började publicera officiella hållbarhetsredovisningar. Alla företag har på något sätt arbetat med hållbarhet sedan innan lagkravet, även de som upprättar sin första

hållbarhetsredovisning. Det är många företag som deltagit vid seminarier för att bilda sig en uppfattning om lagkravet och övervägande del av företagen har i någon form tagit hjälp av GRI. MQ förklarar att de började titta på GRI när de fick kännedom om lagen och de menar att steget från GRI till lagkravet inte blev så stort.

Övervägande del av företagen antyder att lagen har varit svår att tyda eftersom lagen inte framhäver hur företagen ska redovisa. Flera av företagen har tagit extern hjälp i form av exempelvis konsulter eller revisionsbyråer för att få hjälp med att tyda lagen. Till skillnad från de andra företagen så har Sportamore inte tagit någon extern hjälp. De besitter sedan tidigare kunskap av att läsa lagar, IFRS och policys inom företaget. Sportamore upplever således inte att lagen har varit särskilt svårtolkad, men att riktlinjerna varit något otydliga ibland.

Alla företag är överens om att lagen är tidskrävande. Det är mycket tid som måste spenderas på det administrativa arbetet istället för att lägga tiden på att utföra hållbarhetsarbetet i praktiken. Det är en del arbetsmoment som gått förlorade på grund av att tiden inte funnits. Gekås ville till exempel utföra medarbetar- och kundenkäter. En möjlig orsak till det tidskrävande arbetet är saknaden av ett bra IT-system. MQ och Odd Molly framhäver båda att det blir mycket handarbete i arbetsprocessen, vilket gör att det tar mycket längre tid. Att inneha rätt IT-system är dock ingen prioritering hos övervägande del av företagen, vilket bland annat grundar sig i en kostnadsfråga. Flera företag poängterar också att det har varit en resurskrävande process, de har exempelvis behövt tillgå extern hjälp för att kunna sammanställa hållbarhetsredovisningen. Det finns även en önskan om att få in en till anställd inom området för att underlätta arbetsprocessen, men även detta handlar om en kostnadsfråga.

Det framkommer att branscherna företagen verkar i har haft en relativt stor nedgång samtidigt som samtliga företag är positiva till att det har blivit ett lagkrav och vill agera hållbart. Scorett och Nilson Group framför att det är bra att företag nu måste visa sig mer transparenta och visa arbetet som ligger bakom de siffror som företagen redovisar. De förklarar att ett krav på hållbarhetsredovisning även kan få andra företag att börja hållbarhetsredovisa. Det finns även ett stort intresse och engagemang inom företagen kring hållbarhetsarbetet vilket medfört att samarbetet fungerar bra internt mellan avdelningarna.

## 5. ANALYS

---

*I detta kapitel genomförs en analys av det empiriska materialet med hjälp av tidigare studier och vald teori. Analyskapitlets struktur liknar den som följdes i empirikapitlet. Avslutningsvis genomförs en sammanfattning av analysen. Analyskapitlet ligger sedan till grund för studiens slutsatser.*

---

### 5.1 Förstå

Enligt Lundquist (1992) handlar egenskapen *förstå* om ifall den styrde förstår innebörden av styrningen och om den förmår att tolka lagtext på ett korrekt sätt. Scorett upplever utmaningen med att finna en balans mellan att inte redovisa för mycket eller för lite. Även Odd Molly framför att det är viktigt att hitta en balans för att nå fram med sitt budskap. Detta kan likställas med Searcy och Buslovich (2014) som lyfter fram utmaningen med att veta vad hållbarhetsredovisningen ska innehålla. Vagabond menar att fördelen med hållbarhetsredovisningar är att de kan berätta vad de gör bra men även var de behöver utvecklas. Searcy och Buslovich (2014) beskriver även att det är viktigt att dela både bra och dåliga nyheter. Det kan därmed konkluderas att det finns en brist på förståelse för innehållet i hållbarhetsredovisningarna och att det är en utmaning att hitta en balans i den information som ges ut.

Övervägande del av företagen anför att lagen har varit svår att tyda och Intersport framför att det har varit svårt att få tydliga direktiv då lagkravet är nytt för alla. Nilson Group har till exempel mött svårigheter med att tolka lagen eftersom att den inte framhäver exakt hur företagen ska gå tillväga och de har därmed utfört sin egen tolkning. Detta har även visat sig i tidigare studier som framför att utmaningar uppstår vid brist på förståelse hos de anställda vid utvecklandet av en hållbarhetsredovisning (Lozano et al., 2016). Att lagen upplevs som utmanande verkar alltså dels bero på att den är svår att tyda. Lundquist egenskap *förstå* visar sig vara en förklarande faktor till varför företag ser utmaningar med att upprätta en hållbarhetsredovisning enligt lag (2016:947). Lundquist (1992) menar att styrningen kan vara mer eller mindre precist formulerad och att det då skiljs på om den lämnar handlingsfrihet eller i detalj beskriver hur den styrde ska gå tillväga. I det här fallet kan lag (2016:947) ha inneburit en handlingsfrihet då företagen inte upplever att det finns tydliga direktiv mer än att de är tvingade att upprätta en hållbarhetsredovisning. Hade lagen varit mer precist formulerad hade företagen kanske upplevt det enklare att tyda lagen och fått en tydligare förståelse för vad som förväntas av dem.

Denna studie visar att flera av företagen har behövt konsulthjälp i samband med tolkningen av lagen. För att få en bättre förståelse för vad lagen anför har Vagabond, MQ och Odd Molly tagit hjälp av konsulter. Odd Molly menar vidare att de inte hade klarat av att tyda lagen på egen hand. Sportamore upplevde dock inte att lagen var svår att tyda, då de förklarar att de är vana vid att läsa lagar och policys sedan innan. Genom att Sportamore har skapat en förståelse sedan innan skulle det kunna vara en tänkbar förklaring till varför de haft det lättare än andra att tyda lagen. Det tyder alltså på att konsulter har varit till stor hjälp för att få förståelse för lagen.

Företagen har inte kunnat läsa varandras hållbarhetsredovisningar som upprättats i enlighet med lagen eftersom att lag (2016:947) är ny. Nilson Group berättar att de hade känt en större trygghet om det hade funnits möjlighet till att läsa andra hållbarhetsredovisningar som upprättats efter lagkravet. Enligt Hertting (2014) kan otydlighet skapa både osäkerhet och missförstånd och det är tydligheten som medför en effektiv implementering. Det är viktigt att de som medverkar i genomförandet av ett beslut har en god förståelse för vad som förväntas av dem (Hertting, 2014). Lozano et al. (2016) anför att det kan vara bra att granska andra hållbarhetsredovisningar inför upprättandet av redovisningen. Detta blir dock svårt i denna situation eftersom inga tidigare redovisningar publicerats utefter lag (2016:947).

Flera utmaningar skulle kunna kopplas till att det är första året som det blir lagstadgat för företagen som uppfyller kriterierna enligt lag (2016:947). Både Odd Molly, Sportamore och Scorett förklarar till exempel att det fortfarande finns mycket att lära kring hållbarhetsredovisningar. Intersport anför vidare att det har varit svårt att sätta mätbara mål. Gekås menar dock att det i framtiden antagligen kommer bli enklare att sätta mätbara mål när de fått mer erfarenhet inom området. Att företagen ser det som utmanande att sätta mätbara mål skulle kunna förklaras genom att de inte har den förståelsen ännu för vad som är bra och dåligt. De skulle även kunna uppleva det utmanande eftersom att företagen inte har någon tidigare hållbarhetsredovisning enligt lag (2016:947) att jämföra med.

Övervägande del av de intervjuade företagen framhäver att de använt GRI som inspiration vid upprättandet av hållbarhetsredovisningen. Det visar i likhet med Searcy och Buslovich (2014) att riktlinjer som GRI används för att få förståelse. De framför att många företag använder riktlinjer som stöd för sina hållbarhetsredovisningar när det saknats ett lagkrav. Det empiriska resultatet visar att steget från GRI till lagkravet inte har varit särskilt stort, vilket har gjort att företag har känt sig väl förberedda. De anser att standarden ger en mer tydlighet i vad som är

väsentligt att redovisa än vad lagen framför. Detta är även något som styrks av Seacry och Buslovich (2014) som menar att många företag använder GRI för att lättare kunna identifiera vilket innehåll som ska prioriteras i hållbarhetsredovisningen.

## 5.2 Kan

Lundquist (1992) framhäver egenskapen *kan* som handlar om ifall den styrde har förmågan att kunna verkställa styrningen. Tiden är en faktor till många utmaningar som framkommit hos samtliga företag då det är mycket tid som måste spenderas på det administrativa arbetet. Enligt Nilson Group har även mycket tid spenderats på att skapa en förståelse för vad lagen innebär. Här kan det ses ett tydligt samband mellan egenskaperna *förstå* och *kan*. Genom att resurser inte finns i form av tid kan det medföra brister i egenskapen förståelse om företagen till exempel inte har tillräckligt med tid för att förstå ett moment. Detta visar då att egenskaperna står i relation till varandra.

Att tiden är en faktor till utmaningar visar sig även vid intervjun med Sportamore där de framför att mycket tid spenderas på design, möten och få ihop allt till en helhet. Odd Molly genomförde en intressentundersökning, men detta var något som Gekås inte hann med. Detta visar att tiden är en faktor som kan leda till utmaningar eftersom tidsbristen kan medföra att viktiga element lämnas utanför. Amran och Keat Ooi (2014) anser att det är viktigt att företagen engagerar sig i intressenterna och får meningsfull feedback. De förklarar att engagemanget inte bara hjälper till att möta intressenternas krav utan också att förbättra företagets framtida hållbarhetsprestanda. Sportamore framför till exempel att de har cirka 200 leverantörer och att tiden inte finns för att kontrollera alla, vilket skulle kunna medföra att någon leverantör inte lever upp till kraven som företaget ställer. Det empiriska resultatet visar därmed att företagen inte kan utföra vissa moment som är viktiga för hållbarhetsarbetet för att tiden begränsar dem. Det finns indikationer på att företag behöver vara mer effektiva med sin tid för att hinna med alla moment och detta är något som Maas et al. (2016) beskriver som en utmaning.

Empirin visar att många av de intervjuade företagen saknar ett bra IT-system som skulle kunna underlätta arbetsprocessen och studien visar i likhet med Burns och Scapens (2000) att IT-system har en betydelse för att redovisningen ska kunna förändras i praktiken. Detta skulle kunna tyda på att det finns bra IT-system för företagen att tillgå för att underlätta deras arbetsprocess men att det är en kostnad som företagen inte vill eller kan ta. Att inte ha tillgång till bra IT-system visar sig i studien bidra till att företagen ser en utmaning med att upprätta

hållbarhetsredovisningen enligt den nya hållbarhetslagen. Odd Molly förklarar att den interna dokumentationen har varit utmanande på grund av att det saknas ett IT-stöd. Både Odd Molly och MQ framför att hållbarhetsredovisningen handlar om ett omfattande handarbete och MQ hade önskat ett bättre IT-system för att få fram siffror till redovisningen. En orsak till att lagkravet upplevs som tidskrävande skulle därmed kunna grunda sig i att företag inte innehar ett bra IT-system som underlättar deras arbetsprocesser.

*”Det är tidskrävande att samla in information, det är inte bara att trycka på en knapp”-*

Helen Göthe, MQ.

Tiden verkar vara en bidragande faktor till de utmaningar som företagen upplever. Nilson Group framhäver dock att de har en bra IT-avdelning på företaget som hjälper till med mycket, trots detta så upplever som tidigare nämnt även de att lagkravet är tidskrävande. Att lagen är tidskrävande grundar sig därmed antagligen inte enbart i saknaden av rätt IT-system. Studien visar i likhet med Epstein och Buhovac (2010) att förutom bra system så är det även en kombination med flera andra faktorer som leder till en framgångsrik implementering av hållbarhet.

Studien visar att samarbetet inom företagen fungerar bra. Detta är något som motstrider Lozano et al. (2016) som utförde en studie där samarbetet var en huvudsaklig utmaning som uppkom vid utvecklandet och publiceringen av hållbarhetsredovisningar. Gekås framför att det varit enkelt att tillgå den information som behövts. Maas et al. (2016) menar att det krävs ett bra samspel mellan olika aktörer och metoder i företagen för att samla in hållbarhetsinformation. Däremot upplever Scorett att avdelningarnas interna språk kunde vara svårt att tyda. De upplever även utmaningen med att hålla deadlines inom företaget då de består av många avdelningar. Utmaningen med att hålla deadlines påvisas även i studien av Searcy och Buslovich (2014). Intersport framhäver även att det till en början var svårt att få tillgång till all information men att det blev enklare när det blev ett lagkrav, vilket skulle kunna tyda på att samarbetet blivit bättre nu när företagen blir tvingade att samarbeta.

Utifrån empirin kan det klargöras att många av företagen upplever brist på resurser. Enligt Odd Molly handlar till exempel hållbarhetsredovisningar om en resursfråga. Gekås har även fått välja vart de ska rikta sitt fokus beroende på vad de har för resurser att tillgå och Intersport hade gärna haft en högre ambitionsnivå om de hade haft mer resurser. Dessa resultat förhåller sig till tidigare studier där Searcy och Buslovich (2014) förklarar att datainsamlingen är kostsam, framförallt för stora företag på grund av att de innehar ett stort

antal interna aktiviteter. Även Habek och Wolniak (2013) framhäver att det är kostsamt för företagen att sammanställa redovisningen. I studien har det visat sig att kostnaden har begränsat företagen. Anledningen till att flera av de intervjuade företagen inte har bra IT-system beror i vissa fall på att det inte är en investering som har prioriterats vilket grundar sig i en kostnadsfråga.

Flera av företagen har kunnat prioritera, planera om och använt de resurser som redan funnits att tillgå, vilket enligt uppsatsskrivarna kan antas vara en möjlighet som framförallt stora företag har. Under intervjuerna framkommer det att det inom branschen har gått sämre under senare tid och att det är en stressig miljö där företaget hela tiden slåss mot lönsamheten. Detta skulle kunna vara en orsak till att ökade kostnader gärna undviks. Odd Molly anser att de är ett relativt litet företag och att hållbarhetsredovisningar då handlar om en resursfråga. Därav kan det vara svårt att tro att det inom en snar framtid blir någon generell lag på hållbarhetsredovisningar, vilket grundar sig i att det är en kostsam process som eventuellt kan vara svår att hantera för mindre företag eftersom det slutligen ska vara lönsamt för företagen.

*”Någonstans är vi ett företag som finns för att vi ska tjäna pengar till våra ägare och i slutändan så vi måste göra en bra affär. För om vi inte gör det så finns vi inte och då spelar det ingen roll om vi har ett hållbarhetsarbete. Så ju mer framgångsrika vi är desto bättre hållbarhetsarbete kan vi ju driva”* – Kristin Roos, Odd Molly.

Flera av företagen använder sig av konsulter för att kunna sammanställa redovisningen, samtidigt som andra av de intervjuade företagen inte alls använder sig av den hjälpen. MQ berättar att det i och med lagkravet har funnits ett stort behov av konsulthjälp. Ett citat som framkom under intervjuerna framhäver även vikten av att inneha denna hjälp inom företaget då det antagligen hade inneburit en mer komplicerad implementering ifall det stödet inte fanns att tillgå.

*”Hade företaget inte haft konsulthjälp hade jag nog inte suttit här och sagt att det inte har varit något problem”* - Helen Göthe, MQ.

Det framgår tydligt under flera intervjuer att hjälpen har underlättat arbetsprocessen och tidspressen. Detta tyder på att en del av företagen har varit tvungna att ta hjälp av konsulter för att kunna upprätta hållbarhetsredovisningen och utmaningen med detta kan därmed kopplas till Lundquist (1992) egenskap *kan*. Det är möjligt att vissa inte hade klarat av att sammanställa redovisningen utan konsulthjälpen då det exempelvis hade tagit för mycket tid.



Sportamore som inte tagit hjälp av konsulter har istället upplevt det som en positiv utmaning att få ihop redovisningen till en helhet och de upplever inga bekymmer utan den hjälpen.

### 5.3 Vill

Egenskapen *vill* handlar om huruvida den styrde vill verkställa styrningen (Lundquist, 1992). De styrda i form av företagen är samtliga positiva inför att det har blivit ett obligatoriskt krav på att upprätta en hållbarhetsredovisning. Många har utfört ett hållbarhetsarbete med eller utan en sammanställd redovisning redan innan lagkravet. I enlighet med det empiriska materialet menar även Searcy och Buslovich (2014) att företag är positiva till användningen av hållbarhetsredovisningar. Det empiriska resultatet visar därmed att företagen inte upplever den problematik som Lundquist (1992) framför kan uppstå ifall den styrde inte har viljan till att genomföra ett beslut. Följande citat framförda av företag tyder på att det finns en stor vilja hos de intervjuade företagen att hållbarhetsredovisa.

*”Jag tror inte att det handlar om ovilja utan snarare om okunskap”* - Johanna Westbom,  
Intersport.

*”Vi har kollat på andra bolags rapporter och många gör det riktigt bra och det hoppas man ska sprida sig till andra företag som kanske inte gör någonting”* - Sabina Lerne, Sportamore.

*”Vi har ju en lag på att man ska ha en ekonomisk redovisning, så varför ska vi då inte ha en lag på att man måste redovisa inom hållbarhet. För att bedöma företagets värde är det jätteviktigt att även ha koll på hur ansvarsfullt företaget är”* - Johanna Westbom,  
Intersport.

*”För oss blev det inte så stort gap mellan frivillig till lag eftersom att vi hade en sådan hög ambitionsnivå sedan innan”* - Ulrika Simonsson, Vagabond.

Denna studie visar i likhet med Habek och Wolniak (2013) att tvingande hållbarhetsredovisningar kan leda till ett ökat engagemang. Detta är något som Vagabond förklarar som positivt med lagkravet, att det medfört att den interna motivationen ökat kring hållbarhetsarbetet. Sportamore menar att lagkravet har gjort att hållbarhetsarbetet påskyndats och att arbetet antagligen hade tagit längre tid ifall lagkravet inte kommit. Odd Molly menar vidare att det endast är ett lagkrav som kommer leda till en hållbar utveckling och kravet ses som ett verktyg för dem att bli bättre på hållbarhet. Sportamore poängterar att de hoppas på att andra företag som kanske inte gör något börjar engagera sig. MQ förklarar att de börjat se

ett ökat krav på transparens från sina intressenter och enligt Searcy och Buslovich (2014) kom motivationen till att upprätta en hållbarhetsredovisning bland annat från begäran av investerare. Författarna förklarar att företag motiveras till att upprätta hållbarhetsredovisningar på grund av att andra företag inom samma bransch publicerar sina hållbarhetsredovisningar. Genom att andra företag nu upprättar en hållbarhetsredovisning enligt lag ligger det nu en förhoppning i att fler företag börjar redovisa. Vilket enligt Searcy och Buslovich (2014) inte är helt omöjligt att så blir fallet.

I enlighet med Amran och Keat Ooi (2014) berättar flera av företagen att hållbarhetsredovisningen medför att företagen visar sig mer transparenta och kan granskas av sina intressenter. Scorett poängterar att det är positivt då fler företag nu blir tvingade till att visa vad det är som ligger bakom företagets siffror. Gekås menar även att kunderna genom hållbarhetsredovisningen kan få en helhetsbild av företaget. Odd Molly förklarar vidare att hållbarhet är viktigt för deras varumärkesprofil och Maas et al. (2016) framför att företag motiveras till att hantera hållbarhetsfrågor för att de vill behålla trovärdigheten, ryktet och varumärket. Utifrån intervjuerna kan det därmed klargöras att intressenterna har en betydande roll i företagets vilja att hållbarhetsredovisa, men även för att företagen vill agera hållbart och stärka deras varumärke.

Studien visar att det finns ett samband mellan egenskaperna *förstå*, *kan* och *vill*. Resultatet tyder på att viljan finns inom företagen men som Hertting (2014) förklarar så räcker tid och resurser oftast inte till trots att det finns en välvillig inställning till beslutet. Lundquist (1992) menar att det blir problematiskt ifall de tre egenskaperna inte uppfylls, vilket tyder på att företagen fortfarande kan uppleva problematik vid implementeringen trots att viljan finns där. För att företagen ska kunna skapa förståelse behöver de ha resurser i form av till exempel tid. Hade tiden inte funnits hade företagen i sin tur inte kunnat skapa den förståelse som behövs. Brister i en egenskap kan därmed ha inverkan på en annan egenskap.

#### **5.4 Tidigare erfarenhet av hållbarhetsarbete**

I denna studie har fyra företag som upprättat frivillig hållbarhetsredovisning innan införandet av lagen valts ut samt fyra företag som inte gjort det sedan innan. Habek och Wolniak (2013) menar att införandet av lagen som trädde i kraft 2008 hade en varierande påverkan på företagen. Författarna förklarar att företag som hade mindre erfarenhet inom området hade en mer omfattande förändring än hos de företag som hade publicerat hållbarhetsredovisningar sedan innan. Det kunde därför antas att företag med mindre erfarenhet av att upprätta

hållbarhetsredovisningar skulle uppleva fler utmaningar. Detta är inget som visar sig i denna studie då företagen upplevde liknande utmaningar. Sportamore hade till exempel deras första handelsdag 2010 och har inte upprättat någon hållbarhetsredovisning innan lagkravet eftersom de fokuserat på att bygga företaget, trots detta avviker sig inte deras utmaningar från resterande företag. Samtidigt så tyder det empiriska materialet på att samtliga företag har erfarenhet av hållbarhetsarbete vilket skulle kunna vara anledningen till att det inte skiljer sig åt. Scorett poängterar att de definitivt hade behövt en konsult om de inte hade utfört hållbarhetsarbete sedan innan och att det då hade blivit betydligt mer resurskrävande.

Odd Molly förklarar även att företag inom textilbranschen tidigare varit rädda för att bli påkomna att göra något som inte varit bra och att många hade strategin att framföra så lite information som möjligt. Som Scorett framför så behöver företagen nu även redovisa mer än bara siffror eftersom det inte är det enda som ett företag är uppbyggt på. Nu handlar det mycket om att visa hur siffrorna framkommit och om det skett på ett bra eller dåligt sätt. Information som tidigare använts till hållbarhetsredovisningar har därmed kanske varit lättillgänglig och i takt med att lagkravet trädde i kraft så behöver företagen tillgå information som inte är lika lättillgängligt. Tidigare har det kanske även funnits en tendens till att enbart lyfta fram det som företagen gör bra, men i och med lagkravet behöver företagen nu även lyfta fram till exempel risker.

Det kan dock konkluderas att den erfarenheten företag har av hållbarhetsarbete har hjälpt dem att implementera lagen på ett bättre sätt. MQ framför att det borde vara mer komplicerat för de företag som inte arbetat med frågorna i många år. Detta är inget som går att sammanställa i denna studie eftersom samtliga företag arbetat med hållbarhetsfrågor i flera år och har känt sig förberedda inför lagens ikraftträdande. Samtidigt framför Gekås att textil- och modebranschen har varit i framkant med att hållbarhetsredovisa, vilket skulle kunna vara en tänkbar förklaring till att implementeringen inte upplevts så komplicerad för de företag som undersökts i denna studie.

## **5.5 Sammanfattning av analys**

Övervägande del av informanterna menar att lag (2016:947) har varit svår att tyda och till exempel MQ och Odd Molly berättar att de tagit hjälp av konsulter för att få en bättre förståelse för lagen. Orsaken till att lagkravet har varit svårt att tyda skulle därmed kunna grunda sig i egenskapen *förstå* som Lundquist (1992) förklarar. Flera av företagen har därmed inte innehaft den förståelse som krävts för att tyda lagen.

Intersport förklarar att lagen gav dem mer frihet än vad de trodde och att det har varit svårt att få tydliga direktiv. Hertting (2014) menar att tydligheten är en viktig faktor för en effektiv implementering. Friheten skulle därmed även kunna vara en bidragande faktor till att företagen inte har kunnat tyda lagen ordentligt. Hertting (2014) menar att implementering handlar om att de som medverkar vid genomförandet av ett beslut måste ha en god förståelse för vad som förväntas av dem för att kunna genomföra implementeringen då otydlighet kan skapa osäkerhet och missförstånd. Detta skulle kunna tyda på att företagen önskar tydligare riktlinjer att förhålla sig till, då det framkommer en viss osäkerhet under intervjuerna.

Samarbetet har inte varit en framträdande utmaning hos företagen. Detta motsäger Lozano et al. (2016) som menar att samarbetet var en utmaning för företag som utvecklade och publicerade en hållbarhetsredovisning. I enighet med detta framhäver även Searcy och Buslovich (2014) utmaningen med samordning eftersom det är många som är involverade i datainsamlingen. Tiden har varit en utmaning för samtliga företag och många har fått prioritera om internt och uteslutit vissa moment. Förutom tiden har även kostnaden visat sig vara en faktor som lett till många utmaningar.

Samtliga företag framför att de ser positivt på att det blivit ett lagkrav och många har sedan innan utfört ett arbete inom hållbarhet vilket tyder på att det finns vilja och engagemang inom företagen. Brist på vilja är det som är mest problematiskt vid genomförandet av ett beslut enligt Lundquist (1992), men detta är inget som visar sig bland företagen. Både intressenterna och företagets egen motivation inom hållbarhet har bidragit till den vilja som finns inom företagen.

Även om fyra av företagen inte upprättat en komplett hållbarhetsredovisning har arbetet ändå funnits där. Vilket skulle kunna vara anledningen till att det inte går att se några skillnader på utmaningar hos företagen. Konsulthjälpen har till exempel inte varit större hos de företagen som inte upprättat en officiell hållbarhetsredovisning sedan innan.

## 6. SLUTSATS

---

*I det här kapitlet redogörs de slutsatser som framkommit för att besvara studiens syfte och problemformulering. Avslutningsvis presenteras studiens bidrag, kritik mot studien, förslag till fortsatta studier samt samhällliga och etiska aspekter.*

---

Författarna till denna studie önskade att bidra med förståelse för företagens praktiska arbete vid implementering av hållbarhetsredovisning enligt lag. Syftet med studien var därmed att identifiera vilka faktorer som gör att företag uppfattar implementering av lag (2016:947) som utmanande. Följande problemformulering har skapats för att uppnå syftet med studien:

*Vilka faktorer kan skapa utmaningar för företag i praktiken med att implementera hållbarhetsredovisning enligt lag (2016:947)?*

Efter genomförandet av denna studie kan det konstateras att det finns faktorer som leder till att företag upplever utmaningar med att implementera hållbarhetsredovisning enligt lag (2016:947). Det kan konstateras att de tre egenskaperna som framförs av Lundquist behövs för en mer lyckad implementering. Företagen upplever exempelvis utmaningar trots att alla har viljan till att hållbarhetsredovisa enligt lag (2016:947). Egenskaperna relaterar till varandra och brister i en egenskap kan därmed ha inverkan på en annan egenskap vilket gör att dessa tre egenskaper bör uppfyllas. Faktorer som lett till flest utmaningar i denna studie grundar sig i egenskaperna *förstå* och *kan*. Det finns dock inga tydliga indikationer på att egenskapen *vill* skulle bidra till utmaningar för företagen, då samtliga företag har en vilja att upprätta hållbarhetsredovisningen enligt lag och utföra ett hållbarhetsarbete.

Genom ovanstående analyskapitel kan det konkluderas att övervägande del av företagen upplever att lag (2016:947) är svår att tyda då den inte framhäver exakt hur företagen ska implementera lagen. För att möta denna utmaning har flertalet av företagen tagit hjälp av konsulter för att få en bättre förståelse. Svårigheten med att tyda lagen kan därmed kopplas till egenskapen *förstå* som Lundquist (1992) beskriver. Anledningen till att denna utmaning uppstår beror således på att företagen inte besitter förståelsen som krävs för att tyda lagen. Det företaget som inte upplever problematik kring detta besitter sedan tidigare erfarenhet av att läsa lagar och därmed har den tidigare förståelsen medfört att de lättare kan tyda lagen. Det kan därmed konkluderas att företagen upplever svårigheter med att förstå lagen, men att erfarenhet av liknande situationer skulle kunna förhindra denna typ av utmaning.

Studiens huvudsakliga resultat visar att tiden varit en faktor som bidragit till många

utmaningar för företagen i praktiken och en del önskvärda arbetsmoment har uteslutits. Det förekommer mycket handarbete vid upprättandet av hållbarhetsredovisningarna som kräver mycket tid. Flertalet företag önskar ett bra IT-system som kunde underlätta deras arbetsprocess och enligt Epstein och Buhovac (2010) är bland annat system en faktor som underlättar vid en implementering. En av orsakerna till att lagen upplevs som tidskrävande grundar sig alltså i att företagen inte innehar ett bra IT-system och därmed inte kan påskynda arbetsprocessen.

Anledningen till att många av företagen inte innehar ett IT-system grundar sig i sin tur i en kostnadsfråga. I enlighet med tidigare forskning och vad som framkommer i denna studie kan det konstateras att företag upplever att det är kostsamt att sammanställa hållbarhetsredovisningen. Ett av företagen berättar exempelvis att de gärna hade haft en högre ambitionsnivå om det fanns mer resurser att tillgå medan ett annat företag framför att de måste välja sitt fokus på grund av resurserna. IT-system har i många fall inte varit en prioriterad investering inom företagen då det handlar om en kostnadsfråga. Det går därför att dra slutsatsen att kostnaden och tiden begränsar företagen vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar. Detta bidrar till att de eventuellt inte kan utföra arbetet med hållbarhetsredovisningar på det mest effektiva tillvägagångssättet.

Studiens resultat visar inte några tydliga indikationer på att samarbetet varit utmanande vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar. Detta talar emot Lozano et al. (2016) som framför att samarbetet inom företag har varit utmanade vid upprättandet av hållbarhetsredovisningar. Flertalet av företagen berättar att de kan samarbeta på ett bra sätt och att det inte har varit svårt att tillgå information från de olika avdelningarna. Istället kan det framföras att det snarare blivit en förbättring kring samarbetet. Intersport menar exempelvis att det var svårare att få tillgång till hållbarhetsinformation från olika avdelningar innan det blev ett obligatoriskt lagkrav.

Samtliga företag förklarar att de ser positivt på att det har blivit lag på obligatorisk hållbarhetsredovisning och många av dem har utfört ett arbete kring hållbarhet sedan innan lagkravet. Detta visar att viljan att arbeta med hållbarhet finns hos samtliga företag, vilket troligtvis är anledningen till att inga utmaningar som uppkommit har kunnat kopplas till egenskapen *vill* som Lundquist (1992) framhäver. Studien kan i enlighet med Habek och Wolniak (2013) visa på att tvingande hållbarhetsredovisningar lett till ett ökat engagemang och en ökad medvetenhet om hållbarhetsfrågor inom företagen. Viljan att hållbarhetsredovisa

inom företagen grundar sig i att företagen vill visa sig transparenta för sina intressenter. MQ började se ett ökat krav på transparens från sina intressenter och Searcy och Buslovich (2014) framför att motivationen till att hållbarhetsredovisa kom från begäran av investerare. Resultatet tyder även på att företagen vill utföra ett hållbarhetsarbete internt och agera hållbart.

Baserat på tidigare forskning hade uppsatsskrivarna en tro om att de företag som upprättar sin första hållbarhetsredovisning i samband med lagkravet skulle uppleva fler utmaningar. Det har dock inte kunnat påvisas i denna studie då det empiriska resultatet visar att det inte finns någon större skillnad mellan företagen oavsett när de började publicera sina hållbarhetsredovisningar. Förklaringen kan tänkas vara att alla företag har erfarenhet inom området och har således genomgått en liknande förändring vid implementeringen.

Sammanfattningsvis tyder denna studies resultat på att det stämmer tämligen väl överens med vad som framkommer i tidigare studier. Resultatet visar inte några större skillnader, vilket skulle kunna tyda på att åtminstone kläd, sport och fritidsbranschen upplever dessa utmaningar vid implementeringen av hållbarhetsredovisning enligt lag (2016:947). Det grundar sig även i liknande faktorer som lett till dessa utmaningar. Searcy och Buslovich (2014) förklarar att det finns relativt lite forskning att tillgå om de processer som används för att utveckla hållbarhetsredovisningen och hur den används internt, vilket även uppsatsskrivarna märkt av. Därmed behöver det kompletteras med fler studier inom området innan välgrundade slutsatser kan lämnas. Genom denna studie kan det dock ges en bättre förståelse för hur en lag implementeras i företagens praktiska arbete, vilka utmaningar som kan uppstå och vad de kan bero på.

## **6.1 Studiens bidrag**

Denna studie har bidragit med ny kunskap inom området. Studien ger en förståelse kring hur implementeringen av lag (2016:947) upplevs av företag som omfattas av lagkravet. Studien ger kunskap om vilka utmaningar som kan uppstå hos företag och kompletterar tidigare studier genom att framföra vilka faktorer som utmaningarna grundar sig i med hjälp av egenskaperna *förstå*, *kan* och *vill*. Eftersom lagkravet är nytt har det inte hittats några tidigare studier som berört samma lagkrav och som resultatet kan jämföras med.

Det finns förväntningar om att antalet företag som hållbarhetsredovisar kommer öka och det finns ett behov av att förbättra förståelsen för användningen av hållbarhetsredovisningar

(Epstein & Buhovac, 2010). Därför kan denna studies insikter komplettera tidigare studier och bidra med förståelse som framförallt berör faktorer som leder till utmaningar vid implementering av hållbarhetsredovisningar enligt lag (2016:947). Den bidrar därmed också till ett bra utgångsläge för framtida studier som kan komma att beröra området. Uppsatsskrivarna anser även vikten av att lyfta ämnet ute på företagen för att göra dem mer uppmärksamma på faktorerna till utmaningar som kan uppstå. De kan därmed fundera över de utmaningar som framkommit och ta ställning till dem inför nästkommande hållbarhetsredovisning. Informanterna har även framfört att de uppskattat det studerade ämnet, vilket skulle kunna medföra att företagen engagerar sig mer i hållbarhet.

## 6.2 Kritik mot studien

Det är viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt för att kunna överföra resultatet vidare. Nu i efterhand inser uppsatsskrivarna att vissa frågor eventuellt hade levererat mer trovärdiga svar om företagen hade varit anonyma. Uppsatsskrivarna tror inte att någon informant hade lämnat ut information som skulle kunna skada företagets varumärke. Detta berör framförallt egenskapen *vill*, som kopplades till ifall lagen var önskvärd att implementera.

Informanterna i denna studie har en varierande erfarenhet av att arbeta med hållbarhetsrelaterade frågor och det skiljer sig även på hur lång tid varje informant har arbetat inom respektive företag. Detta skulle kunna ha inverkan på det empiriska resultatet eftersom informanter med mer erfarenhet inom företaget kan tänkas känna till fler utmaningar och ha mer kännedom om företaget. Informanten på Gekås har till exempel endast arbetat på företaget i fem månader och skulle därmed kunna ha mindre vetskap om företagets utmaningar. Detta är dock ingenting som studien tagit hänsyn till då det hade blivit svårt att få ett urval när det redan fanns kriterier som studien behövde förhålla sig till.

Intervjuerna i denna studie har endast grundat sig på kvinnliga informanter vilket är något som skulle kunna ses som en negativ aspekt ur ett mångfaldsperspektiv. Detta är dock inget som har utförts med avsikt. Det föll sig naturligt att intervjua den person som inom varje företag är hållbarhetsansvarig för att på bästa sätt besvara syftet, vilket visade sig vara endast kvinnor.

Det är även troligt att det finns andra faktorer som kan ha en inverkan på att företag upplever utmaningar än de som framgått i denna studie, men på grund av avgränsningar har det uteslutits i denna studie och det får därmed tas i beaktning. Studien har även begränsats till



åtta intervjuer vilket gör att det behövs fler undersökningar för att tillämpa resultatet på alla företag. Fler företag har inte valts ut på grund av studiens begränsade tidsram. Det hade även stärkt studiens trovärdighet om det fanns tidigare forskning att tillgå om lag (2016:947).

### **6.3 Förslag till fortsatta studier**

Ett förslag till fortsatta studier är att utföra studien på en annan bransch. Detta för att se om det skiljer sig eller om faktorer som leder till utmaningar är liknande inom andra branscher. Gekås framhävde exempelvis att textil- och modebranschen har varit steget före i att hållbarhetsredovisa. Därför skulle det vara intressant att undersöka andra branscher som eventuellt inte kommit lika långt fram inom hållbarhetsarbetet för att se om de möjligen har fler utmaningar. Eftersom denna studie endast grundar sig på åtta företag hade även en liknande studie som undersöker utmaningar på samma bransch varit bidragande för att stärka resultatet och göra det mer överförbart. Det hade också varit intressant att utföra samma studie på nytt efter ett antal år när lagen inte längre är lika ny. Detta för att se om studiens resultat fortfarande är aktuellt eller om utmaningarna endast var något som företagen upplevde i uppstartsfasen.

I studien har endast personer som är hållbarhetsansvariga intervjuats. I en fortsatt studie skulle det därmed kunna vara intressant att utöka med fler roller inom företagen för att se om det kan ha någon inverkan på resultatet. Det skulle vara intressant att undersöka andra roller som exempelvis revisorer eller konsulter då det framgick i studien att de hade en betydande roll vid implementeringen. Då fler roller varit involverade i hållbarhetsredovisningen kan det tänkas att de har andra perspektiv eller upplevelser kring utmaningar.

Vidare studier skulle även kunna undersöka vad företagen anser om konkurrenskraften när det blivit lag på att fler företag måste upprätta en hållbarhetsredovisning. Det framgick i en tidigare studie att tvingande hållbarhetsredovisningar leder till begränsad konkurrenskraft och därmed skulle det vara intressant att ta reda på hur företagen har påverkats och om det exempelvis har sänkt deras ambitionsnivå. Det skulle även vara intressant att studera ämnet utifrån intressenternas perspektiv för att ta reda på om de upplever någon skillnad i och med att det har blivit tvingande för företagen att upprätta en hållbarhetsredovisning. Det skulle exempelvis vara intressant att titta på hållbarhetsredovisningar innan och efter lagen för att se om det skiljer sig något och om det bidrar till mer eller viktigare information för intressenterna.

## 6.4 Samhälleliga och etiska aspekter

Det är viktigt att värna om jordens resurser och näringslivet bör bidra med detta. Genom att öka uppmärksamheten kring detta ämne skulle denna studie kunna bidra en bit på vägen. Hållbarhet är ett ämne som är av stor vikt för många individer i dagens samhälle och att företag tvingas till att upprätta en hållbarhetsredovisning blir allt mer förekommande.

Genom att identifiera faktorer som kan leda till utmaningar vid upprättandet av en hållbarhetsredovisning enligt lag kan det ur ett samhällsligt perspektiv uppmärksammas. Det kan till exempel leda till att det i framtiden utförs en analys över detta område för att underlätta arbetet för andra företag som kan komma att hamna i en liknande situation. Detta för att skapa en ökad vilja hos företagen samt även bidra till att de inte känner någon oro kring detta då samhället gärna ser att denna typ av redovisning upprättas.

En hållbarhetsredovisning kan ses som ett underlag för de som vill investera i ett företag. Därmed behöver investerare få tillgång till trovärdig information och en helhetsbild av företaget för att investeringsbeslutet ska ske på etiska grunder. I denna studie har det framkommit att det finns utmaningar som företag upplever i deras praktiska arbete i samband med implementering av lag (2016:947). Utmaningarna skulle kunna ha betydelse för vilket innehåll hållbarhetsredovisningen har, vissa moment kanske exempelvis inte kommer med på grund av tidsbrist. Ur ett etiskt perspektiv behöver en hållbarhetsredovisning visa företaget i sin helhet och utmaningar skulle kunna vara en orsak till att företag inte lyckas med detta. Det i sin tur kan ha en påverkan på investerare som medför att de tar ett beslut på felaktiga grunder.

## Källförteckning

Alestig, P. (2015, 28 april). Svensk näringsliv rasar mot regeringens hållbarhetslag. SvD Näringsliv. Hämtad från <https://www.svd.se/svenskt-naringsliv-rasar-mot-regeringens-hallbarhetslag> [2018-01-15].

Allabolag, (2018) Från <https://www.allabolag.se> [Hämtad 2018-03-30].

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (1:a uppl.). Stockholm: Liber.

Amran, A., & Keat Ooi, S. (2014). Sustainability reporting: Meeting stakeholder demands. *Strategic Direction*, 30(7), 38-41.

Borglund, T., Frostenson, M. & Windell, K. (2010). *Effekterna av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag*. [Studie] Stockholm: Regeringskansliet. Hämtad från <http://www.regeringen.se/49bb56/contentassets/ae1b2a3db1a34b6491f2324ed526a657/effekterna-av-hallbarhetsredovisning-n2010.30> [2018-02-05].

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber.

Burns, J., & Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

Epstein, M., & Buhovac, A. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306-315.

FAR (u.å.) FAQ Hållbarhetsrapportering enligt ÅRL. FAR. [Broschyr]. Stockholm: FAR.

Feetfirst, (2018) Från <https://feetfirst.se/omoss/nilsongroup> [Hämtad 2018-04-25].

Frostenson, M., Helin, S., & Sandström, J. (2015). *Hållbarhetsredovisning : Grunder, praktik och funktion* (2. uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Gekås, (2016) Från <https://www.gekas.se/om-oss/> [Hämtad 2018-04-25].

GRI, (u.å.) Från <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> [Hämtad 2018-02-05].

Hąbek, P., & Wolniak, R. (2013). European union regulatory requirements relating to sustainability reporting. the case of sweden. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin, Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej W Szczecinie*, 106(34).

Hertting, N. (2014). Implementering: perspektiv och mekanismer. I B. Rothstein (red.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. (s. 185-211). Lund: Studentlitteratur AB.

Hypergene (2017). Nya lagkravet om hållbarhetsrapportering utmanande för nio av tio företag. Hämtad från <http://www.hypergene.se/media/1520/undersokning-om-hallbarhetsrapportering.pdf> [2018-01-16].

Intersport AB, (2018) Från <https://www.intersport.se/om-intersport/det-har-ar-intersport/> [Hämtad 2018-04-25].

Johansson, S. (2016, 26 oktober). Ny lag tvingar företag att hållbarhetsrapportera. SvD Näringsliv. Hämtad från <https://www.svd.se/ny-lag-tvingar-foretag-att-hallbarhetsrapportera> [2018-02-01].

Keskitalo, E., & Liljenfeldt, J. (2012). Working with sustainability: Experiences of sustainability processes in swedish municipalities. *Natural Resources Forum*, 36(1), 16-27.

KPMG, (2016-03-01). Krav på hållbarhetsrapportering från 1 juli. KPMG. Hämtad från <https://home.kpmg.com/se/sv/home/nyheter-rapporter/2016/03/krav-pa-hallbarhetsrapportering-fran-1-juli.html> [2018-02-01].

Lozano, R., Nummert, B., & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125(3), 168-188.

Lundquist, L. (1992). Förvaltning, stat och samhälle. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.

MQ, (2018) Från <https://www.mq.se/info/ommq/> [Hämtad 2018-04-25].

Odd Molly, (2018) Från <https://corporate.oddmolly.com/en/the-company-in-short-1836/> [Hämtad 2018-04-25].

Regeringen. (2016-05-19). Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy. Justitiedepartementet, Regeringen. Hämtad från <http://www.regeringen.se/contentassets/951e5cdee12e439c87828e06c7f268a6/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och-mangfaldspolicy> [2018-02-05].

Scorett, (2018) Från [https://www.scorett.se/?gclid=EAlaIQobChMIwv2UuuPV2gIVER0YCh3JXw10EAAYA\\_SAAEgKJP\\_D\\_BwE](https://www.scorett.se/?gclid=EAlaIQobChMIwv2UuuPV2gIVER0YCh3JXw10EAAYA_SAAEgKJP_D_BwE) [Hämtad 2018-04-25].

Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149-169.

SFS 1995:1554. Årsredovisningslag. Stockholm: Justitiedepartementet. Hämtad från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/arsredovisningslag-19951554\\_sfs-1995-1554](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554) [2018-02-04].

Sportamore, (2018) Från <https://www.sportamore.se/about/> [Hämtad 2018-04-25.]

Vagabond, (2018) Från <https://www.vagabond.com/se/About-us/Our-Story/> [Hämtad 2018-04-25].

## Bilaga 1- Individuella reflektioner

---

### Emma Ahlström

Jag och Martina bestämde relativt tidigt under tredje året på högskolan att vi skulle skriva examensarbetet tillsammans. Vi har sedan andra året umgåtts och hjälpts åt under kursernas gång och det föll sig därmed ganska naturligt att det blev vi som skulle arbeta ihop. Samarbetet mellan mig och Martina har fungerat väldigt bra och jag upplever att vi båda har varit öppna för varandras personliga tankar och åsikter kring arbetet. Övervägande del av arbetet har vi skrivit tillsammans då vi båda föredrar det arbetssättet framför att skriva från varsitt håll. Arbetet har varit väldigt tidskrävande så det har blivit en del helgarbete, men detta har vi livat upp genom att förena nytta med nöje och spenderat två av helgerna i Örebro respektive Halmstad.

Vi kom relativt fort överens om att arbetet i någon form skulle handla om hållbarhetsredovisning då vi sedan innan läst en kurs inom CSR som fångat bådas intresse. När vi fann en undersökning som framhävde att den nya lagen upplevdes som utmanande för företag blev valet ännu mer självklart då det kändes helt rätt i tiden att utföra en studie som grundade sig i detta. Hållbarhet är även ett allmänt diskuterat ämne i dagens samhälle och därmed kändes det än mer relevant.

Metodkursen som har gått parallellt med examensarbetet tycker jag har varit väldigt givande. Genom de olika delmomenten som behandlats under seminarium har vi fått bra och givande kritik från både examinator samt andra studentgrupper, vilket har hjälpt oss att komma vidare med arbetet. Det har även varit lärorikt att genomgå flertalet seminarium för att förbättra sig på att presentera samt opponera då jag personligen alltid har tyckt att det har varit ett jobbigt moment. Även om jag fortfarande inte känner mig helt bekväm i situationen har det verkligen förbättrats oerhört mycket under den här tiden och det är jag väldigt glad och tacksam över.

Under min studietid har examensarbetet varit bland det mest lärorika momentet. Jag har framförallt fått med mig oerhört mycket kunskap inom det valda ämnesområdet samt utvecklat mitt akademiska språk. Det roligaste med arbetet har varit att få intervjua informanterna från de olika företagen. För det första var det skönt att komma ut till olika platser i Sverige för att byta studiemiljö. Det var sedan lärorikt att för första gången få prova på att intervjua en person och se hur man handskas med den uppgiften. Alla informanter var otroligt bemötande och intervjuerna gick över förväntan. Det roligaste med att vi valde att

utföra intervjuer var att vi fick besöka olika huvudkontor och då fick se hur det kan se ut på en framtida arbetsplats. Ett av kontoren gav mig extra motivation och i framtiden sitter jag förhoppningsvis själv på en liknande plats och har ansvar för ekonomin.

Slutligen vill jag tacka min skrivpartner Martina för den oerhört roliga och lärorika tiden vi fått uppleva tillsammans. Du har varit en otroligt bra vän och ett enormt stöd under denna tid, jag hade aldrig klarat det utan dig. Stort tack!

## Martina Myrén

Jag och Emma började vårt samarbete i januari 2018. Vi hade precis haft en kurs i CSR och båda fann det som ett intressant ämne. Vi läste i tidningar för att finna aktuella och intressanta diskussioner. Därifrån fick vi vår inspiration och sedan den dagen har vi hållit fast vid vårt val av ämne. Jag och Emma hade tidigare haft flera grupparbeten tillsammans och jag visste att vår samarbetsförmåga var god. Därför kändes det tryggt att skriva examensarbetet tillsammans. Under studiens gång har vi kompletterat varandra väl och tagit oss igenom utmaningar som uppstått längs vägen.

Arbetsfördelningen har fördelats jämt och vi har lagt stor vikt vid att vara delaktiga i uppsatsens alla delar eftersom att ingen av oss besitter kunskapen om liknande arbeten sedan innan. Vi genomförde alltid en planering vad som skulle vara klart tills nästa träff och vi satte tydliga deadlines för att vara i fas. Trots att vi bor på olika orter har vi alltid föredragit att närvara på samma plats för att på ett lättare sätt föra diskussioner.

Eftersom att vi prioriterat besöksintervjuer har vi bland annat rest till Varberg, Göteborg och Stockholm. Det har varit intressant att få närvara vid så pass många intervjuer och dessutom besökt företagens huvudkontor. Det har uppskattats att få kombinera arbete med nöje och byta arbetsmiljö. Det har varit lärorikt att föra intervjuer med kompetenta informanter och ta del av deras tankar och åsikter samt få en inblick i deras praktiska arbete internt. Informanterna har varit trevliga och tillmötesgående vilket har gjort arbetsprocessen mindre komplicerad. Vi har känt oss väl förberedda inför intervjuerna vilket vi tror kan ha bidragit till den rika empiri vi lyckats samla in och vi har fått innehållsrika diskussioner. Examensarbetet har även lett till att jag nu kommer arbeta som redovisningsekonom på ett av de intervjuade företagen.

Den största utmaningen som upplevts under arbetsprocessen var att finna en teori som skulle vara till stöd för att tolka studiens resultat. Det har även varit utmanande med upprättandet av en analysmodell då vi inte besatt kunskapen om vad en sådan modell hade för funktion i arbetet sedan innan. En positiv utmaning var att självständigheten sattes på prov. Uppsatsen har tagit väldigt mycket tid men det har samtidigt varit roligt att fördjupa sig inom ett ämne med högt engagemang.

Det har parallellt med detta arbete även varit en metodkurs som har varit givande vid varje kapitel i uppsatsen. Innan till exempel föreläsningen som berörde analys skulle vi vara så gott som klara med alla kapitel innan analysen så dessa föreläsningar har fungerat som en bra



deadline längs vägen. Vi trodde att det skulle vara svårt att få intervjuer med välkända företag vid denna tid på året, men detta var inga problem.

Jag uppskattar den fördjupade kunskapen som erhållits inom hållbarhetsredovisning eftersom att det är aktuellt och kan tänkas komma upp på agendan i framtida arbetsuppgifter. Även att få fördjupade kunskaper inom skrivande och källkritik är något som uppskattas. Språkfärdigheterna har dessutom utvecklats på grund av att flertalet av de vetenskapliga artiklarna varit på engelska. Jag har dessutom lärt mig mycket om att försöka hålla motivationen uppe trots att det känts som att man velat ge upp ibland. Att dessutom samarbeta så tätt inpå en annan person under oro och stress har varit utvecklande.

Avslutningsvis är jag stolt över min och Emmas prestation. Att vi tagit till oss av varje tips samt kritik och sedan knutit ihop ett sådant omfattande arbete. Jag önskar min examenspartner Emma all lycka i framtiden och är säker på att hon kommer lyckas i framtida arbetsliv.

## Bilaga 2- Intervjuguide

---

**Frågor till informanter vars företag går från frivillig till lagstadgad hållbarhetsredovisning.**

### **Inledande frågor till företag**

Namn:                                      Företag:                                      Yrkesroll:

#### **Arbete:**

1. Hur länge har du arbetat inom företaget?
2. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
3. Hur länge har du arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor?
4. Hur länge har ert företag upprättat en frivillig hållbarhetsredovisning?
5. Vad ser ni för fördelar med att hållbarhetsredovisa?
6. Vad ser ni för nackdelar med att hållbarhetsredovisa?
7. Vad var anledningen till att ni började hållbarhetsredovisa?
8. Hur arbetar ni med att ta fram en hållbarhetsredovisning i praktiken?
9. Vem är det som är ansvarig för att få fram en hållbarhetsredovisning? Vem samlar in data och vem upprättar rapporten?
10. Finns det stöd i form av IT-system/konsulter för att ta fram er hållbarhetsredovisning?

#### **Lagändring:**

11. Vad anser ni om lagändringen?
12. Har lagens riktlinjer varit svåra att tyda?
13. Är hållbarhetsarbetet annorlunda idag jämfört med tidigare på grund av lagkravet?
14. Vilka moment har varit mindre utmanande vid upprättandet av det nya lagkravet, varför?
15. Vilka var de största utmaningarna med det nya lagkravet?
16. Har ni behövt tillgå mer resurser inom företaget på grund av lagen?
17. Utförde ni någon planering eller förberedelse inför att det blev lagstadgat eller har ni tagit det i takt med upprättandet av hållbarhetsredovisningen?

## Bilaga 3- Intervjuguide

---

Frågor till informanter vars företag hållbarhetsredovisar för första gången på grund av det nya lagkravet.

### Inledande frågor till företag

Namn:                                      Företag:                                      Yrkesroll:

#### Arbete:

1. Hur länge har du arbetat inom företaget
2. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
3. Hur länge har du arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor?
4. Varför har ni inte upprättat en hållbarhetsredovisning sedan innan?
5. Vad ser ni för fördelar med att hållbarhetsredovisa?
6. Vad ser ni för nackdelar med att hållbarhetsredovisa?
7. Har ni arbetat med hållbarhetsfrågor något sedan innan och har det hjälpt er inför implementeringen av hållbarhetsredovisningar?
8. Hur arbetar ni med att ta fram en hållbarhetsredovisning?
9. Vem är det som är ansvarig för att få fram en hållbarhetsredovisning? Vem samlar in data och vem upprättar rapporten?
10. Finns det stöd i form av IT-system/konsulter för att ta fram er hållbarhetsredovisning?

#### Lagändring:

11. Vad anser ni om lagändringen?
12. Har lagens riktlinjer varit svåra att tyda?
13. Vilka moment har varit mindre utmanande vid upprättandet av det nya lagkravet?
14. Vilka var de största utmaningarna med det nya lagkravet?
15. Har ni behövt tillgå mer resurser inom företaget på grund av lagen?
16. Utförde ni någon planering eller förberedelse inför att det blev lagstadgat eller har ni tagit det i takt med upprättandet av hållbarhetsredovisningen?