

# Intressentdialog

- en kartläggning utifrån GRI:s riktlinjer G3

Pia Aava  
Veronica Vanhaniemi

Luleå tekniska universitet  
C- uppsats  
Företagsekonomi  
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Redovisning och styrning

## Förord

Denna uppsats skrevs under de två sista månaderna vårterminen 2009 på Institutionen för Industriell Ekonomi och Samhällsvetenskap. Avdelningen för Redovisning och Styrning vid Luleå Tekniska Universitet. Det har varit två lärorika och intressanta men samtidigt väldigt krävande månader.

Vi vill här passa på att tacka alla de som hjälpt oss i detta arbete. Först och främst vill vi rikta ett stort Tack till vår handledare Hans Lundberg som bidragit med goda råd och stöd under arbetets gång. Även ett stort Tack till alla kurskamrater vilka bidragit med konstruktiv kritik och uppmuntrande ord. Sist men inte minst vill vi passa på att tacka varandra för gott samarbete, samt våra nära och kära för deras ovärderliga stöd och förståelse under denna tid då vi uppslukats helt utav detta arbete.

Luleå, den 3 juni 2009

Pia Aava

Veronica Vanhaniemi

## Sammanfattning

Intresset kring miljö och etik samt vilket ansvar som företag tar har växt allt mer bland olika intressentgrupper. Utvecklingen har lett till att information kring hållbarhetsarbete och ansvarstagande kommit att redovisas och informeras ut till intressenter via en hållbarhetsredovisning. Allt fler svenska företag, främst större, har kommit att ta stöd av ramverket Global Reporting Initiative (GRI) och dess riktlinjer G3 vid denna typ av redovisning. För att uppnå meningsfullhet kring hållbarhetsarbetet och redovisningen av detta är det viktigt att engagera sina intressenter i företagets verksamhet, något som kan göras via en intressentdialog. Funderingar kring intressentdialogens Vem? Hur? Vad? och Varför? uppstod. Vårt syfte med undersökningen blev därmed att kartlägga och beskriva den intressentdialog vilken förs mellan GRI registrerade svenska företag, vilka anammat G3 riktlinjerna, och deras intressenter. Studien genomfördes genom en kartläggning av 23 företag vilka valt att registrera sig på GRI:s hemsida. Den övergripande slutsats som vi kunnat dra utifrån studien är att intressentdialoger framför allt förs med intressenter vilka kan anses vara av mer traditionell typ. Dialogerna sker främst via olika typer av rundabords samtal, olika undersökningar samt diskussioner. Via dialogen var det huvudsakligen åsikter kring företagets ansvar för miljö och klimat, medarbetarna, leverantörer och olika uppförandekoder som lyftes fram. Anledningen till varför företagen förde intressentdialog angavs främst vara en utvecklingsmöjlighet inom hållbarhetsområdet. Andra vanliga orsaker var att skapa förståelse mellan parterna samt kunna identifiera områden och ansvar vilka intressenterna anser behöva prioriteras.

## **Abstract**

The concern regarding environment, ethics, and companies accountability has increased among various stakeholders. Today information about a company's social responsibility is accounted for and communicated out to its stakeholders through a sustainability report. Many large Swedish organizations now days report this work according to the framework Global Reporting Initiative (GRI) and its guidelines G3. Engaging the stakeholders in company operations is mentioned as an important activity that companies should undertake if their activities and reporting on sustainability shall become meaningful, this can be achieved by engaging in a stakeholder dialogue. Thoughts about Who?, How?, What? and Why? arise, referred to this stakeholder dialogue. By those means the purpose with our essay was to map and describe the stakeholder dialogue that is undertaken by Swedish companies who are GRI registered, and outspoken users of the G3 guidelines. The study was accomplished by mapping 23 companies which had registered on GRI:s homepage. The overall outcome of the study showed that companies foremost engaged in dialogue with stakeholders that can be seen as more traditional. Roundtable, research and discussions are the main instruments used by the companies when engaging in stakeholder dialogue. Key-topics that were raised through the dialogues mainly concerned organizations responsibility regarding the environment and climate. Other subjects given much attention were issues regarding employees, suppliers and different types of code of conducts. The main reasons stated by the companies for undertaking dialogues with their stakeholders were to develop in the sustainability area, but also in other operation areas. Other reasons mentioned where to create mutual understanding or to identify areas that the company needs to prioritize regarding sustainability and accountability.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Problemdiskussion</i> .....	1
1.2 <i>Syfte</i> .....	2
<b>2 Metod</b> .....	<b>3</b>
2.1 <i>Undersökningsenhet</i> .....	3
2.2 <i>Undersökningsansats</i> .....	3
2.3 <i>Litteraturstudie</i> .....	4
2.4 <i>Datainsamling</i> .....	4
2.5 <i>Metodproblem</i> .....	5
<b>3 Teoretisk referensram</b> .....	<b>6</b>
3.1 <i>Hållbarhetsredovisning</i> .....	6
3.2 <i>Global Reporting Initiative</i> .....	7
3.2.1 <i>Ramverkets uppbyggnad</i> .....	9
3.3 <i>Intressentteorin</i> .....	10
3.4 <i>Legitimitetsteorin</i> .....	13
3.5 <i>Intressentengagemang</i> .....	14
3.5.1 <i>Intressentdialog</i> .....	15
3.6 <i>Analysmodell</i> .....	17
<b>4 Empiri</b> .....	<b>18</b>
4.1 <i>Företagen</i> .....	18
4.2 <i>Vem?</i> .....	19
4.3 <i>Hur?</i> .....	20
4.4 <i>Vad?</i> .....	21
4.5 <i>Varför?</i> .....	23
<b>5 Analys och slutsatser</b> .....	<b>24</b>
5.1 <i>Vem?</i> .....	24

5.2 Hur?.....	26
5.3 Vad? .....	27
5.4 Varför? .....	29
5.5 Sammanfattande modell med analys slutsatser .....	31
<b>6 Avslutande diskussion .....</b>	<b>32</b>
6.1 Avslutande diskussion .....	32
6.1.1 Förslag till fortsatt forskning.....	33
<b>7 Referenslista .....</b>	<b>34</b>
Artiklar .....	34
Böcker .....	36
Internetkällor.....	36
Länkar till empirimaterial .....	37
<b>Bilaga A</b>	
<b>Bilaga B</b>	
<b>Figurförteckning</b>	
<i>Figur 1 Ramverkets uppbyggnad.....</i>	<i>9</i>
<i>Figur 2 Intressentmodellen.....</i>	<i>10</i>
<i>Figur 3 Analysmodell .....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 4 Vem företagen har identifierat som intressent.....</i>	<i>19</i>
<i>Figur 5 Hur företagen har valt att föra sina intressentdialoger .....</i>	<i>20</i>
<i>Figur 6 Viktiga ämnen som framkommit ur intressentdialogerna.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 7 Orsaker till varför företagen har valt att föra intressentdialoger.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 8 Slutsatser om Vem? .....</i>	<i>25</i>
<i>Figur 9 Slutsatser om Hur?.....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 10 Slutsatser om Vad? .....</i>	<i>29</i>
<i>Figur 11 Slutsatser om Varför? .....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 12 Sammanfattande modell med slutsatser .....</i>	<i>31</i>

# 1 Inledning

---

*I detta inledande kapitel redogör vi för det problemområde vilken utgjort bakgrunden till vår studie, vidare resulterar problemdiskussionen i ett antal intressanta frågeställningar samt uppsatsens syfte.*

---

## 1.1 Problemdiskussion

Naturens resurser är inte oändliga, miljön, klimatet men även företags sociala ansvar är något som diskuteras mycket i massmedia i dag (Löhman & Steinholtz, 2003, s 9). Medierna är inte de enda som diskuterar näringslivets och företagens ansvar, debatten förs även flitigt i styrelserum, på konferenser samt bland kunder och andra företagsintressenter (ibid). Ammenberg (2004, s 15) anger att mänskliga aktiviteter ofta får effekter som i stor utsträckning inte går att få ogjorda, framtida generationers livsförutsättningar kan komma att hotas då den negativa miljöpåverkan blivit så stor. Relationen mellan den ekologiska krisen och ekonomiska och sociala klyftor på global nivå togs fram i Bruntlandsrapporten från 1987 (Corell & Söderberg, 2005, s 31). Dokumentet hjälpte till att lyfta fram hållbar utveckling på dagordningen (ibid). Hållbar utveckling definieras som den: *"utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"* (Brundtland & Hägerhäll, 1988, s 57). Hur begreppet väljs att betraktas och användas av olika aktörer kopplas samman med hur dessa ser på naturen, människan och samhället samt förhållandet mellan marknad och politik (Corell & Söderberg, 2005, s 34).

Intressenter ställer allt högre krav på företagen och deras redovisningar, de är inte längre bara intresserade av den finansiella delen (Rosell, 2005). Enligt Falkman (2000, s 105) ger traditionell redovisning inte en rättvisande bild av företagets verksamhet då den utelämnar vissa resurser och viss resursförbrukning, exempelvis miljö- och humankapital. Adams (2004) anger att en bra redovisning av företagets etik ska vara genomskinlig, den ska beröra både negativa och positiva aspekter, allt som påverkar företaget ska tas med. Rapporterna ska tydligt visa på företagets ståndpunkt rörande dess ansvar (ibid). Intressenter vill kunna bedöma ifall företagets verksamhet kommer leda till några eventuella framtida problem (Falkman, 2000, s 114). Informationssamhället har lett till att det inte räcker att bara göra rätt saker, man måste kunna förmedla ut det till intressenterna också (Rosell, 2005). Utvecklingen har under det senaste decenniet gått från miljöredovisning till att det blivit allt vanligare med hållbarhetsredovisning (ibid). Det har kommit att bli allt viktigare att titta på hur affäretik, arbetsmiljökrav, mänskliga rättigheter och klimathotet påverkar företagets kommande tillväxt (ibid). Komplettering av miljöredovisning med social, etisk och ekonomisk information benämns hållbarhetsredovisning (Corell & Söderberg, 2005, s 180). Ballou, Heitger och Landes (2006) nämner att motsvarigheten internationellt är Triple-bottom-line reporting (TBL) eller Corporate Sustainability Reporting (CSR). Termen hållbarhetsredovisning kommer vidare att användas i arbetet.

I Sverige är det frivilligt för icke-statliga företag att upprätta hållbarhetsredovisning, frivilligheten handlar om en vidare förpliktelse än lagstadgat ansvar (Löhman & Steinholtz, 2003, s 108). Det är främst de största, mest välbekanta företagen i Sverige som kommit igång med hållbarhetsredovisning (op cit, s 9). Flera svenska företag har den senaste tiden utmärkts av skandaler. En skandal nämns som en *"händelse som väckt anstöt, stor allmän förargelse och upprördhet"* (www.ne.se). Skandaler ligger ofta till grund för att många företag väljer att bygga upp sitt rykte och skapa legitimitet genom hållbarhetsredovisning (Cooper och Owen, 2007). Frivilligheten har i vissa fall lett till att kritiker ställer sig frågan om företagets aktioner är äkta eller om det bara handlar om att hålla borta kraven utan att tillhandahålla verklig nytta

för samhället och intressenterna (Hess & Warren, 2008). Många företag väljer idag att redovisa sitt hållbarhetsarbete med stöd utav riktlinjer från Global Reporting Initiative (GRI) (Owen, Swift & Hunt, 2001). Hedberg och Malmborg (2003) anger att flera svenska företag anammat GRI:s riktlinjer. Ramverkets ambition är bland annat att underlätta upprättande, granskning, jämförbarhet och generell acceptans av hållbarhetsredovisningar (Willis, 2003). GRI:s senaste riktlinje G3 främjar ökad öppenhet, viss prioritering och intressentengagemang (MacLean & Rebernak, 2007). Enligt Painter-Morland (2006) är engagemanget avgörande för att det värde som redovisas via riktlinjer ska bli trovärdigt.

“Jakten” på hållbar utveckling och redovisning av arbetet kan ske på olika sätt, ett sätt är att utveckla intressentrelationerna (Steurer, Langer, Konrad & Martinuzzi, 2005). Kommunikation med intressenter är en viktig del i hållbarhetsarbetet (Ammenberg, 2004, s 151). Informationen som olika intressenter efterfrågar skiljer sig åt, vissa söker information om företagets etiska ståndpunkt andra efter finansiell information (Hummels & Timmer, 2004). Ett huvudsakligt mål rörande informationsgivning är att bidra till en pågående intressentdialog (Cooper & Owen, 2007). Företag kan med hjälp av dialogen identifiera och debattera med intressenter om vad de båda anser att företagets ansvar kring hållbarhetsarbete bör vara (O’Riordan & Fairbrass, 2008). En rapport i sig tillför lite värde ifall man misslyckas med att informera intressenter och underhålla dialogen med dessa (ibid). Både det rapporterade företaget och dess intressenter påverkas gällande beslut och beteende (Cooper & Owen, 2007). GRI betonar vikten av att engagera intressenter för att kunna utveckla meningsfull rapportering (Steurer, et al. 2005). GRI:s riktlinjer underlättar för företagen att skapa och redovisa de dialoger som de för med sina intressenter (ibid). Sektionen ”intressentengagemang” i GRI:s riktlinje G3 tillhör den grundinformation som företag bör redovisa i sina hållbarhetsredovisningar (GRI, 2006). Sektionen berör fyra punkter (4.14 – 4.17) kring redovisningen av intressentdialogen, punkterna tar upp; vilka intressenter företaget har, hur dessa har identifierats och valts ut, hur dialog med dessa förs och vad för huvudämnen som lyfts fram genom dialogerna (ibid).

Utrymme att göra förbättringar kring hållbarhetsredovisningar finns, till exempel lämnar alldeles för få svenska företag upplysningar kring deras intressentdialog (FAR SRS, 2008a). Via hänvisning till tidigare litteratur om hållbarhetsarbete och redovisning av detta nämner O’Riordan och Fairbrass (2008) att många diskussioner förs om vad företag bör göra, men lite information finns om vad de i praktiken faktiskt gör.

Genom ovanstående problematisering har intressanta frågeställningar, vilka vi vill undersöka närmare uppkommit. Vad upplyser och redovisar GRI registrerade företag om kring deras intressentdialoger? Kan man i ett företags hållbarhetsredovisning utläsa; Vem företagets intressent är? Hur dialogen förs? Vad de för dialog om? Samt varför de valt att föra dialog?

## 1.2 Syfte

Vårt syfte med undersökningen är att:

Utifrån GRI:s riktlinjer G3 kartlägga och beskriva den intressentdialog som de svenska företag vilka registrerat sig som användare av riktlinjerna valt att redovisa genom sina hållbarhetsredovisningar.



## 2 Metod

---

*I metodkapitlet beskrivs hur vi gått tillväga för att besvara vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet behandlar undersökningsenhet, undersökningsansats, litteraturstudie, datainsamlingsmetod samt en diskussion kring de metodproblem som berört vår studie.*

---

### 2.1 Undersökningsenhet

Enligt Denscombe (2000, s 23) används subjektivt urval då forskaren sedan tidigare besitter en viss kunskap om det som är tänkt att undersökas. Författaren anger att det vid denna typ av urval sker en handplockning av urvalet, valet sker grundat på det speciella syfte med undersökningen som forskaren har i åtanke.

Vi ansåg att de företag som skulle kunna bidra med intressant och relevant information till vår empiriinsamling och ligga till grund för beskrivningen av uppsatsens syfte främst fanns bland de större, välkända svenska företagen. Som tidigare nämnts är det främst de största, mest välbekanta företagen i Sverige som kommit igång med hållbarhetsredovisning. Större företag har som vi ser det vanligtvis fler intressentgrupper kopplade till sig, deras verksamhet påverkar en större bredd av intressenter, och därmed har dessa ett större ansvarstagande att upplysa kring. Vi såg det även som mer troligt att de här företagen i bredare utsträckning för någon slags dialog med intressenter än små företag, då det kan vara en resurskrävande uppgift. Ur problemdiskussionen framkom att det fortfarande endast är ett fåtal företag som berör intressentdialogen i sina redovisningar, vi ansåg därmed att de som faktiskt gör det borde finnas bland de större företagen. Många stora svenska företag har de senaste åren kopplats samman med skandaler, något som nämdes vara en pådrivande orsak till att engagera sina intressenter i verksamheten.

Då vi ser att många svenska företag idag valt att följa GRI föll urvalet på de svenska företag som valt att registrera sig på GRI:s hemsida som anammare av riktlinjen G3. Av dessa registrerade svenska företag utgjordes den huvudsakliga delen av just välkända, större företag. Valet föll också som mest naturligt då vi valt att basera vår undersökning och vår datainsamling på de punkter i GRI:s G3 riktlinjer som behandlar intressentdialogen. G3 infördes först i slutet på 2006 därmed valde vi att titta på de företag som publicerat sina hållbarhetsredovisningar 2008-2009. Uppgifter kring urvals företagen hämtades den 27 April 2009 från GRI:s hemsida och den lista över registrerade företag som valt att följa GRI:s riktlinjer G3. Vid denna tidpunkt fanns det 24 registrerade svenska företag, varav 23 av dessa föll innanför kriterierna. De här 23 företagen (Bilaga A) kom att utgöra vår undersökningsenhet. Företagens hållbarhetsredovisningar, vilka även vid ovan nämnd tidpunkt hämtades hem från företagens hemsidor, kom sedan att ligga till grund för vår beskrivande kartläggning av intressentdialogen.

### 2.2 Undersökningsansats

Tre olika methodsynsätt kan enligt Arbnor och Bjerke (1994, s 65) urskiljas inom ämnet företagsekonomi; analytiskt synsätt, systemsynsätt och aktörssynsätt. Det analytiska synsättet är det mest förekommande och utgår från antaganden om att helheten är summan av delarna (ibid). Vi valde att utgå från ett analytiskt synsätt i vårt arbete. Detta då vi kom att studera en objektiv verklighet samt att vi ansåg att de olika delarna som studerades; Vem? Hur? Vad? och Varför? skulle ge oss en bra bild av helheten; intressentdialogen.

Förhållandet mellan teori och empiri kan beskrivas på två sätt, induktivt eller deduktivt (Artsberg, 2005, s 31). Författaren anger att en induktiv ansats syftar till att bygga upp ny

teori, ny kunskap och utgångspunkt tas då i empirin. Syftet med en deduktiv ansats är att testa eller utöka redan befintlig teori, var i utgångspunkt vid denna ansats tas (ibid). Vårt syfte med uppsatsen var att utifrån befintlig teori kartlägga och beskriva verkligheten, den intressentdialog som urvalsföretagen informerar om via sina hållbarhetsredovisningar, vi antog därmed en deduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen hänger oftast även ihop med ett analytiskt synsätt.

Hur man formulerat sitt undersökningsproblem samt hur man väljer att generera, bearbeta och analysera insamlad information är avgörande för om man antar en kvalitativ eller en kvantitativ undersökning (Patel & Davidson, 2003, s 14). En kvalitativt inriktad forskning är enligt författarna en forskning som baseras på ”mjuka” data, datainsamlingen består då oftast av kvalitativa intervjuer och tolkande analyser. Vid kvantitativ forskning sker datainsamling genom mätningar och man använder statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Då vi utgick från att kartlägga och analysera intressentdialogen i sekundärmaterial, hållbarhetsredovisningar, och sedan ville redovisa resultaten främst i diagram men även mer djupgående i ord ansåg vi att tillämpningen blev både kvantitativ och kvalitativ. Att vi utgick från att studera ett relativt stort antal företag stödjer att det är en kvantitativ undersökning. Intressentdialogen i hållbarhetsredovisningar redovisas till stor del i text, vilket kräver en djupare analys än om materialet enbart varit i siffror, något som stödjer att det handlar om en mer kvalitativ undersökning.

### **2.3 Litteraturstudie**

För att bli mer insatta i vårt undersökningsämne tog vår undersökning sin början i en litteraturstudie, vilket medförde att vi fick insyn i vad som tidigare undersökts inom vårt område och vad som framkommit ur dessa arbeten. Böcker som använts har vi främst hittat på Luleå Universitetsbibliotek men även på Stadsbiblioteket i Luleå. Litteratursökningen gjordes via Luleå Universitetsbibliotekets hemsida där vi sökte vetenskapliga artiklar och böcker genom att främst använda databaserna Emerald, Ebsco samt Lucia. Relevant information har även sökts med hjälp utav sökmotorerna Google och Google Scholar. Exempel på sökord som vi använt både fristående och kombinerade vid litteratursökningen är; Sustainability, -reporting, Sustainable development, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability Reporting, The Triple Bottom Line, -reporting, Stakeholder, -engagement, -dialogue, -relation, -theory, Global Reporting Initiative, Legitimacy, -theory. Den svenska motsvarigheten har även använts på sökorden.

### **2.4 Datainsamling**

Företag kommunicerar ofta med sina intressenter genom offentligt publicerad information. Kommunikationen sker ofta via årsredovisningar samt olika rapporter och en stor del av dessa offentliga dokument finns publicerade på företagets hemsidor. För datainsamlingen valde vi att granska sekundärdata i form av hållbarhetsredovisningar, både sådana som fanns integrerade i årsredovisningar samt fristående hållbarhetsredovisningar. En granskning av sekundärdata ansåg vi vara mest relevant då detta material sågs innehålla den information som krävdes för att uppnå syftet. Insamlingen av data skedde genom användandet av en frågemall som vi konstruerat, denna var baserad på de punkter i GRI:s G3 riktlinjer (4.14 – 4.17) som behandlar den intressentdialog som vi ville undersöka. Frågемallen och en närmare beskrivning av de fyra punkterna återges i Bilaga B. Kartläggningen skedde sedan genom att vi var för sig utifrån frågemallen undersökte de 23 företagens hållbarhetsredovisningar, det material vi fann antecknades ner, därefter jämförde vi våra svar med varandra för att se ifall vi kommit fram till samma och att inte någon av oss missat något. Materialet vi fick fram efter

empiriinsamlingen sammanställdes och grupperades sedan för bättre översikt då benämningen på exempelvis olika dialogtyper varierade stort mellan företagen. Efter sammanställning och gruppering fördes materialet in i olika diagram och en tillhörande textbeskrivning gjordes. Då vi ansåg att vissa frågor inte kom att göra sig full rättvisa i ett diagram valdes dessa att enbart beskrivas med ord. Sammanställningen och beskrivningen av empiriinsamlingen låg sedan tillsammans med den teoretiska referensramen och en analysmodell till grund för analysen.

## **2.5 Metodproblem**

Denscombe (2000, s 283) nämner att validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna som använts för att samla in data kan anses vara exakta, riktiga och träffsäkra. God validitet skapas genom att man vet vad man undersöker (Patel & Davidson, 2003, s 98 f). Författarna menar att man måste ha koll på att det man utgett sig för att undersöka verkligen också är det som sedan undersöks. Vi ansåg att validiteten stärktes av att vi innan empiriinsamlingen blivit väl insatta i vårt uppsatsämne genom den litteraturundersökning som gjordes. Det faktum att vi själva konstruerat vår frågemall kan ha haft negativ inverkan på validiteten. I konstrueringen av vår frågemall utgick vi dock från punkter från ett redan väl etablerat ramverks riktlinjer vilket vi ansåg vägde upp för detta och förstärkte validiteten.

Patel och Davidson, (2003, s 98 f) anger att man måste ta hänsyn till validitet men också till reliabilitet då de står i förhållande till varandra, den ena förutsätter den andra. Reliabilitet handlar om att undersökningen sker på ett tillförlitligt sätt (ibid). Med tillförlitlighet menas att det mätinstrument man använder sig av vid datainsamlingen ska ge samma data gång på gång av en oförändrad mätenhet (Denscombe, 2000, s 282 f). Författaren nämner att om ett mätinstrument är konsekvent och pålitligt har den hög tillförlitlighet. Då vi båda var för sig undersökte företagens hållbarhetsredovisningar och sedan jämförde resultaten med varandra ansåg vi att reliabiliteten stärktes. Fördelen med att undersöka sekundärmaterial var att vi hade möjligheten att kunna gå tillbaka och kontrollera något om det behövdes.

Frågan om generaliserbarhet uppkommer i de fall då man inte tittar på hela populationen utan bara en del av den (Patel & Davidson, 2003, s 54). Funderingar kring ifall de resultat som vi kommit fram till även gällde för andra svenska företag som inte kom att ingå i vår undersökning uppstod. Något som vi ansåg minska generaliserbarheten var företagens unika situation, deras verksamhet samt att den omgivning som finns runt omkring till stor del påverkar det som företagen valt att upplysa om. Det blev därmed svårt att överlag säga att resultaten av kartläggningen skulle vara lika för alla. Då vår kartläggning gjordes på en relativt stor andel företag bedömde vi trots detta att generaliserbarheten kunde anses vara god.

### 3 Teoretisk referensram

---

*Den teori som legat till grund för vår empiriska undersökning och vilken utgör vår referensram beskrivs i detta kapitel. Vi inleder med en djupare beskrivning av begreppet hållbarhetsredovisning samt ramverket Global Reporting Initiative (GRI) och dess riktlinjer G3. Vidare beskrivs intressentteorin och legitimitetsteorin samt en fördjupning i intressentengagemanget vilken innefattar den intressentdialog som uppsatsen ämnar studera. Avslutningsvis åskådliggörs den teoretiska referensramen med hjälp av en analysmodell.*

---

#### 3.1 Hållbarhetsredovisning

Hållbar utveckling byggs upp av tre faktorer; miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet, det måste finnas en bra balans mellan de tre för att uppnå en hållbar utveckling (Ammenberg, 2004, s 41). Löhman och Steinholtz (2003, s 25) anger att man i en hållbarhetsredovisning redovisar företagets resultat rörande de tre områdena; ekonomi-, miljö- och sociala frågor. Avsikten är att ta reda på alla de värden, frågor och processer vilka ett företag bör framföra öppet (Robins, 2006). Genom detta möjliggörs en minimering av olika skador som orsakas utifrån företagets verksamhet, samt ett säkerställande av positivt ekonomiskt, socialt och miljömässigt värde (ibid). Hållbarhetsredovisning definieras enligt FAR SRS, (2008b) som:

*”frivilliga separata redovisningar av företags miljörelaterade, etiska och sociala förhållanden samt den ekonomiska utveckling som är knuten till dessa förhållanden”.*

Sverige är först ut med krav om att alla statliga företag från och med 2009 ska upprätta separat hållbarhetsredovisning som även ska vara bestyrkt av en oberoende granskare (Larsson, 2009). För icke-statliga företag är det i Sverige frivilligt att upprätta denna form av redovisning och få den granskad av oberoende part. Enligt Raar (2002) väljer många företag att frivilligt upprätta någon form av hållbarhetsredovisning då det finns en strävan efter att matcha intressenternas krav på öppenhet. Frivilligheten handlar om en vidare förpliktelse än det att ta ett samhällsansvar och lagstadgat ansvar (Löhman & Steinholtz, 2003, s 108). Ansvaret berör enligt författarna företagets intressenter och relationen dem emellan, följderna av detta frivilliga ansvar blir hur och vad företaget förmedlar till sina intressenter. Frivilligheten kan ifall den används på ett ansvarsfullt sätt, skapa legitimitet (Hess & Warren, 2008).

Information krävs för att ett företags intressenter ska kunna uppskatta och avväga ett företags hållbarhetsarbete och kunna fatta exempelvis goda investeringsbeslut (Hummels & Timmer, 2004). Författarna nämner därmed vikten av identifiering av sina olika intressenter för att vidare kunna erhålla dessa med den specifika information de efterfrågar. Olika intressentgrupper får genom hållbarhetsredovisningar möjligheten att se det rapporterade företagets förmåga att hantera viktiga risker (Ballou, Heitger & Landes, 2006). En hållbarhetsredovisning förmedlar inte enbart information kring företagets hållbarhetsarbete till externa intressenter (Hedberg & Malmberg, 2003). Författarna menar att företagets ledning och andra interna intressenter genom hållbarhetsredovisningen får möjligheten att se hur företaget mår och ligger till från fler synvinklar än enbart det ekonomiska. Genom tydlig hållbarhetsstrategi, -arbete och rapportering erhålls värde och konkurrensfördelar (MacLean & Rebernak, 2007). Hållbarhetsredovisningen skulle enligt författarna kunna bidra till att attrahera finansörer, stärka företagets rykte, locka kompetent arbetskraft och främja innovation genom att förståelse för risker och intressenters behov ökar.

Intressenternas ökade press på att företagen ska ta sitt hållbarhetsansvar har lett till respons som framträder på olika sätt, företagets initiativ har kritiserats och ifrågasatts av många (Hess & Warren, 2008). I samband med hållbarhetsredovisning berör kritiker bland annat begreppet "greenwashing", detta innebär att företagen avleder uppmärksamheten bort från något som kan vara skadligt för samhället (ibid). För att hållbarhetsredovisning ska kunna bli ett trovärdigt och meningsfullt värdeskapande verktyg anser Painter-Morland (2006) att intressenter måste kunna avgöra vad verkligt ansvarsfullt hållbarhetsarbete är.

Den växande trenden med allt fler företag som hållbarhetsredovisar är enligt Painter-Morland (2006) en indikator på att företag investerar allt mer på återuppbyggnad av den sociala biten och att hitta sin roll och ta sitt ansvar i samhället. Hållbarhetsredovisningen belyser vikten av omgivningens betydelse, förhållandet till intressenter och integritet i företagets alla verksamhetsdelar (ibid). Painter-Morland anger tre centrala begrepp kring hållbarhetsredovisning vilka kan användas för den sociala återuppbyggnaden, samt att placera in företag i ett mer hållbart förhållande med samhället; företagsintegritet, intressentengagemang samt intressentöversyn. Företagsintegritet innebär att de värden ett företag har bör guida samspelet med alla företagets intressenter, integritet kräver ömsesidigt förtroende mellan parterna (ibid). Intressentengagemanget innebär att intressenter aktivt får delta i identifieringen och skapandet av ett företags värden (ibid). Intressentöversyn innebär att intressenterna får mer insyn i att ett företag verkligen lever upp till de värden som det anger (ibid). De tre delarna stödjer enligt Painter-Morland varandra samt kan om de införs i processen med hållbarhetsarbete leda till att hållbarhetsredovisning verkligen blir det verktyg som återuppväcker moralen i affärslivet. Främsta målet med rapportering via hållbarhetsredovisning är enligt författaren att bidra till en pågående intressentdialog. Ett företags fortsatta existens, hållbarhet, hänger på en förståelse om deras plats och påverkan i samhället, något som en dialog med dess intressenter kan bringa mycket klarhet i (Painter-Morland, 2006)

Upprättande av och vad man i så fall redovisar i sina hållbarhetsredovisningar varierar fortfarande kraftigt mellan olika företag och branscher (MacLean & Rebernak, 2007). En anledning till den stora variationen i vad som rapporteras är det faktum att intressentgruppernas intressen skiljer sig åt (Ballou, Heitger & Landes, 2006). För att skapa en mer utförlig hållbarhetsredovisning och öka bland annat jämförbarheten finns riktlinjer att följa (ibid).

Vi ansluter oss till FAR SRS (2008b) definition av hållbarhetsredovisning. Det innebär att uppsatsen utgår ifrån att hållbarhetsredovisning är ett informationsverktyg i vilken företagen kan förmedla ut sitt arbete kring hållbarhet. Frivilligheten att redovisa sitt hållbarhetsarbete kan som många författare nämnt leda till att informationen i hållbarhetsredovisningarna varierar från företag till företag. Uppsatsen utgår ifrån att denna frivillighet även kan påverka variationen i upplysningarna kring intressentdialogen.

### **3.2 Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative (GRI) är det allmänt mest använda ramverket för verksamheter som valt att upprätta hållbarhetsredovisning (Löhman & Steinholtz, 2003, s 25). Ramverket innehåller riktlinjer vilka anger vad och hur företag kan redovisa (ibid). Riktlinjerna möjliggör en rapportering av företags hållbarhetsarbete (Painter-Morland, 2006). Olika intressenter världen runt har genom ett brett samarbete varit med att ta fram och utveckla ramverket, dessa är med och uppdaterar och förbättrar riktlinjerna kontinuerligt (Willis, 2003). Intresset för, och antalet företag som använder sig av GRI:s riktlinjer har ökat (FAR SRS, 2008a). Hedberg

och Malmberg (2003) anger att många svenska företag på grund av bristande kunskap om vad som bör ingå i en hållbarhetsredovisning också väljer att följa GRI då de tillhandahåller en god mall för detta. Kommunikation med företagets intressenter angående aktiviteter och ansvar bortom enbart det finansiella möjliggörs genom riktlinjerna, vilka därmed ses som ett allt viktigare verktyg av företagen (Willis, 2003). Ytterligare stärkning av riktlinjernas roll för hållbarhetsredovisning bland svenska företag spås i och med lanseringen som genomfördes hösten 2006 av den tredje generationens riktlinjer, G3 (FAR SRS, 2008a). G3 framhåller tydligare än tidigare riktlinjer vikten av ökad öppenhet, prioritering av vissa frågor och intressenters insats (MacLean & Rebernak, 2007).

Tillämpningsgradering från A till C har införts i och med G3, där A är den högsta graden (MacLean & Rebernak, 2007). Företagen uppger själva i vilken omfattning de tillämpat riktlinjerna vid upprättandet av sin hållbarhetsredovisning (ibid). Införandet av en gradering har enligt författarna medfört att riktlinjerna anpassats bättre till olika typer av företag, då alla inte har samma behov av att redovisa enligt samtliga punkter (ibid). Om företaget sedan låtit sin hållbarhetsredovisning bli granskad av tredje part erhålls ett plustecken (+) efter tillämpningsgraden (Isaksson & Steimle, 2009).

GRI:s mål gällande frivillig hållbarhetsredovisning är att riktlinjerna ska medföra möjlighet till granskning, ökad jämförbarhet och generell acceptans kring hållbarhetsarbetet (Willis, 2003). Painter-Morland (2006) anger att ambitionen är att klargöra för vissa ytterst relevanta begrepp kring företags hållbarhetsarbete. Författaren nämner att ramverket:

- påkallar vikten av intressentengagemang, vilket medför att företag omvärderar sin del i ett bredare socialt nätverk
- tillhandahåller ett sätt att förstå sambandet mellan ett företags olika aktiviteter och dess omgivning
- främjar väsentlighet, öppenhet och ansvarstagande vilket medför möjlighet till ökad tillsyn och förändring.

Kritiker anger att riktlinjerna inte är tillräckliga för att anvisa ifall ett företag är hållbart eller inte (Isaksson & Steimle, 2009). Enligt Painter-Morland (2006) menar många kritiker att företagen mycket väl kan använda sig av riktlinjerna för att lugna intressenter genom så kallad "greenwashing". Painter-Morland anser att intressenters deltagande är avgörande för att säkerställa att det värde som företagen redovisar via olika riktlinjer verkligen blir meningsfulla. GRI betonar vikten av att engagera sina intressenter för att kunna utveckla meningsfull rapportering (Owen, Swift & Hunt, 2001). Riktlinjerna underlättar för företagen att engagera intressenterna genom vägledning i att skapa dialoger med dessa (ibid).

### 3.2.1 Ramverkets uppbyggnad

Isaksson och Steimle (2009) anger att G3 består av delar som ska stärka tydligheten av vad företag bör upplysa om samt kvaliteten i innehållet, dessutom ingår vägledning om var företag kan dra en redovisningsgräns, exempelvis om vilka enheter som behöver ingå i rapporteringen. I Figur 1 visas de olika delarna i ramverket. Utöver principer och vägledning samt standardupplysningar för hållbarhetsredovisning, vilka utgör de generella huvudriktlinjerna (blått) består ramverket även av protokoll (rött) och så kallade branschspecifika tillägg (grönt).



**Figur 1 Ramverkets uppbyggnad**

Källa: GRI (2006)

GRI ramverket är uppdelat i två delar, första delen består huvudsakligen av *principer och vägledning*, delen beskriver hur företag bör redovisa (GRI, 2006). Principerna berör fastställande av redovisningens innehåll och kvalitet, vägledningen berör redovisningens gränsdragning (ibid). Del två behandlar generella frågor som företag bör informera om i sin hållbarhetsredovisning, vilken benämns *standardupplysningar*, delen beskriver vad företag bör redovisa (ibid). Standardupplysningsdelen är uppdelad i tre olika kategorier av upplysningar, *Strategi och Profil*, *Hållbart styrningssätt* och *Prestationsindikatorer* (ibid). Strategi och Profil består av upplysningar som skapar en helhetsbild vilken underlättar förståelsen för en organisations agerande, såsom dess val av strategi, dess profil och styrning (ibid). Hållbart styrningssätt beskriver hur företag vanligtvis handlar kring de olika hållbarhetsområdena (ibid). Prestationsindikatorerna visar mer specifikt vad inom varje hållbarhetsområde som ska redovisas, indikatorerna främjar därmed jämförbarhet (ibid). Principer och vägledning utgör tillsammans med standardupplysningar huvuddragen i ramverket vilka företag frivilligt, flexibelt och gradvis ökande kan anamma (ibid).

Utöver huvuddelarna finns *Protokoll* vilken anges ligga till grund för de indikatorer som finns i riktlinjerna, protokoll berör definition, samlingsmetod samt omfattning av indikatorerna (GRI, 2006). *Branschspecifika tillägg* kompletterar användandet av huvudriktlinjerna genom att fånga upp unika hållbarhetsfrågor som olika branscher ställs inför (ibid). Företagets

styrning vilken som tidigare nämnts ingår i standardupplysningsdelen strategi och profil består bland annat av de fyra punkterna (4.14 – 4.17) vilka behandlar intressentengagemang och däri generella upplysningar att informera om kring intressentdialogen (GRI, 2006).

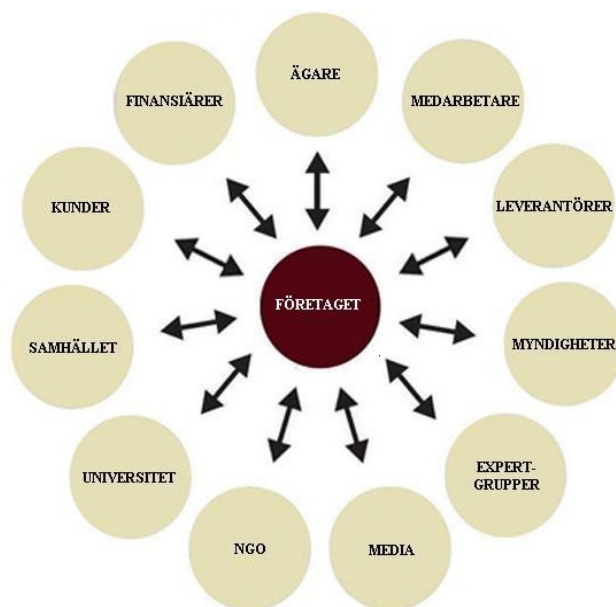
I denna uppsats ser vi G3 riktlinjerna som en allmän användbar redovisningsmall vilken vägleder företag i vad och hur de kan hållbarhetsredovisa. I enlighet med flera författare utgår vi i denna uppsats från perspektivet att riktlinjerna möjliggör och underlättar skapandet samt redovisningen av företags intressentdialoger.

### 3.3 Intressentteorin

Utvecklingen har rört sig från att enbart intressenter med monetära intressen ställt krav på företagen till att allt fler aktörer gör det (Ammenberg, 2004, s 142). Ett företag ses enligt intressentteorin vara beroende av sina intressenter för att kunna bedriva sin verksamhet (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 86). Intressenter är ett begrepp som har vitt omfång (O’Riordan & Fairbrass, 2008). Enligt Bowmann-Larsen och Wiggens definition (refererad i ibid) innefattar det alla individer och grupper som har ett ”kritiskt öga” till företagets aktörer. Löhman och Steinholtzs (2003, s 129) definierar intressenter som:

*”en individ, grupp eller annan företeelse som kan påverka – eller påverkas av – företagets verksamhet”.*

Innebörden i utbytesrelationen mellan företaget och de olika intressentgrupperna måste förstås för att kunna förstå samspelet dem emellan (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 74). Förståelse uppnås genom att se på hur de olika intressenterna bidrar till företagets verksamhet och vad de återkräver i form av ersättning för att ställa upp med bidragen (ibid). Ökade ansvarskrav och ett snabbt förändrande samhälle har lett till att företag idag omges av ett stort antal intressentgrupper (Brown & Flynn, 2008). Figur 2 som föreställer intressentmodellen visar några olika intressentgrupper som idag omger företagen.



Figur 2 Intressentmodellen



*Kunder* är av stor vikt för många företag, att någon efterfrågar ett företags produkter eller tjänster är en förutsättning för att verksamheten ska kunna bedrivas (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 75). Bidraget företaget erhåller från kunden är betalningen för varan eller tjänsten, i gengäld vill kunden ha bra varor till bra priser men även precision och säkerhet av leveransen (ibid). Krav som blivit mer relevant på senare år enligt Bruzelius och Skärvad är att företaget ska ha förnyelseförmåga, tillverka och distribuera produkter på ett rätt och ansvarsfullt sätt utan att riskera kundernas hälsa eller påverka miljön negativt. Om företagens varor eller tjänster inte uppfyller exempelvis de miljökrav som kunderna har, finns stor risk att denne vänder sig någon annanstans (Ammenberg, 2004, s 146). *Medarbetare* håller företaget med arbetskraft, de vill givetvis få tillräckligt betalt för sitt arbete men kräver även god arbetsmiljö, jämn sysselsättning och trygghet (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 74 f). Arbetsuppgifterna ska ge tillfredsställelse, vara meningsfyllda och utvecklande (ibid). Även om det ofta är den egna arbetsmiljön som är i fokus hos personalen finns ett stort intresse att engagera sig även i arbetet för den yttre miljön, särskilt i lokala miljöfrågor (Ammenberg, 2004, s 146 f). Många vill arbeta på och kopplas samman med ansvarsfulla företag, organisationer som visar att de tar ansvar kan därmed ha lättare att få tag i kompetent personal (ibid). *Leverantörer* förser företagens verksamhet med varor och tjänster, i gengäld vill de ha utbyte med en säker, återkommande kund som kan betala för sig (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 75). Krav på ansvarstagande kring miljö och sociala frågor ställs oftast av det företag som leverantörerna förser med varor och tjänster (Ammenberg, 2004, s 146). En tydlig trend bland speciellt stora företag är att de ställer allt hårdare krav på sina leverantörer gällande miljö och sociala frågor (ibid).

*Ägarna* satsar kapital i företaget, risken de tar är att kapitalet kan gå förlorat (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 74). De kräver en rimlig avkastning på sitt investerade kapital och vill därmed att företaget ska gå med vinst (ibid). Ägarna vill försäkra sig om att exempelvis miljörisker inte kommer att äventyra kapitalet (Ammenberg, 2004, s 146). Ett väl genomfört hållbarhetsarbete kan i vissa branscher innebära en värdeökning till ägarna då det är ett viktigt konkurrensmedel (ibid). Ur ett etiskt perspektiv kan enligt Ammenberg en investering i ett företag som inte arbetar aktivt med ansvarstagande kring miljö eller sociala frågor ses som fel. *Finansiärer* ställer tillsammans med ägarna upp med kapital till företagens verksamhet, som belöning vill de ha ränta och amortering på det lånade kapitalet (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 75). Dessa intressenter kräver ofta att företaget kan redovisa sitt ansvarstagande kring hållbarhetsfrågor för att se ifall risker runt företagens återbetalningsförmåga finns (Ammenberg, 2004, s 145).

*Myndigheter* ställer olika krav på företagen genom lagstiftning, vanligtvis olika miljökrav (Ammenberg, 2004, s 144). Många företag måste ansöka om olika sorters tillstånd för att kunna bedriva sin verksamhet, viktigt är att företaget sen håller sig uppdaterat om förändringar och följer de krav som ett erhållt tillstånd innebär (ibid). *Samhället* ställer upp med samhällsservice av olika slag till företaget, exempelvis bostäder och utbildning men de kan även gå in med bidrag till lön för anställda eller till finansieringen av verksamheten (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 75). I kompensation vill stat och kommun få företag som betalar skatt och skapar arbetstillfällen att etablera sig i regionen (ibid). Den befolkning som bor tätt in på företag och berörs av dess verksamhet har ofta åsikter och önskemål om hur företaget bör agera (Ammenberg, 2004, s 147). Inom vissa branscher, vars verksamhet till exempel orsakar mycket damm eller högt buller är deras åsikter av speciell vikt (ibid).

*Non Governmental Organisations (NGO)* utgörs av bland annat ideella organisationer och opinionsbildande grupper såsom exempelvis miljörörelser, denna intressentgrupps påverkan på

företag växer allt mer (van Marrewijk, 2003). Ifall dessa anser att ett företags verksamhet är oansvarigt i miljöhänsyn eller liknande kan de agera och påverka genom exempelvis informationskampanjer eller aktivistsatsningar (Ammenberg, 2004, s 143). Aktionerna skapar dålig publicitet kring företaget vilket i värsta fall kan leda till konkurs (ibid). För att stoppa aktionerna eller opinionstrycket kräver de enligt Ammenberg att företag vidtar tillmötesgående åtgärder. En del företag strävar aktivt för att få exempelvis miljörörelserna som intressenter, något som kan skapa "goodwill" (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 76). *Media* anges också som en allt viktigare intressent i dagens informationssamhälle (Ammenberg, 2004, s 144). Hur företagen framställs och uppfattas av både media och därigenom av allmänheten är av stor betydelse (ibid). Enligt Ammenberg kan företag med genomtänkt hållbarhetsarbete utnyttja media för att skapa "goodwill" via positiva reklameffekter. Författaren menar att negativa effekter, "badwill", å andra sidan också kan offentliggöras via media, som en följd av ett företags bristande miljö och/eller socialt ansvar.

Till *universitet* och andra skolor kan företaget bidra med en potentiell framtida arbetsplats för studenter samt olika typer av samarbetsmöjligheter (Ammenberg, 2004, s 149). I sin tur förser dessa företaget med kompetenta och kunniga framtida medarbetare (ibid). *Expertgrupper*, som kan utgöras av olika konsulter och analytiker bidrar även de med kompetens inom specifika områden där företaget kan tänkas behöva extra stöd (ibid).

Företag skulle aldrig kunna ta det ansvar som omgivningen kräver utan ett samspel med sina olika intressenter (Löhman & Steinholtz, 2003, s 129). Krav som idag ställs av intressenter berör många områden, vanligast är det med krav kring det sociala området samt avseende miljöfrågor (Ammenberg, 2004, s 142 f). För att finnas kvar på marknaden krävs att företagen lyckas urskilja och leva upp till kraven, samt klarar av att besvara de olika intressenternas förfrågningar (ibid). Det är även viktigt för företag att identifiera vilka deras intressenter är för att kunna dra nytta av relationen dem emellan (Phillips, 2006). Relationsformen till de olika intressenterna är också värdefull att urskilja, är den viktig och inflytelserik, bra eller dålig och från vems perspektiv, från företagets eller från intressenternas (ibid). En analys av intressenterna skapar enligt Phillips värde till företaget då det framkommer vilka som bidrar med något bra eller dåligt i retur. Interaktionen med och att ständigt underhålla relationen till sina intressenter blir allt viktigare (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 87). Fler och fler intressenter efterfrågar ökat engagemang och delaktighet i verksamheten samt ökad öppenhet från företagen (van Marrewijk, 2003). Behovet av att på ett effektivt sätt få olika intressentgrupper delaktiga kan vara en tuff del för företagen vid hållbarhetsredovisning (O'Riordan & Fairbrass, 2008). Uppgiften att identifiera för vem de är ansvariga och hur långt det ansvaret sträcker sig är en huvudsaklig utmaning (ibid).

Synen på en organisations ansvar enligt intressentteorin är att ett företag inte kan möta traditionella intressenters behov utan att till viss mån även möta de behov som andra intressenter har, det krävs ett utvidgat hänsynstagande (Jamali, 2008). Intressentteorin förespråkar att alla intressenter har betydelse (ibid). Företag bör därmed integrera sitt ansvarstagande till alla olika intressentgrupper, i praktiken har detta dock visat sig vara svårt att balansera enligt Jamali. Istället för att tillmötesgå varje intressent med anpassat socialt värde känner sig många företag tvungna att prioritera, något som ofta sker i enlighet med instrumentella och/eller normativa skäl (O'Riordan & Fairbrass, 2008). Donaldson och Preston (1995) nämner dessa två som olika funktioner inom intressentteorin där dessa är väldigt skilda trots ömsesidig påverkan på varandra. Den normativa delen är den som enligt författarna ligger till grund för intressentteorin. Normativa delen används enligt Donaldson och Preston för att tolka och förklara ett företags verksamhet samt identifiering av företagets

principer gällande moral och livssyn, vilket ligger till grund för hur det styrs. Om ett företag ska kunna ta hänsyn till alla sina intressenters intressen, krävs att företagets mål och strategier flyttas bort från enbart ett aktieägarintresse, något som kräver normativa beaktanden (ibid).

Vi ansluter oss i denna uppsats till Löhman och Steinholtz (2003) definition av intressenter, vilket innebär att vi i koppling till vårt syfte anser att en intressentdialog till stor del handlar om att som intressent få möjlighet att bli engagerad och kunna påverka det som man själv påverkas utav. Vidare underlättar intressenteorin även beskrivningen av vem företagets intressent är och den relation som finns dem emellan.

### 3.4 Legitimitetsteorin

Enligt Deegan (2002) överlappar intressenteorin och legitimitetsteorin varandra genom ett ömsesidigt beroende mellan företagen och intressenterna. Intressenterna är beroende av företagen och det de kan bidra med, som arbetstillfällen och produkter (Jacobsen & Thorsvik, 1998, s 177 ff). Företag är beroende av resurser från dess omvärld, såsom kapital, arbetskraft, teknologi men även av legitimitet från omvärlden för att kunna överleva (ibid). Jacobsen och Thorsvik nämner att ett företag måste anpassa sig till värderingar, normer och kultur ute i omvärlden för att uppnå legitimitet. Legitimiteten säkerställer att intressenterna fortsättningsvis är villiga att bidra till företagets verksamhet, måluppfyllelse och dess utveckling (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 37). Suchman (1995) menar att legitimitet kan ses som en generell uppfattning eller antagande om att ett företags agerande är önskvärt, lämpligt eller passande inom ett socialt system av normer, värderingar och övertygelse. Legitimitet definieras av Deephouse och Carter (2005) som:

*”en extern publiks bedömning kring ifall ett företags ageranden möter förväntningarna från dess intressenter samt överensstämmer med deras normer, värderingar och tro”.*

Legitimitetsteorin lutar enligt Deegan (2002) på föreställningen om att det finns ett ”socialt kontrakt” mellan företagen och samhällets individer. Samhället försörjer företag med deras lagliga ställning och tillhörighet, rätten att äga och använda naturens resurser samt att nyttja individer som arbetskraft (ibid). Enligt Deegan hotas ett företags överlevnad om samhället uppfattar det som att företaget har brutit detta kontrakt. Är samhället inte tillfreds med hur företaget agerar kan det sociala kontraktet snabbt gå förlorat (ibid). Ett tecken på att så sker är enligt författaren när konsumenternas efterfrågan på företagets produkter minskar. Bruzelius och Skärvad (2004, s 37) talar om legitimitet som det förtroendekapital som oftast tar lång tid för ett företag att bygga upp. Kopplas företaget samman med tvivelaktiga affärer, dåligt miljöansvar, orimliga bonusprogram, barnarbete eller liknande kan detta förtroende raseras (ibid). Bruzelius och Skärvad nämner att olika skandaler är något som riskerar att urholka intressenters förtroende för företag helt.

Det finns enligt Suchman (1995) tre huvudutmaningar kring legitimitet, det gäller för företagen att; vinna, bevara och reparera legitimiteten. För att reparera skadad legitimitet krävs mer agerande från företaget än om legitimiteten bara behöver bevaras (Campbell, Craven & Shrivess, 2003). Om ett företag har förlorat legitimiteten på grund av en händelse måste företaget först försöka reparera skadan, vilket de ibland kan göra genom att avleda uppmärksamheten, bort från det negativa, med någon positiv nyhet (ibid). Ett agerande som vi tidigare nämnt att Hess och Warren (2008) kopplade samman med så kallad ”greenwashing”. Ifall en negativ händelse har stark etisk koppling blir det svårare för företaget att kunna reparera skadan, det kan då vara lika svårt som att vinna legitimitet från början (Campbell et al, 2003).

För att företag ska ha en chans att överleva menar Jacobsen och Thorsvik (1998, s 193) att de centrala aktörerna spelar stor roll, dessa måste uppfatta företaget som legitimt. Samhället och intressenterna uppfattar ett legitimt företag som mer värdigt, meningsfullt, förutsägbart och trovärdigt (Suchman, 1995). De företag som saknar accepterad legitimitet för deras verksamhet är mer utsatta och känsliga för påståenden om att de är slarviga, nonchalanta, och oförnuftiga (ibid). Suchman poängterar att kommunikation är det centrala för att skapa legitimitet för ett företag. Enligt Deegan (2002) är information ett viktigt verktyg för att bland annat kunna ändra intressenters uppfattningar och på så vis uppnå legitimitet, detta kan ske genom dialog i olika former.

Utifrån ovanstående definitioner utgår vi i denna uppsats från den av Deephouse och Carter (2005). Det här innebär att vi ser på legitimitet utifrån vad företagen gör för att skapa tillit hos sina intressenter och varför de gör det.

### **3.5 Intressentengagemang**

Intressenternas existens och deras betydelse är en del i företagets styrningsprocess (Phillips, 2006). Företagen kan skapa värde och dra stor nytta genom att engagera sina intressenter på olika sätt (Tencati & Zsolnai, 2009). Intressentengagemang definieras enligt Greenwood (2007) som den aktivitet som företag antar för att engagera sina intressenter. Det handlar om ett företags satsning på att försöka förstå och involvera intressenter och deras åsikter i dess verksamhet och beslutsprocess (Partridge, Jackson, Wheeler & Zohar, 2005). Enligt Painter-Morland (2006) handlar engagemanget om att kommunicera med alla olika intressentgrupper och mellan dessa, samt acceptans av att det även inom samma intressentgrupp kan finnas åsiktsskillnader. Företaget bör i detta avseende ha klart för sig vad målet med engagemanget är (ibid). Målet med olika typer av samarbeten är ofta att nå någon typ av gemensamt ställningstagande, målet med att engagera sina intressenter behöver inte vara att uppnå absolut samstämmighet (Ansell & Gash, 2008). Det handlar enligt författarna om att sträva mot någon form av gemensam uppfattning eller åtminstone att sträva efter att hitta delar som man faktiskt kan enas om.

Intressentengagemang berör inte enbart förhandling mellan företag och dess intressenter utan är även ett sätt att bygga förtroende, med andra ord legitimitet (Ansell & Gash, 2008). Förlorat förtroende eller bristen på den är en vanlig grundsten för företag att engagera intressenter (ibid). Engagemanget främjar förtroende och företag kan därmed utveckla ömsesidiga och fördelaktiga relationer med sina intressenter (Tencati & Zsolnai, 2009). Genom att identifiera relationen med intressenter kan företagen även urskilja den verkliga betydelsen de olika intressenterna har för företaget, vilket är viktigt då dessa relationer är en tillgång som företaget bör värna om (Phillips, 2006). Ett företags förmåga att generera och distribuera hållbara värderingar över tiden är kopplade till starka intressentrelationer (Tencati & Zsolnai, 2009). Förmågan hos ett företag att se bortom enbart finansiella prestationer och fokusera på samarbete och hållbarhet utvecklar en bredare grund och ansats att utgå ifrån (ibid).

Vi ansluter oss till definitionen av intressentengagemang som gavs av Greenwood (2007). Det här innebär att vi ser på engagemanget som den aktivitet som företaget företar sig då de gör intressenterna delaktiga i verksamhetens olika frågor.

### 3.5.1 Intressentdialog

Då det är svårt för företag att tillgodose varje intressents önskemål tillfullo är det viktigt att intressenterna kan känna sig trygga med att företagen åtminstone försöker beakta deras intresse med omsorg (Kaptein & van Tulder, 2003). Tillit från intressenter kan uppnås genom att engagera dem i frågor som företaget möter, något som kan göras på två sätt enligt författarna. Ett sätt är att informera intressenterna, exempelvis genom en årlig rapport, och det andra kan vara att kommunicera med respektive intressent (ibid). Att föra dialog med sina intressenter blev vanligare i mitten på 1990-talet, dialogen leder till att åsikter lyfts fram, framtida intressen och förväntningar diskuteras (ibid). Intressentdialoger kan användas som ett verktyg för att engagera olika intressenter och därmed ta hänsyn till fler intressen (Daboub & Calton, 2002). Dialogen handlar enligt Painter-Morland (2006) om vad som står på spel för de olika intressenterna och hur dessa frågor ska hanteras. Senge (refererad i Cooper & Owen, 2007) anger att en dialog inte handlar om att finna enighet och ta gemensamma beslut, det handlar om att utforska komplexa frågor och skaffa sig en rikare insyn i dessa. Partridge, Jackson, Wheeler och Zohar (2005) definierar en intressentdialog som:

*”Ett utbyte av åsikter och uppfattningar för att utforska olika perspektiv, behov och alternativ baserat på den synen att de ska leda till ömsesidig förståelse, förtroende och samarbete kring strategi och initiativ”.*

Dialog kan ses som en viktig beståndsdel i en hållbar organisation, genom dialog skapas delat lärande då parterna får olika perspektiv på ett gemensamt problem (Daboub & Calton, 2002). Det ultimata är att omvärldens förståelse ökar för de dilemman som företaget möter i sitt arbete (Kaptein & van Tulder, 2003). Dialoger fungerar med andra ord som en utmärkt katalysator för förändring, främjar öppenhet, informationsdelning samt inspirerar samhället att samarbeta enligt World Business Council of Sustainable Development (WBCSD, refererad i Kaptein & van Tulder, 2003). En dialog kan enligt Kaptein och van Tulder vara början till ett nytt ”socialt kontrakt” mellan företaget och dess intressenter. Förtroende från intressenter kräver en fortgående, vårdande och kontinuerlig dialog (Painter-Morland, 2006). Genom dialog mellan företag och intressenter samt mellan olika intressentgrupper anser Ansell och Gash (2008) att ny förståelse om deras relation till varandra kan uppstå. Dialogen leder till att förutfattade uppfattningar om vilken relation parterna har till varandra testas och omprövas (Daboub & Calton, 2002). Kaptein och van Tulder (2003) har i några punkter sammanställt vad som kan uppnås genom dialog med intressenter:

- Identifiera trender och framtida ämnen på ett tidigt stadium.
- Företag kan erhålla uppskattning från intressenterna.
- Leder till en bättre förståelse parterna emellan.
- Skingra spänningar som kan uppstå i relation till intressenterna.
- Samla förslag och idéer för att kunna utveckla företagets hållbarhetsarbete.
- Ökad förståelse för intressenternas förväntningar.
- Företag kan förstärka sitt ansvarstagande för de sociala frågorna.
- Skapa ömsesidig tillit vilket leder till effektivare problemlösning.

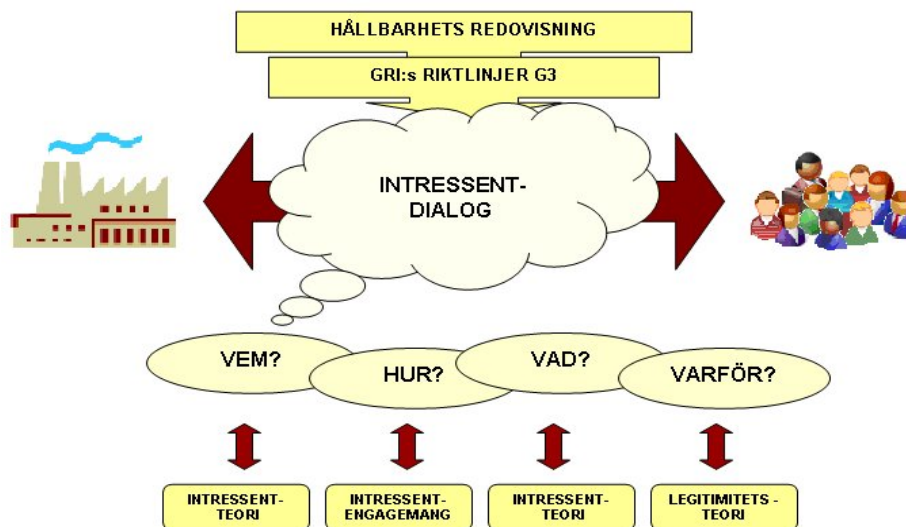
Det är frivilligt att föra dialog, företag som gör detta visar tydligt att de respekterar sina intressenters åsikter och att de värdesätter den lärdom som tas av varandra (Kaptein & van Tulder, 2003). Att föra dialog är dock ingen universell lösning på allt, att samtala löser inte alla problem enligt författarna. Allting behöver enligt Kaptein och van Tulder inte diskuteras med intressenterna utan många frågor bör förbli interna. Intressenter kan inte förvänta sig att de blir engagerade i alla beslut och att företag tar hänsyn till alla deras förväntningar (ibid). Författarna menar dessutom på att en intressentdialog inte ska vara något substitut för företags eget ansvar, företag ska förbli ansvarigt för dess policy och uppförande.

Ansell och Gash (2008) nämner att det finns olika typer av dialoger. Dialog innebär naturligt en två-vägs kommunikation och påverkan mellan intressenter och företag, samt möjligheten för olika intressenter att byta åsikter med varandra (ibid). Ett sådant åsiktsutbyte skulle enligt författarna kunna ske vid olika typer av diskussioner och möten. Undersökningsenkäter och kommunikation via skriftliga källor, som exempelvis års- och hållbarhetsredovisningar är varianter på dialogverktyg som Ansell och Gash inte skulle anse vara lika "direkta" som tidigare nämnda. Författarna menar att det beror på att dessa inte medför samma flyt som exempelvis en diskussion i kommunikationen mellan parterna, eller mångsidig debattering. Begreppet konsultation nämns i samband med den process som handlar om att samla in information eller få förslag och råd från intressenter, och att ta dessa åsikter i beaktning vid exempelvis beslutsfattning eller planering av strategi (Partridge, Jackson, Wheeler & Zohars, 2005). Konsultationen skulle kunna ske genom exempelvis kund- och medarbetarenkäter eller fokusgrupper (ibid). Skillnaden mellan konsultation och dialog anges vara att denna process oftast enbart drivs på av företaget själv och att det mer handlar om en envägs kommunikation (Ansell & Gash, 2008).

Vår syn på vad en dialog handlar om stämmer väl överens med den av Partridge, Jackson, Wheeler & Zohars (2005). Detta innebär att vi i denna uppsats utgår ifrån att en dialog är något som förs mellan företag och intressenter för att dela med sig av egna åsikter, argumentera, samt ta lärdom av varandra och få en rikare insyn i komplexa hållbarhetsfrågor. Uppsatsen utgår ifrån att det utbyte av åsikter som definitionen nämner kan ske via olika typer av dialogverktyg. Utbytet av åsikter mellan företaget och dess intressenter kommer i uppsatsen att benämnas intressentdialog oavsett om det handlar om kommunikation, information, konsultation eller dialog.

### 3.6 Analysmodell

Den teoretiska bakgrunden som presenterats utgör vår teoretiska referensram vilken hjälper oss med uppgiften att besvara uppsatsens syfte. För att underlätta förståelsen för hur teorin är tänkt att användas vid analysen har vi valt att visualisera detta i en analysmodell (Figur 3).



**Figur 3 Analysmodell**

Beskrivningen kring hållbarhetsredovisning samt GRI:s riktlinjer anser vi främst ligga till grund för intressentdialogen och en djupare förståelse för denna, samt för en ökad förståelse för upplysningar kring de företag vilka ingick i kartläggningen. Enligt Raar (2002) upprättar många företag frivilligt en hållbarhetsredovisning då det finns en strävan efter att kunna leva upp till intressenters krav på öppenhet. Ett av målen med hållbarhetsredovisning nämnde Painter-Morland (2006) var att bidra till en pågående intressentdialog. Global Reporting Initiative (GRI) och dess riktlinjer G3 tillhandahåller en redovisningsmall för vad och hur företag bör hållbarhetsredovisa. Owen, Swift och Hunt (2001) samt Painter-Morland (2006) framhöll vikten av intressenters delaktighet för att uppnå meningsfull rapportering och säkerställa det värde som uppkommer därigenom. Riktlinjerna nämndes underlätta vid skapande och upplysning kring intressentdialogen (Owen et al, 2001).

För att kunna besvara uppsatsens syfte och därmed göra en beskrivning av intressentdialogen behöver vi ha svar på frågorna Vem?, Hur?, Vad? och Varför? Dessa delar i modellen kommer lyftas in i analysen, och slutligen vävs delarna samman för att ge en sammanfattande bild av de slutsatser som framkommit ur analysen.

*Intressentteorin* ser vi främst hjälpa oss med beskrivningen av *vem* företaget vänder sig till, vem de nämner att deras intressent är. Kapitlet om *intressentengagemang* ser vi framförallt ligga till grund för att svara på frågan om *hur* företagen väljer att föra sin dialog. *Intressentteorin* ser vi även vara användbar vid beskrivningen av *vad* företagen upplyser om gällande de viktiga ämnen deras intressentdialoger resulterar i. *Legitimitetsteorin* ser vi som stöd vid beskrivningen av *varför* företaget väljer att föra en dialog med sina intressenter.

## 4 Empiri

---

*I empirikapitlet presenteras det insamlade materialet från den empiriska undersökningen. Först ges en kort beskrivning av de företag vilka ingick i kartläggningen. Därefter presenteras huvudfrågorna; Vem?, Hur?, Vad? och Varför? som ligger till grund för att kunna besvara uppsatsens syfte.*

---

### 4.1 Företagen

De 23 svenska företag (Bilaga A) som ingick i vår studie är alla registrerade på GRI:s hemsida där de anger att de valt att följa G3 riktlinjerna för sin hållbarhetsredovisning. Företagen vi undersökt är främst stora företag vilka återfinns i varierande branscher. Det är företagen själva som anger i vilken omfattning de anser sig följa G3 riktlinjerna. Kartläggningen visade att hela 87 procent av företagen tydligt uppgav att de redovisat enligt samtliga de fyra punkter (4.14 - 4.17) som ingår i vår studie, medan 13 procent endast angav att de redovisade kring två av dessa. Trots att de här företagen endast uppgav sig redovisa enligt två av punkterna visade det sig att information kring de övriga punkterna ändå fanns redovisat. Största andelen, 70 procent, av företagen har en fristående hållbarhetsredovisning medan 26 procent har sin redovisning integrerad i årsredovisningen. Några av företagen anger även att de kompletterat sina hållbarhetsredovisningar med mer information på hemsidan, eller i årsredovisningen för de som hade en fristående hållbarhetsrapport. Ett företag redovisade enbart sitt hållbarhetsarbete på sin hemsida.

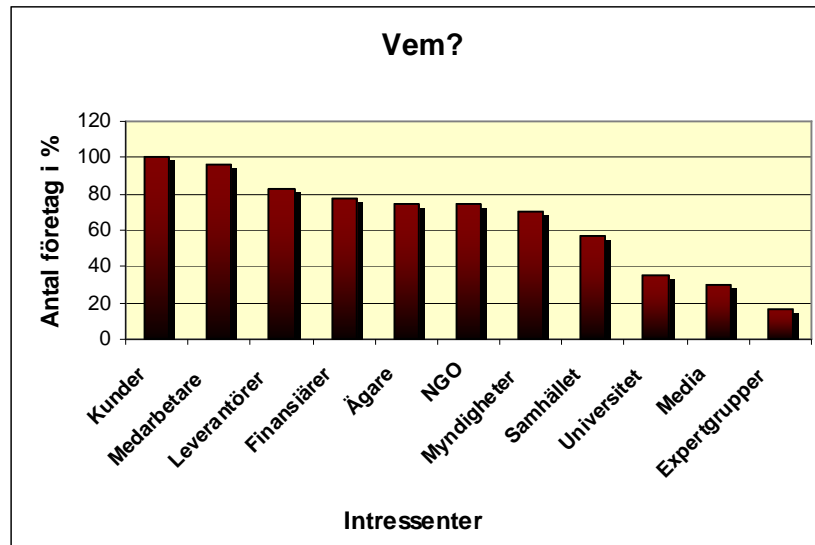
Tillämpningsgraden vilken företagen själva anger sig uppnå var i vår undersökning relativt jämnt fördelad, ungefär 30 procent för respektive grad A, B och C. Endast 9 procent av företagen uppgav ingen tillämpningsnivå alls. 65 procent av de 23 företagen, oavsett tillämpningsgrad, väljer idag att låta en tredje part granska hållbarhetsredovisningen. De revisionsbolag som främst fanns bland granskarna var KPMG och PricewaterhouseCoopers (PwC). Av A och B tillämparna var andelen som blivit granskade ungefär lika stor, cirka 22 procent och 26 procent. De företag som väljer att inte få sin rapport granskad återfinns främst i tillämpningsgrad C, där endast 13 procent har blivit granskade. Många av de icke-granskade företagen uppger att de för tillfället väljer bort en granskning för att använda resurserna till vidare utveckling av sitt hållbarhetsarbete och sin redovisning. Flera anger att de inte ställer sig främmande till en granskning i framtiden.

Då vår avsikt med uppsatsen var att generellt kartlägga och beskriva den intressentdialog som undersökningsföretagen för, kommer ingen vidare koppling utifrån ovanstående uppgifter att vävas in i analysen, förutom att det handlar om stora företag. Detta då vårt syfte inte handlade om att jämföra mellan företagen. Anledningen till att dessa uppgifter samlades in och beskrevs var för att skapa en översikt och djupare förståelse över de företag vi undersökt och i vilken utsträckning de tillämpar de riktlinjer vilken redovisningen av intressentdialogen har sin grund i.



## 4.2 Vem?

G3:s punkter 4:14 och 4:15 innefattar vilka intressentgrupper företag uppger i sin hållbarhetsredovisning. Företagen bör här även redovisa den identifieringsgrund som företogs vid urvalet av dessa intressenter. I Figur 4 har vi sammanställt de olika intressentgrupper som enligt kartläggningen fanns kring våra undersökningsföretag.



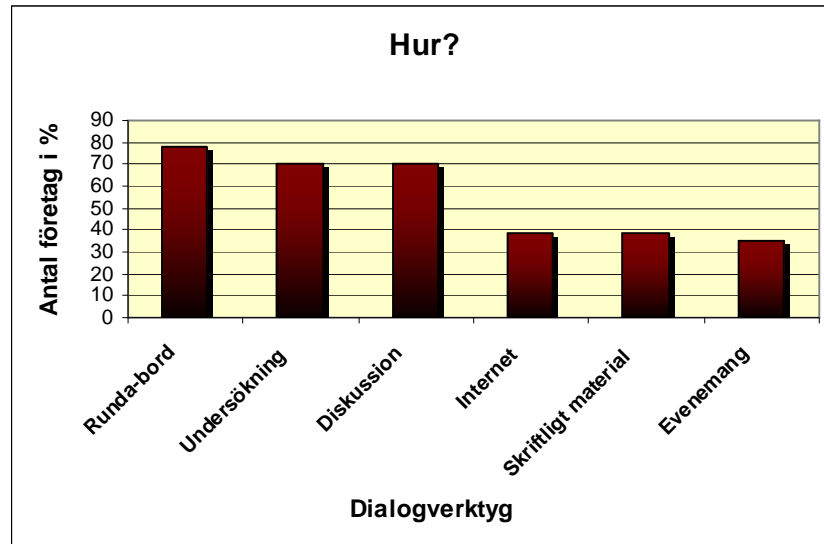
**Figur 4 Vem företagen har identifierat som intressent**

Alla av de 23 företagen som kartlades uppgav kunden som en av sina intressenter, tätt följd av medarbetare på cirka 95 procent och leverantörer på cirka 85 procent. Finansiärer, ägare, olika organisationer (NGO) och myndigheter nämndes som intressenter i ungefär lika stor utsträckning, mellan cirka 70 och 80 procent. Samhället angavs som intressent i något mer än hälften av fallen. Intressentgrupper som inte nämndes i lika stor omfattning var universitet, media och olika expertgrupper. Dessa uppgavs som intressenter hos cirka 15 till 35 procent av företagen, några av företagen uppgav dessa som växande intressentgrupper. Ställningstagande eller prioritering om vem eller vilka som utgör företagets ”viktigaste intressent/-er” angavs inte i någon större utsträckning bland de kartlagda företagen. I de fall uttalande om viktigaste intressenter nämndes utgjordes dessa främst av de intressentgrupper som visade sig tillhöra de vanligaste och största grupperna.

Identifieringen av företagets intressenter skedde i många av de 23 företagens fall genom att de plockade ut de intressenter vilka de ansåg sig ha någon typ av utbytesrelation med. Till exempel kan nämnas att ett av företagen hade kartlagt sina intressenter utifrån vilka de hade en påverkan på och vilka i sin tur ansågs ha en påverkan på företaget. Vissa av företagen hade identifierat intressenterna genom en mer ensidig syn, exempelvis tittade de mer på vad företaget kunde erbjuda till olika intressentgrupper, andra utgick ifrån de krav som fanns på företaget från olika intressenter. Några företag nämnde omvärldsanalys, marknadsundersökning eller samarbete som identifieringsunderlag. Ett annat företag uppgav att identifieringen av deras intressenter styrs av var i varukedjan produkten befinner sig.

### 4.3 Hur?

Enligt G3:s punkt 4:16 ska företag som valt att redovisa enligt denna beskriva tillvägagångssättet för hur de har valt att genomföra sina intressentdialoger. Punkten innefattar även att företaget bör uppge i vilken utsträckning och frekvens dialogerna sker, och vilken typ av dialog de för med respektive intressentgrupp. Företaget bör även indikera ifall någon av dialogerna företogs specifikt som en del av en förberedelseprocess inför en rapportering. Hur företagen valt att föra dialoger med sina intressenter presenteras i Figur 5.



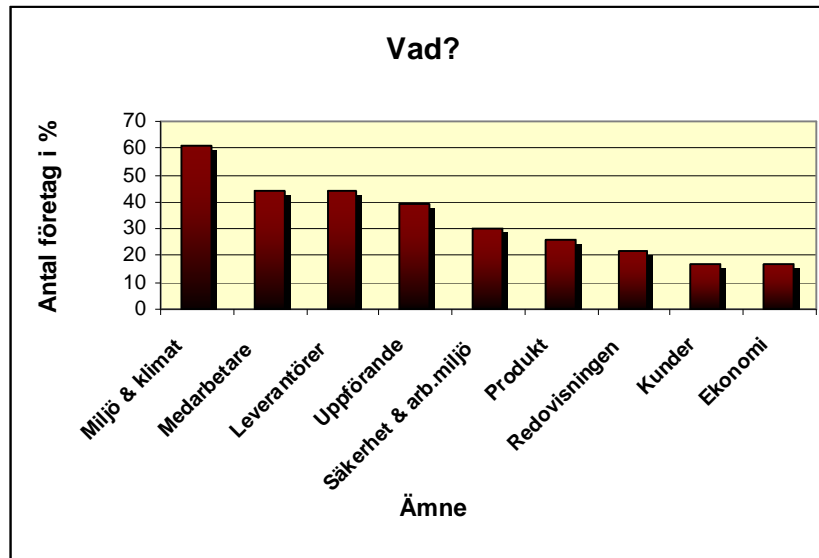
**Figur 5 Hur företagen har valt att föra sina intressentdialoger**

Det sätt som angavs som dialogverktyg i nästan 80 procent av fallen var olika typer av rundabords samtal såsom olika typer av möten, sammanträden och konferenser. Undersökning och diskussion är näst vanligast att använda sig av, cirka 70 procent anger detta. Undersökningar består främst av enkäter riktade mot kunder och medarbetare, men även av olika typer av fokus grupper och mer specifika intervjuer. Diskussion utgörs av mer dagliga samtal mellan ett mindre antal personer, här ingår samtal med leverantörer och kunder och utvecklingssamtal med medarbetare. Internet, i vilken information och kommunikation via företagets hemsida och företagets intranät ingår, användes av cirka 40 procent av företagen. Skriftligt material i form av exempelvis års- och hållbarhetsredovisningar, kund- och medarbetartidningar och presspublikationer uppgav nästan 40 procent av företagen att de nyttjade sig av för att föra dialog. De företag som nämnde att de använde sig av olika typer av evenemang såsom arbetsmarknads- och temadagar, studiebesök eller road shows, utgjorde cirka 35 procent.

Genom kartläggningen fick vi fram att flertalet av företagen nämner att dialogerna med de flesta av deras intressenter sker regelbundet eller kontinuerligt. Få företag uppgav tydligt frekvensen kopplat till typ av dialog och med vilken intressent. Diskussioner med medarbetare var det som några av företagen uppgav sker dagligen. Några företag upplyste också att olika typer av enkäter till medarbetare och kunder sker ungefär en gång per år.

#### 4.4 Vad?

När företag redovisar enligt G3:s punkt 4:17 berör de vad som framkommit ur dialogerna. De bör redovisa viktiga ämnen och angelägenheter som har lyfts fram, samt hur företaget valt att svara på dessa och vad de ämnar göra för att möta upp till förväntningar och krav som ställts. Viktiga frågor och ämnen som företagen redovisat presenterar vi i Figur 6.



**Figur 6 Viktiga ämnen som framkommit ur intressentdialogerna**

Företaget och dess intressenter förde främst dialog om miljö och klimat, cirka 60 procent uppgav att viktiga ämnen kring detta tagits upp genom intressentdialogen. Det som uppkommit kring miljö och klimat berörde bland annat energi och förnyelsebara energikällor, utsläpp från transporter, närmiljö, kemikaliefrågor, strategifrågor angående klimatet, naturvård och liknande. Näst vanligast var det med ämnen rörande företagets medarbetare, drygt 45 procent av företagen uppgav att dialogerna ledde fram till frågor som berörde medarbetarna. Här handlade det bland annat om jämställdhet, mångfald, kompetensutveckling, arbetsprestationer och arbetsrättsliga frågor. Nära hälften av företagen angav att dialogen lyfte fram frågor kring leverantörer, exempelvis krav om information och utvärdering av leverantörerna, samt kring deras ansvar och effektiv logistik. Olika funderingar kring uppförandekoder angavs ha uppkommit genom dialogerna hos nära 40 procent av företagen, här handlade det om frågor rörande företagets inställning till etik, lojalitet, mänskliga rättigheter, diskriminering och integritet och om hur företagen arbetade kring dessa. Ungefär vart tredje företag angav att säkerhet och arbetsmiljö var viktiga ämnen som dialogerna resulterat i, dessa berörde trafiksäkerhet, säker arbetsmiljö och hälsa. En fjärdedel redovisade att frågor kring produkter hade tagits upp. Här handlade det om allt från utveckling och energieffektivisering av produkter, miljöpåverkan från dessa, fair-trade märkta produkter, produktsäkerhet och kvalitet samt råvaruförbrukning vid tillverkning av produkter. Frågor rörande redovisning upplyste något fler än vart femte företag att deras dialoger lett fram till. Redovisningsfrågorna berörde hållbarhetsredovisning, öppenhet, uppföljning samt information om hållbarhetsarbete. Av de 23 företagen uppgav cirka 15 procent att ämnen som

rörde kunder och ekonomi uppkommit. Kundfrågor handlade om priser, framtidstro, engagemang, kösystem, internetbeställning, marknadsföring, patientsäkerhet, friluftsliv och arrende av skog med mera. Ekonomifrågor som uppkom berörde finansiella mål och lönsamhet, riskhantering, ägarnas fortsatta behållning, ansvarsfullt företagande, styrelse och ledning samt efterlevnad av lagar.

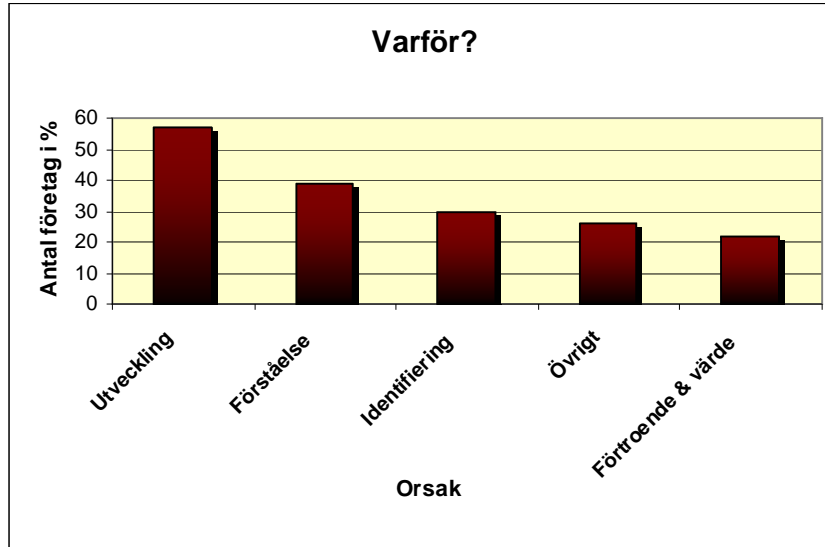
De flesta företagen nämnde att det som uppkommit genom intressentdialog lett till självgranskning, utvärdering, agerande och uppföljning. Frågor rörande miljö och klimat resulterade exempelvis i att man utvärderat företagets miljöaspekter och därefter reviderat bolagets miljöpolicy, startat upp olika projekt kring miljö- och säkerhetsfrämjande. Andra exempel var att man använde sig av telefonmöten för att minska utsläpp, utvecklade nya bränslen, var medlem i olika miljöorganisationer, ändrade sina arbetsmetoder eller hade stärkt sin interna uppföljning och kompetens inom energi området genom bland annat utbyte av dataprogram. Kring medarbetarfrågor samt frågor om säkerhet och arbetsmiljö uppgavs att man säkerställde säkerheten för medarbetare genom bevakning, utbildning inom exempelvis brand, översyn av rutiner samt uppföljning. Andra exempel var att företagen tagit fram individuella utbildningsplaner, stärker ledarskapet hos sina medarbetare och arbetar för ökad jämställdhet.

Kring ämnen som rörde företagets leverantörer nämnde företagen bland annat att de ökat samarbetet med leverantörer som är kvalitets- och miljösäkrade eller har upprättat riktlinjer för relation med leverantör. Andra nämnde att de utvärderar sina leverantörer, har ökat sitt samarbete med leverantörer för effektivisering eller att de säkerställer leveranskedjan genom olika kontroller. Frågor som handlade om uppförandekoder och arbetet kring detta resulterade i mer ansvarstagande, framtagande av riktlinjer för företagets etik, deltagande i olika projekt med bland annat skolor för att till exempel minska ungdomsdrickandet, deltagande i olika debatter, sponsring och stöd till lokala projekt. Något företag angav också att de medverkar i trainee-projekt för att hjälpa unga arbetslösa in på arbetsmarknaden.

Frågor rörande produkter resulterade bland annat i att företagen ständigt arbetar för utveckling av sina produkter, förbättra sin resursanvändning, mäter leveransprecisionen, utvecklar spårbarheten av virke eller säkerheten kring användandet av internet. Fler exempel var att man infört mätbara mål gällande energieffektivisering för företagets produkter, utvecklat IT-stöd, tagit fram ny produktstrategi och produktutveckling och liknande. Frågor gällande redovisning ledde exempelvis till ett utökat rapporterade av prestationer kring icke-finansiella mål eller företagsövergripande insatser för att öka öppenheten. Ämnen som rörde kunder resulterade i satsningar på friluftsområden och eko-parker, att företagen såg till att hålla marknadsmässiga priser, att de utvecklade sitt engagerande av intressenter eller utbildar och ger stöd inom användandet av telekommunikation. Företagen upplyste om att frågor gällande ekonomi bland annat ledde till ett förbättrat uppföljande av mål och nyckeltal, årliga revisioner eller utvecklande av riktlinjer för kundriskbedömning.

## 4.5 Varför?

En frågeställning vi valt att titta på utanför G3 riktlinjerna är ifall företagen anger någon orsak till varför de väljer att föra dialog med sina intressenter, se Figur 7.



**Figur 7 Orsaker till varför företagen har valt att föra intressentdialoger**

Den vanligaste angivna anledningen var utveckling, vilken drygt hälften av företagen nämnde. Här handlade det främst om att utveckla hållbarhetsarbetet, företagets produkter samt redovisningen. Att skapa förståelse var den näst vanligaste orsaken och nämndes av cirka 40 procent som grund till att föra dialog. Kartläggningen visade här att företagen till exempel ansåg att det var viktigt att lyssna, förstå intressenters åsikter, syn och krav, samt att beakta dessa. Skapa förståelse för att minska luckor mellan företaget och intressenterna, uppnå förståelse för hur företaget bör agera eller hur kunder upplever kontakten med företaget, var ytterligare några orsaker till varför de valt att föra dialog. Identifiering uppgavs som anledning av ungefär vart tredje företag. Här handlade det främst om att ta reda på vad företaget ska prioritera gällande bland annat hållbarhetsarbetet, kunna identifiera styrkor och svagheter, se möjligheter och utmaningar eller klara av att fullgöra sina åtaganden och löften. Förtroende och värde som anledning nämndes av ungefär en femtedel av företagen. Här angavs orsaker som till exempel att bygga upp förtroende, bibehålla omvärldens acceptans, värdeskapande eller delaktighet och respekt. Övriga orsaker, vilka en fjärdedel av företagen uppgav, var till exempel beslutsunderlag, återkoppling och erfarenhetsgivande, kunna åskådliggöra företagets verksamhet och synsätt eller ansvarsfullt företagande.

## 5 Analys och slutsatser

---

*I detta kapitel kopplar vi samman vårt empiriska material med den teoretiska referensramen vilket resulterar i analys och slutsatser.*

---

### 5.1 Vem?

Utvecklingen och ökade krav på ansvarstagande har lett till att det idag inte enbart är intressenter med monetära intressen som omger företagen (Ammenberg, 2004, s 142). Enligt Brown och Flynn (2008) finns idag ett stort antal olika intressentgrupper kring ett företag, något som vår kartläggning även visar på. I likhet med de intressentgrupper som nämndes i intressentmodellen visar studien på att samtliga grupper i varierande utsträckning uppgavs som intressenter till företagen. Jamali (2008) nämnde att företag omges av både traditionella intressenter men även av andra grupper. Kunder, medarbetare, leverantörer, finansiärer och ägare är några av de grupper som i stor grad angavs som intressenter i kartläggningen. Att dessa grupper var vanliga kopplas till Löhman och Steinholtzs (2003, s 129) definition av intressenter som de individer, grupper eller annan företeelse vilka kan påverka eller som påverkas av företagets verksamhet.

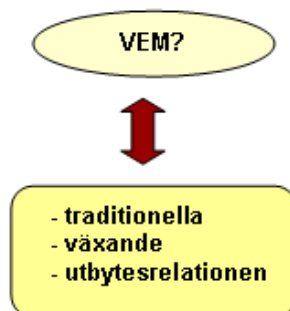
Bruzelius och Skärvad (2004, s 74 f) nämnde bland annat att kunden är av stor vikt för många företag då dessa efterfrågar de produkter eller tjänster som företagen erbjuder. Kartläggningen visade att alla de 23 företag som ingick hade just kunder som en av sina intressentgrupper. Vidare nämnde Bruzelius och Skärvad att medarbetarna är de som håller företagen med arbetskraft, leverantörerna förser företagets verksamhet med varor och tjänster och ägarna samt olika finansiärer är de som satsar kapital i företaget. Myndigheter och samhället var grupper vilka företagen i kartläggningen även uppgav som intressenter i relativt stor utsträckning. Ammenberg (2004, s 144) nämnde att myndigheter ställer ökade krav, utformar lagar och erhåller företag med de tillstånd som behövs för att få bedriva verksamheten. Samhället, vilka bland annat utgörs av närboende har ofta åsikter kring verksamheten, och relationerna till dessa är viktiga för företaget att upprätthålla för att kunna erhålla acceptans (op cit, s 147). Studien visade att olika typer av organisationer (NGO) även angavs i tämligen stor utsträckning, medan media uppgavs vara intressent till ungefär hälften av företagen. van Marrewijk (2003) och Ammenberg (2004, s 144) nämnde att dessa intressentgrupper var växande och kommit att bli allt mer viktiga för företagen. Få kartläggningsföretag uppgav olika typer av expertgrupper och universitet som sina intressenter. Enligt Ammenberg (2004, s 142 f) bidrar universitet med kompetent framtida personal och expertgrupper med extra stöd inom vissa specifika områden till företagen.

Få företag i kartläggningen valde tydligt att prioritera vilka intressentgrupper som de ansåg mer viktiga än andra, vilket kan ses i likhet med det som Jamali (2008) nämnde om att intressentteorin förespråkar att alla intressenter är av betydelse. Författaren menade att detta innebar ett utvidgat hänsynstagande, och att företagen inte skulle kunna möta traditionella intressenters behov utan att även bemöta behoven hos andra intressenter. O'Riordan och Fairbrass (2008) menade att många företag har svårt att balansera detta och att prioriteringar därmed sker. Studien visar dock att någon prioritering i kartläggningsföretagens fall inte sker. Donaldson och Preston (1995) menade att företag som klarat av att flytta bort organisationens mål och strategier från enbart ett aktieägarintresse därmed också behärskar att ta hänsyn till fler intressenters intressen. Enligt författarna kan detta ses som att ett företag tagit in mer normativa beaktanden vid val och upplysning av sina intressenter.

O’Riordan och Fairbrass (2008) nämnde att utmaningen för företag låg i att identifiera för vem de är ansvariga och hur långt detta ansvar sträcker sig. Kartläggningen visade att den utbytesrelation som finns mellan företagen och dess intressenter utgjorde den vanligaste identifieringsgrunden som företagen tittar på då de urskiljer sina intressenter. Identifieringen genomfördes av flera av de övriga företagen i studien utifrån en mer ”envägsrelation” än en utbytesrelation. Företagen urskiljde därmed sina intressenter genom att se på antingen vad de erbjöd olika intressenter eller vad olika intressenter ställde för krav på företaget. Phillips (2006) nämnde att företagen förutom att identifiera vem dess intressenter är, även bör urskilja den relation som finns dem emellan, något som kan skapa värde då det visar vem eller vilka som bidrar med något bra eller dåligt i retur.

Utifrån ovanstående analys drar vi slutsatsen att företagens främsta intressenter tillhör grupper vilka vi ser som mer traditionella, såsom kunder och ägare. Att det huvudsakligen är dessa som nämns som intressenter ser vi bero på att utbytesrelationen som finns mellan de traditionella grupperna och företaget är större än den till övriga grupper. Med andra ord ser vi att det handlar om de grupper vilka främst ”föder” företaget och därmed håller igång verksamheten, och sannolikt tas därmed deras åsikter och oro också i större beaktning. Utöver de traditionella grupperna fanns även andra grupper, vilka vi ser vara växande, till exempel media och NGO i varierande grad kring företaget. De ökade krav som ställs på företagens ansvarstagande för bland annat miljön, ser vi vara en orsak till att dessa grupper naturligt har kommit att bli alltmer viktiga för företagen. Dagens informationssamhälle ser vi ligga till grund för att dessa grupper kommit att få mer makt och därmed en mer betydande roll. Deras påverkan har blivit allt mer påtaglig och relationen till dem därmed allt viktigare för företagen att underhålla.

Slutsatsen vi drar utifrån att få företag valt att prioritera någon av sina intressenter som mer viktig än någon annan grupp är, då det i studiens fall handlar om stora företag, att dessa lärt sig att balansera kraven från sina olika intressenter. Många av dessa stora företag ser vi ligga i framkant gällande hållbarhetsarbete och därmed är det sannolikt att dessa insett värdet i ett utvidgat hänsynstagande vilket gör att de i större grad också kan tillgodose sina traditionella gruppers behov. Vanligast var det att företagen identifierade sina intressenter genom att se på utbytesrelationen som finns mellan dem och intressenterna. Det här ser vi bero på att de relationer som framkommer ur detta förfaringsätt sannolikt medför ett mer långsiktigt värdeskapande än genom övriga förfaringsätt. Detta då företagen på det här sättet ser den ömsesidiga påverkan och därmed kan urskilja positiva och negativa saker i relationerna till sina intressenter. I Figur 8 visas slutsatser kring vilka företagens intressenter är och den vanligaste identifieringsgrunden.



**Figur 8 Slutsatser om Vem?**

## 5.2 Hur?

Intressentengagemanget handlar enligt Greenwood (2007) om den aktivitet som företaget åtar sig för att involvera sina intressenter i företagets verksamhet. Senge (refererad i Cooper & Owen, 2007) nämnde att det handlar om att utforska komplexa frågor och skaffa sig en rikare insyn i dessa. Enligt Ansell och Gash (2008) kunde den här utforskningen och ökade insynen anskaffas på olika sätt då det finns flera typer av dialoger. Författarna nämnde att dialogverktygen kunde vara mer ”direkta” men även mindre ”direkta” i kommunikationen mellan parterna. I likhet med detta visar kartläggningen att dialoger sker med hjälp av båda typerna av dialogverktyg. Vanligast var det med olika typer av rundabords samtal, vilka vanligen omfattade en större grupp personer. Undersökningar och diskussioner var näst vanligast och användes båda i lika stor utsträckning för att föra dialog med intressenterna. Kartläggningen visade att diskussioner oftast fördes mellan ett mindre antal personer. Ansell och Gash nämnde att olika typer av möten och diskussioner var dialoger av mer ”direkt” typ då de leder till ett bra flyt i kommunikationen mellan parterna. Rundabords samtal och diskussioner öppnar enligt Ansell och Gash upp för olika intressentgrupper att utbyta åsikter samt debattera kring dessa, vilket gör att företagen men även olika intressentgrupper får fler perspektiv på viktiga frågor. Studien visade att bland undersökningar var enkäter vanliga dialogverktyg. Ansell och Gash nämner att olika undersökningar som till exempel enkäter är av den mindre ”direkta” typen då dessa inte medför något riktigt kommunikationsflyt. Partridge, Jackson, Wheeler och Zohar (2005) menar att denna typ av dialog handlar om att samla in information och få förslag och råd från intressenter. Enligt Ansell och Gash (2008) drivs den här typen av dialog också på till stor del av företagen själva. Kartläggningen visade att andra sätt för företagen att samla in information och råd, förutom genom enkäter, var via fokusgrupper och intervjuer, dessa uppgavs dock inte i samma utsträckning.

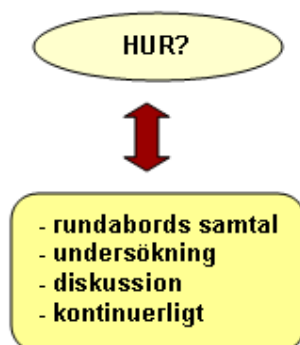
Internet, skriftligt material samt olika typer av evenemang används inte heller i lika stor grad när företagen för dialog med sina intressenter. Koppling kan ses till det som Ansell och Gash (2008) nämnde om att inte heller dessa dialogverktyg ger något riktigt flyt i en dialog, dialogen stannar liksom upp i väntan på respons. Kaptein och van Tulder (2003) menade att då det kan vara svårt för företag att tillgodose varje intressents önskemål tillfullo är det ändå viktigt att visa på att företaget försöker beakta deras intresse med omsorg. Studien visade att de här typerna av dialogverktyg till stor del utgjorde informations- och kommunikationsmedel samt ett sätt för företagen att synas utåt. Något som kan ses i likhet med det som Kaptein och van Tulder nämnde om att det är viktigt att öka omvärldens förståelse för de dilemman som företaget möter i sitt arbete.

Få företag i kartläggningen redovisade tydligt kring i vilken frekvens som dialogerna förs. Det här kopplar vi till det som Painter-Morland (2006) nämnde om att förtroende från intressenter kräver en fortgående, vårdande och kontinuerlig dialog. Kartläggningen visade att i de fall då företagen nämnde någonting om frekvensen angavs det att dessa fördes regelbundet och kontinuerligt. I de få fall då upprepningsgraden kopplades samman med viss typ av intressent och dialogverktyg berörde det medarbetare och/eller kunder och de årliga enkäter som riktats till dessa. Medarbetardiskussioner nämndes också i vissa fall och att de då skedde på daglig basis. Det här kan ses i likhet med det som Kaptein och van Tulder (2003) nämnde om att det för företag är frivilligt att föra dialog och att intressenterna inte kan förvänta sig att bli involverade i alla beslut, utan vissa bör förbli interna.



Studien visade att olika typer av rundabords samtal och diskussioner utgjorde två av de vanligaste dialogverktygen då företagen förde dialog med sina intressenter. Vår slutsats utifrån analysen är att detta beror på att de är mer ”direkta” och därmed erbjuder ett bra flyt i kommunikationen mellan parterna samt leder till debattering då olika åsikter lyfts fram. Olika undersökningar, och då främst enkäter, var också vanliga. Vi ser att det, trots att dessa är mindre ”direkta”, beror på att företagen via dessa kan erhålla en stor mängd råd och åsikter, ofta kring frågor som företaget själv till stor del kan styra gällande både innehåll och dess mottagare. Råd och åsikter som erhålls genom dessa tre dialogverktyg ser vi vara mer djupgående och därmed sannolikt mer värdefulla än de som övriga dialogverktyg vilka framkom ur kartläggningen kan resultera i. Internet, skriftligt material och evenemang ser vi i första hand användas mer för att synliggöra verksamheten och informera intressenterna om verksamhetens dilemman än att erhålla direkta åsikter.

Många företag redovisade inte upprepningsgrad kopplat till sina intressenter och dialogtyp tydligt, det som uppgavs var att dialogerna sker kontinuerligt och regelbundet. Den slutsats vi drar utifrån detta är att det beror på att företagen har så varierande upprepningsgrad med alla olika intressentgrupper, samt att olika intressentgrupper involveras i fler beslut och andra i färre och att redovisa kring detta därmed blir komplext. Vi ser dock att företagen skulle kunna stärka relationerna till de olika intressenterna ifall de tydligare visar på hur ofta och genom vilken typ av dialog som företaget involverar respektive intressentgrupp. Figur 9 visar slutsatser om hur företagen för dialog och upprepningsgraden av dessa.



**Figur 9 Slutsatser om Hur?**

### **5.3 Vad?**

Hummels och Timmer (2004) nämnde vikten av att identifiera sina olika intressenter för att vidare kunna erhålla dessa med den specifika information de efterfrågar. De krav som intressenterna idag ställer på företagen berörde enligt Ammenberg (2004, s 142 f) många olika områden där sociala och miljöfrågor utgör de vanligaste.

Ur kartläggningen framkom det, i likhet med det Ammenberg angav, att främst miljö och klimat var viktiga ämnen för intressenterna. Detta kopplas även till det som Painter-Morland (2006) nämnde om att dialogen handlar om vad som står på spel för de olika intressenterna och hur dessa frågor ska hanteras. Miljön och klimatet är något som teorin visar berör och påverkar alla olika intressentgrupper på ett eller annat sätt, bland annat framkommer det i

beskrivningen av utbytesrelationen. Ammenberg (2004, s 143 ff) nämnde att kundernas krav i utbytesrelationen mellan dem och företaget handlade om bland annat förnyelseförmåga, att produkterna ska tillverkas på ansvarsfullt sätt utan risk att påverka hälsa och miljö negativt. Författaren angav också att många medarbetare vill kopplas samman med ett ansvarsfullt företag, ägarna vill försäkra sig om att deras kapital inte kommer att äventyras av miljörisker. Vidare nämnde Ammenberg att finansiärer inte vill att återbetalningsförmågan ska påverkas och att myndigheter och samhället ställer allt högre krav i miljöhänseenden. Författaren angav också att NGO, vilka bland annat utgjordes av miljöorganisationer, lyfter fram många frågor kring klimat och miljö och media bevakar och ifrågasätter vad företagen gör i dessa avseenden. Studien visar i likhet med detta att kraven från de olika intressentgrupperna till stor del handlar om klimatet och miljön på ett eller annat sätt.

Näst vanligast var det enligt kartläggningen med frågor som innefattade medarbetarna. Intressentteorin beskrev att utbytesrelationen mellan företaget och medarbetarna bland annat berörde att företaget ska ta sitt ansvar när det gäller att utveckla medarbetarnas arbetsuppgifter, så att dessa upplever de som tillfredsställande (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 74 f). Kartläggningen visade även att ämnen kring leverantörer uppkom i hälften av företagets fall, vilket vi kopplar till det som Ammenberg, (2004, s 146) nämnde om en tydlig trend bland större företag att ställa allt hårdare krav gällande miljö och sociala frågor på sina leverantörer. van Marrewijk (2003) och teorin i övrigt nämnde att intressenter efterfrågar allt större öppenhet kring företagets ansvarstagande gällande exempelvis mänskliga rättigheter. Funderingar kring uppförandekoder visade kartläggningen var vanliga, då de uppgavs i närmare hälften av företagets fall. Utöver dessa ovanstående framkom det ur kartläggningen att ämnen kring säkerhet och arbetsmiljö berördes, här ses en koppling till utbytesrelationen i intressentteorin vilken bland annat nämnde att medarbetare ställer krav på god arbetsmiljö, jämn sysselsättning och trygghet av företaget (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 74 f). Ämnen rörande produkter, ekonomi, redovisning och kunder utgjorde de mindre vanliga frågor vilka företagen i kartläggningen redovisade som viktiga uppkomna ämnen från dialogerna. Hedberg och Malmborg (2003) menade att information av olika slag efterfrågas då de ger intressenter inom och utanför företaget möjligheten att se hur företaget mår.

För att kunna överleva på marknaden angav Ammenberg (2004, s 142 f) att företagen måste kunna svara upp till kundernas förväntningar och krav. Det flesta företagen nämnde att viktiga frågor som uppkommit genom intressentdialog lett till självgranskning, utvärdering, agerande och uppföljning. Företagen i kartläggningen upplyste främst kring det arbete som sker kopplat till klimat och miljö. Upplysningar gavs även runt arbetet som sker kring de övriga ämnena men inte i lika stor utsträckning.

Kartläggningen visade att dialogerna främst resulterade i åsikter kring miljö och klimat. Vår slutsats utifrån analysen är att det beror på att det handlar om aktuella ämnen vilka berör och påverkar alla intressentgrupper på olika sätt, vilket utbytesrelationen också visade. Andra huvudsakliga ämnen som framkom ur studien rörde medarbetare, leverantörer, uppförandekoder samt arbetsmiljö och säkerhet. Vi ser att det har sin förklaring i att det även här handlar om aktuella ämnen vilka främst rör företagets ansvar kring sociala frågor, högre krav på ansvarstagande i hela produktkedjan och att intressenter till stor del skapar sig en bild av företaget genom att se hur det hanterar olika frågor och då även lättare kunna uppskatta framtida risker. De övriga ämnen som framkom ur studien nämndes inte i lika stor grad, vi ser att det till stor del beror på att dessa vävs in i övriga nämnda ämnen som exempelvis miljö och klimat.

De flesta företag i kartläggningen angav att de i respons till de viktiga ämnen som uppkommit genom dialogerna arbetar med förbättringar kring dessa. Studien visar att företagens förbättringsarbete då främst sker kring de ämnen som utgjorde de vanligaste, vi ser att det beror på att det inom dessa ämnen finns mest uppskattning för företagen att vinna och därmed kan de stå starkare gentemot konkurrenterna. Det framkommer även att företagen försöker att svara upp och tillgodose kraven från olika intressenter, något som vi ser krävs för att finnas kvar på en snabbt förändrande marknad. I Figur 10 återges de slutsatser som tagits kring vad företagen uppger som huvudämnena framkomna ur dialogerna och deras respons till dessa.



**Figur 10 Slutsatser om Vad?**

## **5.4 Varför?**

Partridge, Jackson, Wheeler och Zohar (2005) ansåg att en intressentdialog handlar om att utbyta åsikter och uppfattningar för att utforska olika perspektiv, behov och alternativ vilket är tänkt att leda till förtroende, förståelse parterna emellan och samarbete kring olika strategier och initiativ. Daboub och Calton (2002) ansåg att dialog leder till ett delat lärande då de deltagande parterna får olika perspektiv på ett gemensamt problem, detta lärande medför utveckling. I likhet med det här anger de flesta av företagen i kartläggningen att dialogen främst låg som grund för att kunna utvecklas i sitt hållbarhetsarbete och redovisningen av denna, men även i övriga delar av verksamheten.

Kaptein och van Tulder (2003) nämnde förutom att dialog kunde leda till utveckling genom insamlade förslag och idéer även att det kunde medföra en ökad förståelse parterna emellan, samt för intressenternas förväntningar på företaget. Senge (refererad i Cooper & Owen, 2007) angav att dialogen ledde till rikare insyn och därmed ökad förståelse för komplexa hållbarhetsfrågor. Studien visade att den näst vanligaste orsaken till att föra dialog med intressenterna var att skapa förståelse. Förståelsen kunde enligt kartläggningen bland annat innebära att gap som fanns mellan företaget och dess intressenter minskade. Något som även Kaptein och van Tulder (2003) ansåg att dialog kunde bidra med.

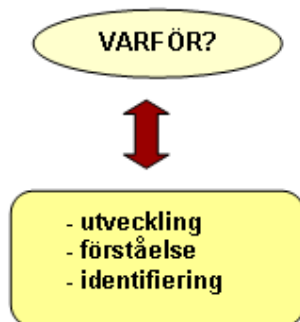
Av de 23 företagen uppgav ungefär var tredje att dialogen bidrog med stöd för identifiering. Denna identifiering handlade bland annat om att urskilja vad företaget bör prioritera kring bland annat hållbarhetsarbete, enligt författarna kan detta föra med sig ett stärkt ansvarstagande. Genom kartläggningen framkom även orsaker som att dialogen åskådliggör företagets verksamhet, dilemman och synsätt, något som enligt Kaptein och van Tulder kunde leda till ökad acceptans från omvärlden.

Deephouse och Carter (2005) nämnde att legitimitet, eller förtroendeskapande, handlar om intressenternas bedömning av ifall ett företag och dess ageranden möter de förväntningar som intressenterna har och överensstämmer med deras normer, värderingar och tro. Få företag uppgav att dialogen fördes för att skapa förtroende och värde, ungefär bara vart femte. Vi kopplar detta till det Jacobsen och Thorsvik (1998, s 177 ff) nämnde om att legitimitet kan uppnås ifall ett företag lär sig att anpassa sig till olika värderingar, normer och kulturer som dess omvärld har, och det faktum att skapa förståelse var en vanlig nämnd orsak i kartläggningen. Bruzelius och Skärvad (2004, s 37) angav att legitimiteten säkras upp intressenters fortsatta vilja att bidra till företagets verksamhet, måluppfyllelse och utveckling. Suchman (1995) nämnde att det fanns tre utmaningar kring legitimitet, dessa var; vinna, bevara och reparera. Några få företag i kartläggningen uppgav att dialogen hjälpte dem att bygga upp eller bibehålla omvärldens förtroende och acceptans. Det här kan kopplas till att kartläggningsföretagen utgjordes av stora och välkända företag, vilka några varit sammankopplade med skandaler den senaste tiden. Vilket kan ses i likhet med det Deegan (2002) upplyste kring ett "socialt kontrakt" som fanns mellan företaget och dess omgivning, vilket kunde brytas genom exempelvis tvivelaktiga affärer. Informationen som dialogen ger kunde enligt författaren ses som stöd för att upprätthålla detta kontrakt då det bland annat kan ändra intressenters uppfattningar och därmed skapa förtroende. Hess och Warren (2008) menade att det i vissa fall kunde handla om så kallad "greenwashing".

Utvecklingsmöjlighet, identifieringsgrund, förståelseskapande samt förtroende- och värdeskapande angavs i studien som orsaker till att föra intressentdialog. Den slutsats vi drar utifrån analysen, kring att utveckling var den mest förekommande orsaken, är att detta är något som krävs av företag idag för att de ska hänga med i vårt snabbt förändrande samhälle och därmed överleva på marknaden. Vi ser även att det beror på att identifiering och förståelse i sig till stor del leder till ett delat lärande som i sin tur medför utveckling och att denna därmed angavs som huvudorsak i många fall.

Skapa förtroende och värde angavs i få fall som orsak att föra dialog, något som vi fann lite förvånande utifrån vad som framkommit ur teorin. Den slutsats vi ser ur detta är att stora företag inte i lika stor utsträckning behöver skapa legitimitet då detta är något de i många fall redan har hos sina intressenter. I de få fall då bygga eller bibehålla legitimitet ändå nämndes ser vi att det har sin förklaring i att vissa företag som ingick i studien varit sammankopplade med skandaler. De här företagen har troligen insett att dialog med, och öppenhet gentemot intressenterna krävs för att återfå förlorat förtroende. Även gällande det faktum att förtroende och värde angavs i så liten utsträckning, ser vi bero på att de hänger ihop med övriga orsaker och att dessa därmed automatiskt erhålls genom förståelse, identifiering och utveckling. Alla de olika redovisade orsakerna ses därmed vara relativt sammankopplade. Genom att föra dialog lyfts företagets dilemman fram för intressenterna vilka därmed bistår i identifieringen av delar som företaget behöver prioritera. I sin tur leder detta till att företaget utvecklas i sitt hållbarhetsarbete. Utvecklingen leder till förbättringar vilket medför att företaget erhåller ökat förtroende och därigenom ett ökat värde.

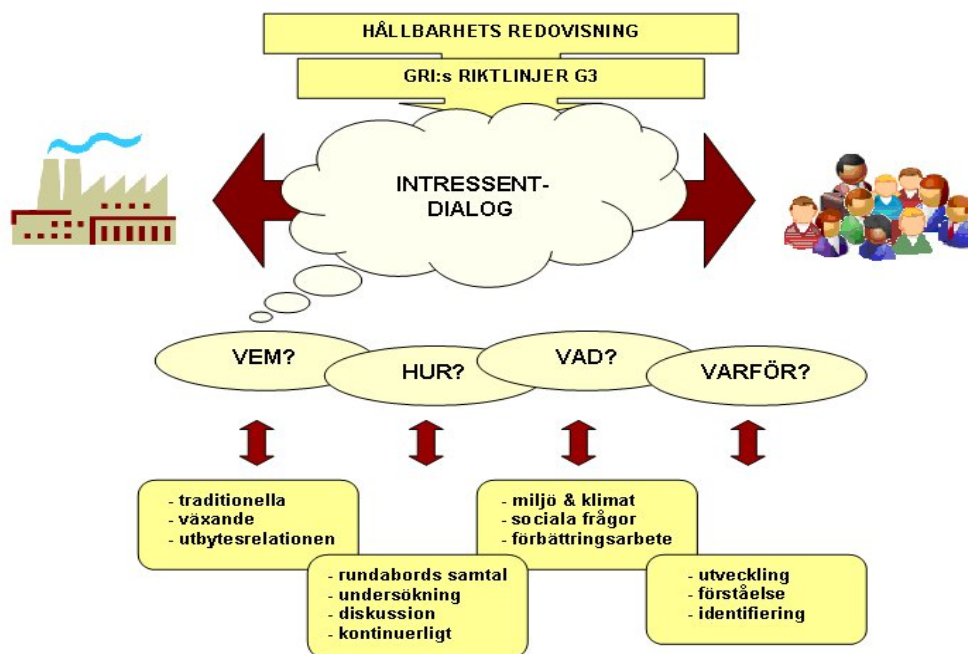
Vi ser inte att det utifrån det som framkommit genom studien skulle kunna handla om någon typ av ”greenwashing”. Studien visar dock på att företagen till stor del väljer att involvera sina intressenter, något som vi ser borde innebära att mer meningsfull rapportering skapas då ämnen som intressenterna ser att företagen främst bör prioritera lyfts fram och inte enbart det som av kritiker nämnts som positiva nyheter. I Figur 11 lyfter vi fram de slutsatser som tagits rörande företagens orsaker till varför de för dialog med sina intressenter.



Figur 11 Slutsatser om Varför?

### 5.5 Sammanfattande modell med analyslutsatser

Vårt syfte med kartläggningen var att beskriva den intressentdialog, som företag vilka registrerat sig som användare av GRI:s riktlinjer G3, för med sina intressenter. För denna beskrivning ansåg vi att Vem?, Hur?, Vad? och Varför? var ytterst relevanta frågeställningar vilka vi behövde få svar på. I Figur 12 har slutsatserna utifrån analysen och det som studien lett fram till vävts ihop med den tidigare analysmodellen.



Figur 12 Sammanfattande modell med slutsatser

## 6 Avslutande diskussion

---

*I uppsatsens sista kapitel förs en avslutande diskussion kring arbetet, tillämplighet och metodkritik samt förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Avslutande diskussion

Det förändrade samhället som målats upp ser vi ha lett till att en större bredd av intressenter finns kring ett företag, och att den ömsesidiga påverkan har blivit allt mer påtaglig. Informationssamhället ser vi vara en av orsakerna till att relationerna med traditionella intressentgrupper men även med övriga växande grupper har blivit allt viktigare för företagen att underhålla. Idag är det relativt enkelt för exempelvis en kund att gå till en konkurrent om företaget visar tecken på något som inte stämmer överens med kundens värderingar. För att bibehålla goda relationer till intressenterna verkar dialogverktygen som finns att tillgå ha fått en allt viktigare roll i samspelet mellan parterna, gällande att erhålla och dela med sig av sina åsikter kring viktiga och aktuella ämnen. Vi anser att vår kartläggning i många hänseenden visar på att företagen som ingick har åtagit sig ett ärligt och genomtänkt arbete då de engagerar sina intressenter via dialog. Det handlade till stor del om att kunna utvecklas i sitt hållbarhetsarbete, vilket med intressenternas hjälp borde leda till att detta inte enbart kan ses som PR utan om ett faktiskt ansvarstagande vilket i längden leder till en hållbarare utveckling. Något som i längden stärker relationerna till intressenterna ytterligare och leder till ökat värde för företagen.

Vår kartläggning visade sig svårare att genomföra än vi från början hade förväntat oss, förklaringen ser vi till stor del finnas i den frivillighet som finns kring hållbarhetsredovisningen. Trots att många företag idag utgår ifrån GRI:s riktlinjer som redovisningsmall väljer de ändå att redovisa intressentdialogen på väldigt olika sätt. Några av undersökningsföretagen hade gjort det lätt och enkelt för sig och för den som läser hållbarhetsredovisningen, medan andra krånglade till det för sig själv och för läsaren, kanske på grund av en hög ambition. Teorin angav att variationsproblemet kan finnas inom alla hållbarhetsredovisningens delar. Funderingar väcks då kring ifall riktlinjerna inte kommer att behöva tydliggöras ytterligare för att underlätta för en ökad skara intressenter, med varierande förkunskap att kunna ta till sig informationen i hållbarhetsredovisningen. Vi ser även att svårigheter vid insamlingen av materialet i vår kartläggning kom att bero på att kartläggningen innehöll företag från en stor variation av branscher. Denna variation gjorde sig tydlig i stora och spridda skillnader i benämningar på i stort sett samma sak. Något som vi i efterhand ser kunde ha underlättat insamlingen var ifall grupperingar hade antagits i förväg. Här kommer funderingar även in kring ifall de grupperingar som gjordes blev något subjektiva, och i sin tur kan ha kommit att påverka resultatet.

Vi ser med förhoppning att detta arbete kan komma att väcka tankar, samt ge förslag kring vad och hur intressentdialogen kan föras hos de företag som ännu idag inte genomför eller redovisar kring denna intressentdialog. Arbetet hoppas vi även kan leda till vidare utveckling för de som idag redan arbetar med hållbarhetsredovisning och intressentdialoger och redovisningen kring detta.

### 6.1.1 Förslag till fortsatt forskning

Med koppling till vårt syfte ser vi att det skulle vara intressant med forskning av mer kvalitativt slag. En fallstudie kring intressentdialogen skulle då kunna ske på ett eller ett par företag, och genom intervju med denna/dessa skaffa sig mer djupgående kunskap om arbetet kring denna dialog. Intervjuer skulle även kunna bidra med kunskap ifall företagen anser att GRI:s riktlinjer som finns att följa kring intressentdialogen är ett tillräckligt stöd vid redovisningen av denna. En sådan undersökning bör även kunna bidra med djupare kunskap kring ifall företagen verkligen ser att engagemanget med intressenterna leder till ökat värde. Det skulle även vara intressant att göra om forskningen om ett antal år för att se om och i så fall hur intressentdialogen utvecklats och därmed göra en jämförelse. En kartläggning skulle då kanske kunna omfatta fler företag då vi tror att utvecklingen inom hållbarhetsarbetet i alla fall kommer medföra att fler företag i framtiden väljer att föra dialog med sina intressenter, samt upplysa om dessa i sina hållbarhetsredovisningar. En jämförelse skulle även kunna göras mellan olika typer av branscher, mellan statliga och icke-statliga företag eller att man drar paralleller mellan företag vilka uppger olika tillämpningsgrad utifrån GRI:s riktlinjer G3.

## 7 Referenslista

### Artiklar

Adams, C.A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 17(5), 731-757.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(4), 543-571.

Ballou, B., Heitger, D.L., & Landes, C.E. (2006). The Future of Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Accountancy* 202(6), 65-72.

Brown, B., & Flynn, M. (2008). The Meta-trend Stakeholder Profile: The Changing Profile of Stakeholders in a Climate- and Water-stressed World. *Greener Management International Fall 2008*(54), 37-43.

Campbell, D., Craven, B., & Shrives, P. (2003). Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16(4), 2003.

Cooper, M., & Owen, D.L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8), 649-667.

Daboub, A.J., & Calton, J.M. (2002). Stakeholder Learning Dialogues: How to Preserve Ethical Responsibility in Networks. *Journal of Business Ethics* 41(1-2), 85-98.

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

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management studies* 42(2), 329-360.

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65-91.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* 74(4), 315-327.

Hedberg, C-J., & Malmborg, F. (2003). The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting in Swedish Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10(3), 153-164.

Hess, D., & Warren, D.E. (2008). The Meaning and Meaningfulness of Corporate Social Initiatives. *Business and Society Review* 113(2), 163-197.

Hummels, H., & Timmer, D. (2004). Investors in Need of Social, Ethical and Environmental Information. *Journal of Business Ethics* 52(1), 73-84.

Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?. *The TQM Journal* 21(2), 168-181.



- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 82 (1), 213-231.
- Kaptein, M., & van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review* 108(2), 203-224.
- Larsson, L-O. (2009). Få företag i Sverige har en hållbarhetsredovisning. *Balans* 35(3), 19-20.
- MacLean, R., & Rebernak, K. (2007). Closing the Credibility Gap: The Challenges of Corporate Responsibility Reporting. *Environmental Quality Management* 16(4), 1-6.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics* 83(4), 745-758.
- Owen, D.L., Swift, T., & Hunt, K. (2001). Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting. *Accounting Forum* 25(3), 264-282.
- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review* 15(4), 352-364.
- Phillips, D. (2006). Relationships are the core value for organisations: A practitioner perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 11(1), 34-42.
- Raar, J. (2002). Environmental initiatives: towards triple-bottom line reporting. *Corporate Communications: An International Journal* 7(3), 169-183.
- Robins, F. (2006). The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? *Business and Society Review* 111(1), 1-14.
- Rosell, A. (2005). Riskerna inte enbart finansiella – dags för hållbarhetsredovisning. *Balans* 31(8-9), 24-26.
- Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics* 61(3), 263–281.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20(3), 571-610.
- Tencati, A., & Zsolnai, L. (2009). The Collaborative Enterprise. *Journal of Business Ethics* 85(3), 367–376.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44(2-3), 95-105.
- Willis, A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative’s Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics* 43(3), 233-237.

## Böcker

- Ammenberg, J. (2004). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Artsberg, K. (2005). *Redovisningsteori, -policy och -praxis*. Malmö: Liber AB.
- Brundtland, G., & Hägerhäll, B. (1988). *Vår gemensamma framtid; (Rapport från Världskommissionen för miljö och utveckling under ordförandeskap av Gro Harlem Brundtland / (red.: Bertil Hägerhäll)*. Stockholm: Prisma.
- Bruzelius, L.H., & Skärvad, P.H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Corell, E., & Söderberg, H. (2005). *Från miljöpolitik till hållbar utveckling*. Malmö: Liber AB.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkman, P. (2000). *Teori för redovisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Föreningen auktoriserade revisorer SRS (FAR SRS). (2008b). *Samlingsvolymen 2008, del 2: RevR 6 Oberoende granskning av frivillig separat hållbarhetsredovisning*. Stockholm: FAR SRS Förlag AB.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Löhman, O., & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget; Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Patel, R., & Davison, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

## Internetkällor

- Föreningen auktoriserade revisorer SRS (FAR SRS). (2008a). *Sverigerapporten*. Retrieved April 1, 2009 from <http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/NYHETSARKIV/NYHETSARKIV%202008/SVERIGERAPPORTEN0708FINAL.PDF>
- Global Reporting Initiative. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines Version 3*. Retrieved April 3, 2009 from [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3\\_GuidelinesENU.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf)
- Nationalencyklopedin. (No date). *Definition av skandal*. Retrieved April 3, 2009 from <http://www.ne.se/sok/skandal?type=NE>
- Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., & Zohar, A. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual Volym 1: The Guide to Practitioners Perspectives on Stakeholder Engagement*. Retrieved May 8, 2009 from <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0114xPA-StakeholderEngagement1.pdf>

## Länkar till empirimaterial

Akademiska Hus (No date). *Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.akademiskahus.se/fileadmin/ekonomi\\_finans/en/AKA-CSR\\_ENG\\_index.pdf](http://www.akademiskahus.se/fileadmin/ekonomi_finans/en/AKA-CSR_ENG_index.pdf)

Alltransport. (No date). *Hållbarhetsredovisning 2007*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.alltransport.se/Dokument/Miljo\\_Kvalite/AT\\_Hallbarhetsredovisning\\_2007.pdf](http://www.alltransport.se/Dokument/Miljo_Kvalite/AT_Hallbarhetsredovisning_2007.pdf)

Apoteket AB. (No date). *Hållbarhetsredovisning 2008*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www4.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Hållbarhetsredovisning\\_2008.pdf](http://www4.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Hållbarhetsredovisning_2008.pdf)

Atlas Copco (No date). *Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.atlascopco.com/Images/Atlas%20Copco%20Annual%20Report%202008%20-%20indexed\\_tcm17-835768.pdf](http://www.atlascopco.com/Images/Atlas%20Copco%20Annual%20Report%202008%20-%20indexed_tcm17-835768.pdf)

Atrium Ljungberg AB. (No date). *Årsredovisning 2008*. Retrieved April 27, 2009 from <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0E/5F/2B/wkr0003.pdf>

Coca-cola Sweden. (No date). *Sustainability*. Retrieved April 27, 2009 from <http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/index.html>

Coca-cola Sweden. (No date). 2007/2008 Sustainability Review. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/pdf/2007-2008\\_sustainability\\_review.pdf](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/pdf/2007-2008_sustainability_review.pdf)

Ericsson. (No date). *Ericsson Corporate Responsibility and Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.ericsson.com/ericsson/corporate\\_responsibility/cr08\\_doc/corporate\\_responsibility\\_report\\_2008.pdf](http://www.ericsson.com/ericsson/corporate_responsibility/cr08_doc/corporate_responsibility_report_2008.pdf)

Ericsson. (No date). *Sustainable solutions*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.ericsson.com/ericsson/corporate\\_responsibility/our\\_most\\_relevant\\_issues/energy\\_climate\\_change\\_and\\_the\\_environment/sustainable\\_solutions/index.shtml](http://www.ericsson.com/ericsson/corporate_responsibility/our_most_relevant_issues/energy_climate_change_and_the_environment/sustainable_solutions/index.shtml)

Fagerhult Group. (No date). *Hållbarhetsredovisning*. Retrieved April 27, 2009 from <http://www.fagerhultgroup.se/hallbarhet/gri/default.asp>

Folksam. (No date). *Hållbarhetsredovisning 2008*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.folksam.se/dpublic/a0346.nsf/vLookUpFiles/S8220.pdf/\\$FILE/S8220.pdf](http://www.folksam.se/dpublic/a0346.nsf/vLookUpFiles/S8220.pdf/$FILE/S8220.pdf)

Global Reporting Initiative (No date). *Lista på registrerade företag*. Retrieved April 27, 2009 from <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList>

H&M Hennes & Mauritz. (No date). *Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from [http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/CSR\\_REPORT2008\\_PDF\\_1240240\\_530209.pdf](http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/CSR_REPORT2008_PDF_1240240_530209.pdf)

Holmen. (No date). *Holmen and its World. Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from <http://www.holmen.com/Main.aspx?ID=3a570967-2922-43ec-ac06-4b7be27d5ccd>

ICA AB. (No date). *ICA's Annual Report including the Corporate Responsibility Report for 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.ica.se/file\\_archive/pdf/2008\\_ICA\\_Annualreport\\_ENG\\_final.pdf](http://www.ica.se/file_archive/pdf/2008_ICA_Annualreport_ENG_final.pdf)

Lindex. (No date). *CSR-rapport 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

<http://www.lindex.com//Archive/pdf/CSR-rapport%20Lindex%20SE.pdf>

Sandvik. (No date). *Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www3.sandvik.com/pdf/sustainability/Sustainability%20report\\_2008.pdf](http://www3.sandvik.com/pdf/sustainability/Sustainability%20report_2008.pdf)

SAS Scandinavian Airlines. (No date). *SAS Group sustainability report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.sasgroup.net/SASGROUP\\_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/GRI%202008.pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/GRI%202008.pdf)

SAS Scandinavian Airlines. (No date). *SAS Hållbarhetsredovisning 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.sasgroup.net/SASGROUP\\_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/SAS%20HB%2012%20mars.pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/SAS%20HB%2012%20mars.pdf)

SCA. (No date). *SCA Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.sca.com/Documents/en/Env\\_Reports/SCA-hr2008-ENG\\_FINAL.pdf](http://www.sca.com/Documents/en/Env_Reports/SCA-hr2008-ENG_FINAL.pdf)

SKF Group. (No date). *Annual Report 2008 including Sustainability Report*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://investors.skf.com/files/press/skf/SKF\\_Annual\\_report\\_2008\\_en.pdf](http://investors.skf.com/files/press/skf/SKF_Annual_report_2008_en.pdf)

Sveaskog. (No date). *Långsiktigt värdeskapande. Års- och hållbarhetsredovisning 2008*.

Retrieved April 27, 2009 from

<http://www.sveaskog.se/Documents/Om%20Sveaskog/Finansiell%20information/%c3%85rs-%20och%20h%c3%a5llbarhetsredovisning%202008%20Sveaskog.pdf>

TeliaSonera. (No date). *TeliaSonera CR Report 2007*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.teliasonera.com/about\\_teliasonera/csr/reporting/CR\\_Report\\_2007.pdf](http://www.teliasonera.com/about_teliasonera/csr/reporting/CR_Report_2007.pdf)

Trelleborg. (No date). *Corporate Responsibility Summary 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.trelleborg.com/upload/PDFs/Sustainability/Corporate\\_Responsibility\\_Report-Summary\\_2008.pdf](http://www.trelleborg.com/upload/PDFs/Sustainability/Corporate_Responsibility_Report-Summary_2008.pdf)

Vattenfall. (No date). *Corporate Social Responsibility Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.vattenfall.com/www/vf\\_com/vf\\_com/Gemeinsame\\_Inhalte/DOCUMENT/360168vatt/5965811xou/643222csrx/P02100589.pdf](http://www.vattenfall.com/www/vf_com/vf_com/Gemeinsame_Inhalte/DOCUMENT/360168vatt/5965811xou/643222csrx/P02100589.pdf)

V&S Group. (No date). *V&S Group Årsredovisning 2007*. Retrieved April 27, 2009 from

<http://www.vsgroup.com/upload/PDF-files/V&S%20Årsredovisning%202007%20publ.pdf>

Volvo Group. (No date). *Volvo Group Sustainability Report 2008*. Retrieved April 27, 2009 from

[http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/reports/sustainability\\_report/](http://www.volvo.com/group/global/en-gb/investors/reports/sustainability_report/)

## Bilaga A

## Företag som ingått i vår kartläggning

Företag	År	Riktlinjer	Bransch	Integrerad/ Fristående	Tillämpnings grad	Granskad	Part som granskad
Akademiska Hus	2008	4:14-17	Fastighet	Fristående	C+	Tredje part	Deloitte
Alltransport	2007	4:14-17	Transport	Fristående	B+	Tredje part	Öhrlings PwC
Atlas Copco	2008	4:14-17	Utrustning	Integrerad	A	Själv granskad	
Apoteket	2008	4:14-17	Detaljhandel	Fristående	B+	Tredje part	Ernst & Young AB
Atrium Ljungberg	2008	4:14-17	Fastighet	Integrerad	C	Själv granskad	
Coca-cola Sweden	2007/2008	4:14-15	Mat & dryck	Fristående, hemsida	C	Själv granskad	
Ericsson	2008	4:14-17	Telekommunikation	Fristående, hemsida	B+	Tredje part	DNV
Fagerhult	2008	4:14-15	Övrig	Hemsida	C	Själv granskad	
Folksam	2008	4:14-17	Finans	Fristående	B+	Tredje part	KPMG
H&M	2008	4:14-17	Detaljhandel	Fristående	B	Själv granskad	
Holmen	2008	4:14-17	Skog & papper	Fristående	A	Tredje part	KPMG
ICA AB	2008	4:14-17	Detaljhandel	Integrerad	C+	Tredje part	Deloitte
Lindex	2008	4:14-17	Textilier & kläder	Fristående	C	Ej angett	
Sandvik	2008	4:14-17	Teknik	Fristående	B+	Tredje part	KPMG
SAS	2008	4:14-17	Flyg	Fristående	A+	Tredje part	Deloitte
SCA Group	2008	4:14-17	Skog & papper	Fristående	A+	Tredje part	PwC
SKF Group	2008	4:14-17	Metall	Integrerad	A+	Tredje part	KPMG
Sveaskog	2008	4:14-15	Skog & papper	Integrerad	C+	Tredje part	PwC
TeliaSonera	2007	4:14-17	Telekommunikation	Fristående	Ej angett	Ej angett	
Trelleborg	2008	4:14-17	Konglomerat	Fristående	B+	Tredje part	PwC
Vattenfall	2008	4:14-17	Energi	Fristående	A+	Tredje part	Ernst & Young AB
V&S	2007	4:14-17	Mat & dryck	Integrerad	A+	Tredje part	Öhrlings PwC
Volvo	2008	4:14-17	Bilindustri	Fristående, hemsida	Ej angett	Ej angett	

## Bilaga B

### Frågemall

1. Vilket företag?
2. Inom vilken bransch verkar företaget?
3. Är hållbarhetsredovisningen i företaget, integrerad i årsredovisningen eller fristående?
4. Vilka punkter redovisar företaget av 4:14-4:17?
5. Vilken tillämpningsgrad (A-C) anges?
6. Är redovisningen granskad av tredje part eller av annan?
7. 4:14 Vilka intressentgrupper nämns?
8. 4:15 Identifiering och urval av intressenter
9. 4:16 Hur väljer företaget att skapa dialog med sina intressenter?
10. 4:17 Viktiga ämnen som framkommit genom dialogen med intressenterna?
11. Anges någon orsak till varför man väljer att ha en dialog med sina intressenter?

### Beskrivning av punkterna 4:14-4:17 enligt G3

**4:14 Intressentgrupper:** Förteckning över de intressentgrupper som har involverats i dialog av företaget. Exempel på intressentgrupper är samhället och dess medborgare, kunder och konsumenter, aktieägare och långivare, leverantörer, anställda, andra arbetare och deras fackföreningar.

**4:15 Identifiering och urval av intressenter:** Grund för identifiering och urval av intressenter med vilka företaget väljer att föra dialog. Innefattar företagets process för definiering av dess intressentgrupper, samt fastställande av med vilka grupper man ska och med vilka man inte ska föra dialog med.

**4:16 Hur väljer företagen att föra dialog?:** Tillvägagångssätt som valts för att föra dialog med intressenterna, innefattar även frekvensen/upprepningsgrad av förd dialog efter typ och intressentgrupp. Kan innefatta enkätundersökningar, referensgrupper, samhällspaneler, företagsrådgivargrupper, skriftlig kommunikation, styrelse- och föreningssammansättningar samt andra uttrycksmedel. Företaget bör indikera ifall någon av dialogerna företogs specifikt som en del av en förberedelseprocess inför en rapportering.

**4:17 Viktiga frågor som framkommit genom dialogen med intressenterna:** Huvudämnen och angelägenheter som har lyfts fram genom intressentdialogerna och hur företaget valt att svara på dessa huvudämnen och angelägenheter, inklusive genom dess rapportering.