



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

**Införandet av hållbarhetsredovisning  
som startpunkt för att främja hållbarhetsarbete**  
*En fallstudie av ett företag inom el-, mekanik- och energibranschen*

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**

**VT - 2017**

**Ämne:** Redovisning och hållbarhet

**Författare:**

Beatrice Ivarsson & Julia Ewel

**Handledare:** Peter Beusch

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Elajo som ställt upp som exempelföretag och till de respondenter som gjort denna studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Peter Beusch och opponenter som bidragit med stöd och synpunkter för att förbättra rapporten.

Göteborg, maj 2017

---

Beatrice Ivarsson

---

Julia Ewel

# Sammanfattning

**Titel:** Införandet av hållbarhetsredovisning som startpunkt för att främja hållbarhetsarbete  
*En fallstudie av ett företag inom el-, mekanik- och energibranschen.*

**Nyckelord:** Hållbarhetsredovisning, hållbarhetsarbete, el och mekanik, löskoppling, integrering av hållbarhetsprocesser, förändringsledning kring hållbarhet, intern styrning

**Bakgrund:** Det har införts ett lagkrav gällande företag av en viss storlek som innebär att de från och med verksamhetsåret 2017 behöver upprätta en hållbarhetsredovisning. Företag som innan ej upprättat hållbarhetsredovisning behöver nu göra det.

**Problem:** Statens syfte med den nya lagen är att företag ska arbeta mer med hållbarhet och enligt tidigare studier så finns en koppling mellan hållbarhetsrapportering och företags hållbarhetsarbete, genom förändringsledning kring hållbarhet. Många företag som står inför denna utmaning har ingen kunskap om hur den nya lagen kommer att påverka deras verksamhet, hur de ska ta till sig lagen, vad de ska ta upp i sin rapportering, samt vilka interna processer och kopplingar mellan dem som påverkas. Helt enkelt hur de ska översätta lagen till just sin verksamhet, samt integrera den, för att hållbarhetsarbetet ska främjas.

**Syfte & Frågeställning:** Syftet med studien är att undersöka hur den nya lagen verkar som startpunkt för att främja och stötta hållbarhetsarbete. Frågeställningar som besvaras är:

- Hur gör företaget för att översätta lagkravet till sin verksamhet och varför?
- Vilka faktorer kan hindra respektive stötta processen att integrera hållbarhetsarbete och på vilket sätt?

**Referensram:** Grunden för uppsatsen är det nya lagkravet, institutionell teori med löskoppling samt aktuell forskning om kopplingen mellan redovisning, intern styrning och hållbarhetsarbete.

**Metod:** Studien är en fallstudie av företaget Elajo och har ett kvalitativ angreppssätt med semistrukturerade intervjuer och innehållsanalys av årsredovisning och policys.

**Empiri:** I företagets årsredovisning och policys återfinns viss rapportering om hållbarhet och deras arbete kring det. I intervjuerna framkom en djupare bild av deras hållbarhetsarbete, samt drivkrafter bakom det.

**Slutsats:** Studien har bidragit med en förståelse för hur det nya lagkravet i praktiken kan komma att påverka företag, deras verksamhet i form av interna processer och kopplingar mellan dessa. Hur de översätter lagkravet till sin verksamhet. Den har även visat vilka hindrande och stöttande faktorer som kan finnas. Tillsammans är det starten på ett utökad ramverk för kopplingar och bakomliggande faktorer.

# Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte och frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Disposition	3
2 Referensram	4
2.1 Hållbarhetsredovisning enligt årsredovisningslagen	4
2.2 Institutionell teori	5
2.3 Tidigare forskning	6
3 Metod	10
3.1 Forskningsmetod	10
3.2 Urval och sammanställning av teoretisk referensram	10
3.3 Val av företag	11
3.4 Datainsamling	11
3.4.1 Innehållsanalys	11
3.4.2 Intervjuer	13
3.5 Tillvägagångssätt vid analys	14
4 Elajos årsredovisning och policys	16
4.1 Befintlig hållbarhetsinformation i årsredovisningen	16
4.1.1 Miljö	16
4.1.2 Sociala förhållanden	17
4.1.3 Personal	17
4.1.4 Mänskliga rättigheter	18
4.1.5 Korruption	18
4.2 Befintliga hållbarhetspolicys	18
4.2.1 Miljö	18
4.2.2 Sociala förhållanden	19
4.2.3 Personal	19
4.2.4 Mänskliga rättigheter	19
4.2.5 Korruption	19
5 Intervjuer	21
5.1 Arbetet idag	21
5.1.1 Intern styrning	21
5.1.2 Övergripande hållbarhetsarbete	22
5.1.3 Miljö	23
5.1.4 Sociala förhållanden	23
5.1.5 Personal	24
5.1.6 Mänskliga rättigheter	27
5.1.7 Korruption	27
5.2 Framtagning och användning av hållbarhetsredovisning	28
5.3 Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet	29

6 Analys	32
6.1 Elajos förutsättningar	32
6.2 Integrering av hållbarhet	34
6.3 Hindrande och stöttande faktorer för hållbarhetsintegrering	37
7 Slutsats	42
7.1 Svar på forskningsfrågor	42
7.2 Praktisk bidrag	43
7.3 Teoretiskt bidrag	43
7.4 Förslag till framtida forskning	43
Referenslista	45
Bilaga 1. Intervjumall telefonintervju	47
Bilaga 2. Intervjumall 20 april	48

# Tabellförteckning

Tabell 1. Hållbarhetsrapportens innehåll.	5
Tabell 2. Kodningsmanual.	12
Tabell 3. Kodningsschema.	13
Tabell 4. Ifyllt kodningsschema hållbarhetsrapportering.	32
Tabell 5. Ifyllt kodningsschema hållbarhetsarbete.	33

# Figurförteckning

Figur 1. Kopplingar inifrån och ut samt utifrån och in.	8
Figur 2. Rapportens arbetsprocess.	10
Figur 3. Organisationsschema.	16
Figur 4. Kopplingar inifrån och ut samt utifrån och in hos Elajo.	35

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

I ett skriftligt uttalande från Europeiska kommissionen (2014) beskriver de hur ökad transparens kring miljö och sociala frågor leder till bättre prestationer gällande hållbarhet. Effekten av detta är positiv för samhället i stort, som tjänar på att företag tar ansvar för dessa frågor. Företags framåtriktade arbete med miljö och sociala frågor, utöver ekonomi, definieras i denna rapport som hållbarhetsarbete. Den mest vedertagna definitionen av hållbarhet, eller mer specifikt hållbar utveckling, myntades 1987 i den så kallade Brundtland-rapporten och lyder som följer:

*“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”* (Förenta nationerna, 1987, s. 41)

Sedan 1987 har mycket hänt, men definitionen lever kvar. Hållbar utveckling är en av vår tids mest aktuella frågor och ställningstagandet från Europeiska kommissionen är en del av en större rörelse där stora organisationer tar ett steg mot att påverka världen i en mer hållbar riktning. Exempelvis antogs Agenda 2030, bestående av flera mål som tillsammans syftar till att främja hållbar utveckling, av Förenta nationernas medlemsländer år 2015 (Förenta nationerna, 2017). Redan 1997 startade Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative, 2017) och de har sedan dess arbetat för att ta fram riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Dessa har anammats av mer än 7500 organisationer världen över som använder riktlinjerna för att inkludera hållbarhetsfrågor i sina finansiella rapporter.

Första kravet på hållbarhetsredovisning i Sverige kom år 2007 då statligt ägda bolag blev tvungna att lämna separat hållbarhetsredovisning (Regeringen, 2007). Sedan dess har många svenska noterade företag inspirerats till att integrera hållbarhetsinformation i sina årsredovisningar, bland annat av det nya ramverket för integrerad redovisning som kom år 2013 (Larsson, 2016). År 2014 skedde en ändring i Europeiska unionens redovisningsdirektiv gällande icke-finansiell information vilket i slutet av 2016 resulterade i ett infört krav i svensk lagstiftning på hållbarhetsredovisning, gällande även privatägda bolag av en viss storlek (FAR, 2016). Med de nya kraven följer att runt 1600 svenska företag behöver upprätta en hållbarhetsredovisning (Lennartsson, 2016). Många av dessa har inte gjort det sedan innan eller inte i den omfattning som nu krävs.

## 1.2 Problemdiskussion

Statens syfte med den nya lagen gällande hållbarhetsrapportering är att öka trycket på företag att arbeta mer med hållbarhet (Damberg & Johansson, 2016). Samma syfte beskriver Europeiska kommissionen (2014) då de menar att bättre transparens leder till bättre prestationer. Lagen i sig ställer dock endast krav på upplysningar om dessa frågor, inte faktiskt hållbarhetsarbete. Det är först om företag arbetar med hållbarhetsfrågor i sina verksamhetsbeslut som det bidrar till hållbarhetsutveckling och ökat värde för samhället (Villiers, Rinaldi & Unermanet, 2014). Ökad hållbarhet är alltså inte en direkt effekt av den nya lagen utan det krävs att företag omsätter detta i praktiken, till förändrade processer och



arbete med hållbarhet, för att syftet ska uppfyllas. Det finns en risk i att företag säger att de arbetar med hållbarhet, men att de i praktiken gör något annat. När företag agerar så kallas det löskoppling och det är ett sätt för dem att skapa legitimitet på marknaden (Meyer & Rowan, 1977). Detta innebär att samhället går miste om den positiva effekt lagen syftar till att ge. Lozano, Nummert och Ceulemans (2016) visar dock i sin studie att det finns en koppling mellan hållbarhetsrapportering och hållbarhetsarbete, då hållbarhetsrapportering ofta verkar som en startpunkt för förändringsledning kring hållbarhet. För att lättare förmedla och främja hållbarhetsarbete i organisationen är det viktigt att förstå hur kopplingen mellan processer fungerar. För att göra det behövs en förståelse för hur företag tar till sig lagen och hur den påverkar deras arbete kring hållbarhet. Maas, Schaltegger och Crutzen (2016) beskriver i sin artikel att studier har gjorts angående hållbarhetsfrågor när det kommer till bedömning, rapportering och intern styrning som enskilda koncept, men menar att det saknas studier kring hur företag kan få dessa processer att fungera tillsammans i ett integrerat system. Även Villiers et al. (2014) lyfter kopplingen mellan redovisning och interna styrsystem, och hur företag arbetar med dessa processer, som en intressant forskningsfråga.

Företag står nu inför denna utmaning och då flera inte upprättat en hållbarhetsredovisning tidigare saknas kunskap om vad de ska ta upp i sin rapportering, hur den nya lagen kommer påverka deras verksamhet, hur de ska ta till sig lagen, samt vilka interna processer och kopplingar mellan dem som påverkas. Helt enkelt hur de ska översätta lagkravet till just sin verksamhet, samt integrera den. Att sätta sig in i denna fråga själva när de saknar erfarenhet eller anlita experthjälp för att göra det är tids- och resurskrävande. I och med att många företag blir träffade av den nya lagen är det viktigt att ta fram studier som inspirerar dem hur de kan bemöta detta problem. Den här studien ämnar att vara en del av det.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur den nya lagen verkar som startpunkt för att främja och stötta hållbarhetsarbete. För att uppfylla syftet besvaras följande frågeställningar, utifrån ett exempel-företag:

- Hur gör företaget för att översätta lagkravet till sin verksamhet och varför?
- Vilka faktorer kan hindra respektive stötta processen att integrera hållbarhetsarbete och på vilket sätt?

### 1.4 Avgränsningar

I denna studie inkluderas endast ett företag. Således kan inte studiens slutsats generaliseras. Syftet är istället att bidra till förståelse kring ämnet samt inspirera andra företag i deras liknande arbete och framtida forskning inom området. Slutgiltiga effekter av införandet studeras inte heller i denna rapport, då syftet är att undersöka hur lagen verkar som startpunkt.

Vad som är att föredra av att ha en integrerad eller separerad hållbarhetsredovisning är inget som kommer att tas upp i den här studien. Därför kommer begreppet hållbarhetsredovisning härnäst att syfta till båda.

## 1.5 Disposition

Nästkommande kapitel i rapporten behandlar den referensram studien grundas på, inkluderat en beskrivning av det nya lagkravet på hållbarhetsredovisning, institutionell teori samt tidigare forskning inom studiens specifika ämne. Därefter beskrivs metod och tillvägagångssätt som används för insamling av relevant data och genomförande av analys, samt motivering bakom de val studien grundas på. Den insamlade datan sammanställs sedan i ett empirikapitel som delas upp i årsredovisning och policys samt intervjuer. I analysen appliceras tidigare forskning på empirin, varpå rapporten avslutas med en slutsats där frågeställningarna besvaras, studiens bidrag specificeras och blicken lyfts för framtida forskningsmöjligheter.

## 2 Referensram

### 2.1 Hållbarhetsredovisning enligt årsredovisningslagen

Det nya lagkravet på hållbarhetsrapportering i årsredovisningslagen gäller räkenskapsår som inleds efter sista december 2016 och berör företag som uppfyller minst två av följande tre storleksmått: balansomslutning som uppgår till mer än 175 miljoner kronor, netto-omsättning som uppgår till mer än 350 miljoner kronor och medelantalet anställda som är mer än 250 personer (SFS 1995:1554). Årsredovisningslagen beskriver vilket innehåll hållbarhetsredovisningen ska ha, men inte hur den ska upprättas. För mer guidning i detta kan företag vända sig till exempelvis Global Reporting Initiative som är det mest vedertagna ramverket för detta (FAR, 2016). Syftet med hållbarhetsrapporten är att den ska bidra till förståelse av företagets utveckling, ställning, resultat och konsekvenser av företagets handlande (SFS 1995:1554). Den ska, precis som all redovisning, uppvisa en rättvisande bild av företaget (FAR, 2016).

De fem områden som enligt årsredovisningslagen ska ingå i hållbarhetsredovisningen är miljö, sociala förhållande, personalfrågor, respekt för mänskliga rättigheter samt motverkande av korruption (SFS 1995:1554). Punkter som ska inkluderas på respektive område är företagets affärsmodell, policy och de tillvägagångssätt som används för att följa upp dessa, resultat av policyn, väsentliga risker och affärsförbindelser eller produkter som får negativa konsekvenser, hur företaget hanterar dessa risker och relevanta nyckeltal (SFS 1995:1554). I den här rapporten definieras policy som riktlinjer för att styra verksamheten mot önskade mål. Affärsmodell definieras som en beskrivning av hur verksamheten bör fungera för att skapa värde. Det finns inget krav att nyckeltal ska vara kvantitativa eller något minimikrav på antal, men de bör vara konsekventa och jämförbara över år och tillräckliga för att förståelse ska uppnås (FAR, 2016).

Branschorganisationen FAR (2016) har exemplifierat vilken information som kan vara intressant att beröra i sin hållbarhetsrapport. I miljöfrågor tar de upp verksamhetens påverkan på miljön och konsekvenser det kan få. Det kan röra energi- eller vattenanvändning, koldioxidutsläpp eller luftföroreningar. För sociala förhållanden och personalfrågor berörs åtgärder för att öka jämställdhet, arbetsrättslig skyddsreglering och eventuell samverkan med det lokala samhället. Under respekt för mänskliga rättigheter hänvisar FAR till *FN:s ramverk för företag och mänskliga rättigheter*, och det företag bör beröra är åtgärder de genomför för att förhindra brott mot dessa. Sist men inte minst kan företag hitta vägledning angående redovisning av åtgärder mot intern och extern korruption i *Institutet Mot Mutors näringslivskod* och *FN:s globala program mot mutor och korruption*. Vad som bör ingå i en hållbarhetsrapportering utifrån ovan information sammanfattas i tabellen nedan. Tabellen visar en sammanställning av de områden som hållbarhetsrapporten enligt årsredovisningen ska innehålla, samt exemplifieringar av vad dessa områden kan innebära.

Område	Exempel
<i>Miljö</i>	Konsekvenser av miljöpåverkan. Energi- och vattenanvändning, koldioxidutsläpp, luftföroreningar.
<i>Sociala förhållanden</i>	Samverkan med lokala samhället.
<i>Personal</i>	Jämställdhet, arbetsrättslig reglering.
<i>Mänskliga rättigheter</i>	FN:s ramverk för företag och mänskliga rättigheter.
<i>Korruption</i>	Intern och extern. Institutet Mot Mutors näringslivskod, FN:s globala program mot mutor och korruption.

Tabell 1. Hållbarhetsrapportens innehåll.

## 2.2 Institutionell teori

För att förklara en organisatorisk anpassning till omvärlden används i denna studie institutionell teori. Det underlättar analysen av hur företaget agerar, kommunicerar ut deras arbete, samt vad deras handlingar grundas i. Den kan även användas för att identifiera hindrande eller stöttande processer. Trycket på organisationer att arbeta med olika saker ökar på grund av bland annat forskning och utveckling inom olika områden, exempelvis miljö och säkerhet (Meyer & Rowan, 1977). Då det blir allt mer institutionaliserat i lagar, allmänhetens intresse för det ökar och andra organisationer anammar det allt mer så ökar trycket på organisationer som inte tar upp frågorna. Detta passar väl in på den situation som företag nu står inför med ett nytt lagkrav på hållbarhetsredovisning. Enligt Meyer och Rowan (1977) drivs organisationer genom detta till att införa koncept och institutionaliserade normer gällande hur de ska arbeta. Detta ger företag ökad legitimitet och större chans att överleva i framtiden. Organisationer utvecklar ett löskopplat system, där det skapas ett gap mellan den formella styrningen de kommunicerar utåt och vad som faktisk sker i praktiken. Detta gör att man behöver skilja mellan den formella strukturen som är kopplade till mål och policys, som bidrar till ett syfte kring aktiviteter, och organisationens dagliga arbete.

Weick (1976) menar också på att organisationer anpassar sig efter olika förändringar som sker i omvärlden. Han tar i sin artikel upp att olika delar i företag ofta är löst kopplade till varandra och till aktiviteter, vilket bland annat tar sig uttryck i att regler ofta bryts. Han tar även upp att organisationer, genom att vara löskopplade, kan anpassa komponenter till en specifik enhet och för unika problem utan att hela organisationen och dess system ska påverkas. En fördel med att förändringarna sker lokalt är att dessa inte påverkar andra delar av organisationen. Det kan göra att fel isoleras och inte sprids, men samtidigt kan det förhindra att dessa fel inte blir lösta. Nackdelen är att det också förhindrar spridning av positiva förändringar. Att använda sig av löst kopplade system och lokala anpassningar kan enligt Weick (1976) därmed bidra till att förändringarna är tidseffektiva och mer ekonomiska då det är kostsamt att koordinera människor och dyrt att införa processer som inte är användbara i organisationen, utan enbart bra för legitimitets-skäl. Han tror även att organisationer med löst kopplade system kan vara mer responsiva och blir därmed bättre på att möta fler förändringar.

## 2.3 Tidigare forskning

Institutionell teori beskrivet ovan diskuterar hur företag agerar för att skapa legitimitet utifrån de externa tryck de möter. Denna kompletterar nedanstående forskning som diskuterar hur företag faktisk kan koppla samman olika aktiviteter på ett effektivt sätt som gynnar verksamheten och hållbarhetsarbete. Genom att titta på institutionell teori tillsammans med resultatet av nedanstående forskning ses två olika sidor. En sida som förespråkar löskoppling och en som förespråkar att organisationer ska integrera allt ifrån externt tryck till interna system. Detta bidrar till en mer komplex bild av hur företag tar till sig exempelvis en lag och översätter den till sin verksamhet.

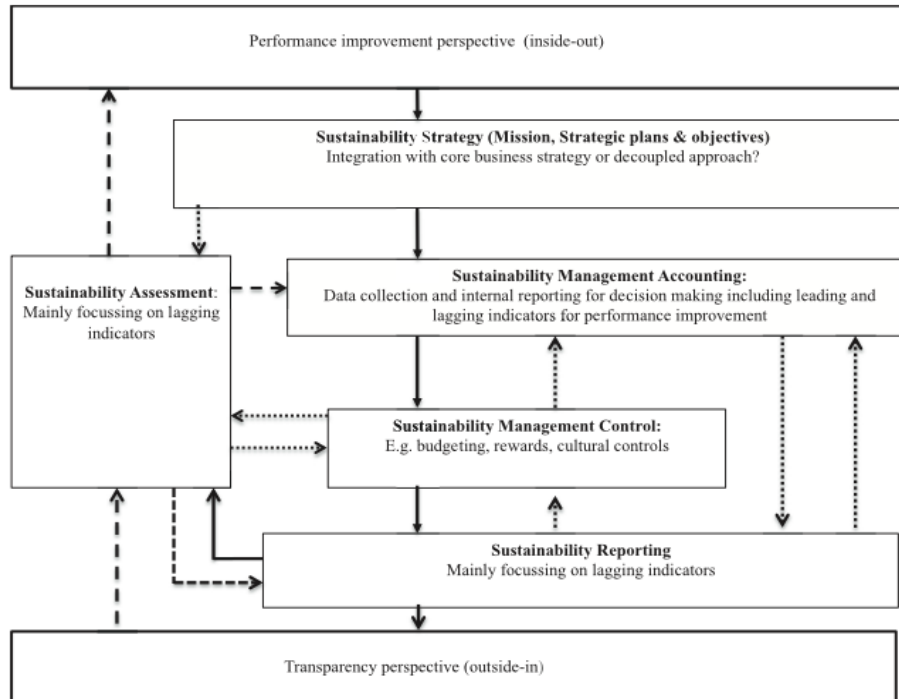
Lozano et al. (2016) fastställer i sin studie *Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability* att hållbarhetsrapportering faktiskt är en drivande faktor bakom processer som ämnar att förbättra företagets hållbarhetsarbete. Studien visar även att det finns ett ömsesidigt förhållande mellan hållbarhetsrapportering och *organisational change management for sustainability*, vidare i den här studien kallad förändringsledning kring hållbarhet, där hållbarhetsrapportering är en startpunkt för att planera för förändringarna och de förändringar som genomgås underlättar rapporteringen. Vidare visar studien att målen med hållbarhetsrapportering främst är transparens kring hållbarhetsprestationer, att bedöma och främja hållbarhetsarbetet, främja dialogen med intressenter och förbättra företagets hållbarhetsrykte, samt främja förändringar i organisationen.

Även Brones, de Carvalho och de Senzi Zancul (2016) diskuterar förändringsledning kring hållbarhet i sin studie *Reviews, action and learning on change management for ecodesign Transition*. Deras studie fokuserar på den mjuka sidan av ekodesign, där ekodesign syftar till integrationen av miljöaspekter i produktutveckling och den mjuka sidan syftar till företagskultur och mänskliga faktorer, vilket de menar på är nyckeln till att åstadkomma faktisk förändring i praktiken. Deras resultat kommer i denna studie användas för att titta närmre på just den mjuka sidan av företagets förändringsledning, framförallt då företagskulturen, som kan verka stöttande eller hindrande. Brones et al. (2016) presenterar hur företag på ett bra sätt kan integrera ekodesign genom att applicera principer och aktiviteter från förändringsledning kring hållbarhet, relaterat till olika nivåer för företaget: strategisk, taktisk och operativ. Till varje nivå har Brones et al. (2016) identifierat nyckelbegrepp och vad det innebär när företag integrerar principer relaterade till förändringsledning kring hållbarhet med dessa. På den strategiska nivån inkluderas principer relaterade till förändringsledning kring hållbarhet som problemformulering, visioner och långsiktiga mål. Aktiviteter relaterade till det är systemtänkande, visionering, kreativitet, kommunikation och nätverkande. Detta ska vara kopplat till nyckelbegreppet planet och innebär i praktiken att företag ska definiera långsiktiga ambitioner för företaget relaterade till hållbarhet, anpassa strategin för produktutveckling med det samt se till att visionerna och processer i företaget är sammanflätade. De principer som är kopplade till den taktiska nivån är att översätta strategin till praktiken, bygga en agenda och nätverkande, vilket är kopplat till förhandlingar, koalitions- och konsensusbyggande samt, även för denna nivå, kommunikation. Nyckelbegreppen för denna nivå är publik och program och innebär att företag ska engagera grupper involverade i spridningen av hållbarhetsmål, formalisera en plan för arbetet samt följa upp resultat. Den sista nivån, operativ, innefattar att experimentera, implementera och mobilisera aktörer. Till detta hör aktiviteter som lärande och även här: kommunikation. Pilot, som är det nästa sista nyckelbegreppet, syftar till att experimentera och anpassa verktyg för ekodesign till företagets kontext via pilotförsök. Det sista

nyckelbegreppet människor innebär att företaget ska engagera de grupper som är involverade i produktutveckling, för att de ska förstå och använda verktyg för ekodesign. Till dessa grupper räknas både interna och externa, genom hela värdekedjan. Brones et al. (2016) menar även att detta ramverk bör anpassas efter det specifika företagens förutsättningar och kontext.

Lozano et al. (2016) säger också att hållbarhetsprestationer bör stärkas av annat inom organisationen såsom strategier och styrning. De menar på att företag för att nå framgång behöver ha ett holistiskt synsätt när det gäller hållbarhet, att alla delar i företaget ska arbeta i ett system. Detta gäller då även hållbarhetsrapportering, och det ses som en av de viktiga drivkrafterna bakom hållbar utveckling. Att det är viktigt att ha en helhetssyn när det kommer till hållbarhetsarbete belyser även Maas et al. (2016) i deras artikel *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*. I den presenterar de ett ramverk för hur företag kan integrera olika redovisningskoncept och koppla dem samman, för att bli effektiva och framgångsrika med sitt hållbarhetsarbete. De beskriver att integrationen kan komma från två håll: utifrån och in respektive inifrån och ut. Det förstnämnda utgår ifrån trycket på företagens hållbarhetsarbete från externa intressenter, och att företagets handlande påverkas av omvärldens krav på transparens. Utifrån intressenternas förväntningar görs en hållbarhetsbedömning av de hållbarhetsfrågor som företaget kommer i kontakt med. Detta ska sedan rapporteras så intressenterna får den information de har nytta av. För att fånga upp denna information och lyckas integrera rapporteringen med de interna processerna, och därmed främja företagens hållbarhetsarbete, behöver företaget utveckla interna styrmedel, både hur det ska mätas och hur styrning kring det ska utformas. De engelska begreppet för styrningen är *management control* och för mätningen används *management accounting*. I det svenska språket används ekonomistyrning som ett samlingsbegrepp för båda dessa med då det i denna rapport är väsentligt att åtskilja dem så kommer de engelska begreppen fortsättningsvis användas. För att allt detta verkligen ska leda till effektiv integrering behöver företaget också utveckla en hållbarhetsstrategi som fungerar väl med deras kärnverksamhet, och därmed frångå löskoppling. Det andra perspektivet, inifrån och ut, menar att det är företagens strategi som styr deras hållbarhetsarbete och hur de mäter och rapporterar detta. Arbetet med hållbarhet grundas i en vilja från företaget mer än i ett externt tryck. Ramverket beskrivet av Maas et al. (2016) används i den här studien för att enklare identifiera och analysera kopplingar mellan olika processer i företagens verksamhet och hur de översätter lagkravet till sin verksamhet, där den nya lagen om hållbarhetsredovisning är just ett externt tryck som påverkar företaget utifrån och in.

Bilden nedan visar på de olika processerna och hur de bör kopplas samman i ett system. De heldragna linjerna visar hur de integreras utifrån ett inifrån- och utperspektiv. De streckade linjerna visar vägarna för utifrån- och inperspektivet och de prickade linjerna visar de kopplingarna som ofta saknas för att företaget verkligen ska integrera de olika delarna.



Figur 1. Kopplingar inifrån och ut samt utifrån och in.  
Tagen från Maas et al. (2016, s. 244).

Sánchez och Mitchell (2017) beskriver i sin artikel *Conceptualizing impact assessment as a learning process* hur företag kan uppnå lärande genom *environmental impact assessment*, och som resultat av det öka hållbarhetsarbetet inom företaget. Detta begrepp kan jämföras med Maas et al. (2016) studies hållbarhetsbedömning och kommer därmed i den här studien likställas och benämnas hållbarhetsbedömning. Sánchez och Mitchell (2017) beskriver att denna inkluderar att identifiera direkt och indirekta effekter och risker, förutsäga framtida hållbarhetspåverkan med eller utan ett specifikt projekt, samt komma fram till lösningar för att mildra negativa effekter och stärka de positiva. Företag kan genom hållbarhetsbedömningen lära sig och ta till sig kunskap som förhoppningsvis leder till mer hållbara utfall. Dessa resultat kan grupperas i kunskap och färdigheter, nya beteenden samt normer och värderingar. Resultatet är beroende av företagets interna miljö såsom kultur, strukturer och rutiner. Motsatsen till en lärande organisation beskriver Sánchez och Mitchell (2017) som en organisation med passivt beteende. Detta kännetecknas av att de endast gör det som krävs för att leva upp till de minimikrav som ställs på organisationen, men ingenting utöver det, och de ser inte heller att det medför något mervärde till organisationen.

För att identifiera eventuella utmaningar företag kan komma att stå inför hämtas inspiration från tidigare forskning. Dessa kan exempelvis vara hur företaget ska skaffa sig kunskap, erfarenhet och förståelse relaterat till hållbarhet, skaffa resurser för att samla in data och hur de kan behålla en balans mellan detaljer och kärn-information (Lozano et al., 2016). Faktorer som kan påverka detta och verka antingen stödjande eller hindrande för företags integrering av hållbarhetsarbete beskrivs av Engert, Rauter och Baumgartner (2016) i deras artikel *Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review*. De faktorer som nämns är bland andra intern styrning, involvering av intressenter, organisatoriskt lärande och förvaltning av kunskap, transparens och kommunikation, ledningens attityder och beteenden samt organisationskultur (Engert et al., 2016). Som tidigare nämnt har Sánchez och Mitchell (2017) studerat organisatoriskt lärande i samband

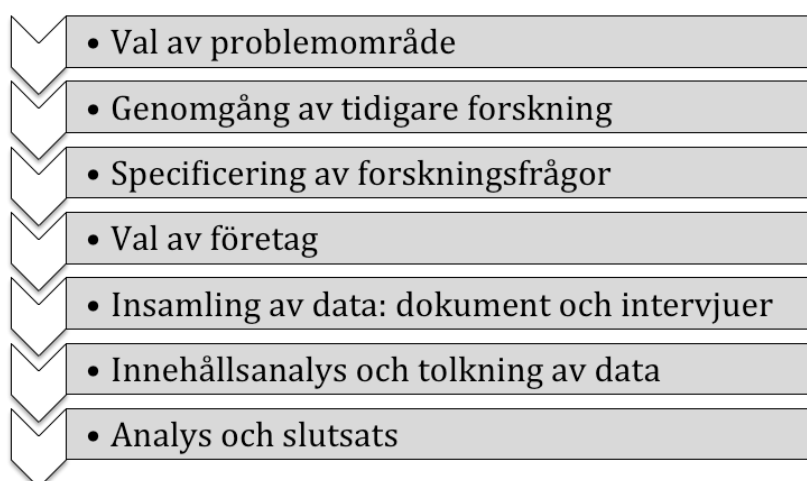
med hållbarhetsbedömningar. De tar även upp vanliga fel som förekommer, vilka är att de inte tar tillvara på möjligheten att lära sig, alternativt inte lyckas på grund av bristande rutiner. Ett exempel de lyfter är att många företag hyr in konsulter som gör arbetet, vilket gör att företaget själva inte lär sig av processen eller tar vara på kunskapen. Det bidrar till att företag brister i lärandeprocessen när det kommer till att sprida kunskap, samt bevara den.



## 3 Metod

### 3.1 Forskningsmetod

Studien grundas på en kvalitativ forskningsmetod med fokus på att tolka och förstå betydelsen av de nya förutsättningar företaget står inför. Både den innehållsanalys av dokument och intervjuer som genomförts har detta som grund. De övergripande stegen under processen sammanfattas i modellen nedan. Avsteg från den linjära process som visas i bilden har dock gjorts. Exempelvis har forskningsfrågorna modifierats under arbetets gång och referensramen har utökats för att stödja studien.



Figur 2. Rapportens arbetsprocess.

### 3.2 Urval och sammanställning av teoretisk referensram

Den tidigare forskning som inkluderats i rapporten fungerar som hjälpmedel för att tolka och försöka förstå den empiri som under arbetets gång samlats in, samt låg till grund för att hitta ett relevant forskningsproblem.

De sökord som använts, enskilt och kombinerat, är *Sustainability Report*, *Change Management*, *Integrating Sustainability Reporting* och *Learning Process*. Detta då studien studerar förändringsledning i samband med införandet av hållbarhetsredovisning. I framtagningen av referensramen gällande hindrande och stöttande faktorer så kom *learning* upp vilket då söktes vidare på. Dessa sökord är därför relevanta för det problemområde som studien berör. Idag är, som nämnt ovan, frågor kring hållbarhetsrapportering aktuella i och med det nya lagkravet på hållbarhetsredovisning. För att forskningen som används i denna studie ska vara lika aktuella som ämnet och fortfarande relevant gjordes sökningen på de senaste fem åren. Utifrån träffarna av den sökningen gjordes ett urval där den senaste forskningen inkluderas i studien, vilket resulterade i att forskningen som används är från 2016 och 2017. De studier som inkluderas innehåller specifika och välutvecklade resonemang som hjälper till att föra denna studie vidare. För att komplettera dessa studier så gjordes en sökning på *Institutional Theory*. De studier som valdes ut är från 1976 och 1977. Då resonemanget kring löskoppling bedöms vara aktuellt än idag och artiklarna är välciterade även i nyare forskning har dessa inkluderats trots sin ålder.

### 3.3 Val av företag

Genom personlig kontakt mellan en av författarna till rapporten och en anställd på företaget Elajo fick ledningen inom företaget kunskap om att denna studie skulle genomföras. Ansvarig på företaget kontaktade då författarna via mail, varpå kontakt och diskussion etablerades direkt mellan företaget och författarna och Elajo visade intresse av att verka som exempelföretag för att genomföra studien. Den personliga kontakten var inte delaktig i införandet av den nya lagen utan enbart inblandad i att etablera den första kontakten mellan författarna och företaget. I och med detta så bör inte en personlig kontakt på företaget haft någon påverkan på den genomförda studien.

För att få en grundförståelse för företaget och vart de idag står angående hållbarhetsredovisning och hållbarhetsarbete studerades då Elajos årsredovisning. Där framkom att Elajo, som ett av Sveriges ledande el-, mekanik- och energiföretag, har ungefär 850 anställda, en omsättning på över 900 miljoner kronor och balansomslutning överstigande 400 miljoner kronor (Elajo, 2017f). Då de lever upp till de storleksmått som gör att de berörs av det nya lagkravet samtidigt som de tidigare inte upprättat någon hållbarhetsredovisning passar de väl in som typexempel för att uppnå studiens syfte. Utöver dessa faktorer visade företaget vid tidig kontakt under arbetets gång ett intresse av att, i och med de nya lagkraven på redovisningen, utveckla sitt faktiska hållbarhetsarbete. De beskrev att de ser detta som en möjlighet att lyfta dessa frågor och de involverar flera ansvariga för berörda områden inom företaget. Engagemanget internt i företaget underlättade tillgång till den kvalitativa information studien kräver. Ovan information framkom via mail samt en telefonintervju med företagets processamordnare som har en nyckelroll i arbetet kring den nya lagen. Intervjun varade i ungefär en halvtimme och genomfördes med en intervjumall som grund. Denna finns som *Bilaga 1. Intervjumall telefonintervju*.

### 3.4 Datainsamling

För data rörande den nya lagen och de krav den ställer på företag användes lagen i den mån det var möjligt då denna är den ursprungliga källan. Där kompletterande information och tolkningar var av värde kompletterades denna med information från FAR som är en branschorganisation, då de kan anses ha den erfarenhet och kunskap som krävs för att uttala sig i frågorna. Denna data samlades in via internetsökningar. Fakta om Elajo kommer från deras årsredovisning då de själva borde ha bäst insyn i denna information. Även dokument innehållande företagets policys i frågorna studerades. Vid genomgång av hemsidan (Elajo, 2017b) konstaterades att ingen hållbarhetsrapportering fanns publicerad där, inte heller information som ej återfanns i årsredovisningen eller policys, varpå hemsidan ej fokuseras på. Undantag för detta är den sponsorpolicy som finns publicerad på hemsidan. För att kunna besvara frågeställningarna krävs dock en djupare förståelse och studie av deras tankegångar, processer och förändringsarbete. För att uppfylla detta genomfördes intervjuer på plats på Elajos huvudkontor.

#### 3.4.1 Innehållsanalys

Eftersom syftet med studien är att undersöka hur den nya lagen verkar som startpunkt för att främja och stötta hållbarhetsarbete behövdes förståelse för Elajos förutsättningar. Därför jämfördes empirin med lagen för att identifiera ett eventuellt gap mellan nuvarande och önskad ställning, en så kallad Gap-analys. Denna beskrivs mer i kapitel 3.5 *Tillvägagångssätt*

*vid analys.* Som grund för denna Gap-analys ligger en innehållsanalys av företagets årsredovisning och policys. Utifrån lagkravet, beskrivet ovan i rapporten, togs ett kodningsschema fram med områden och punkter och på så sätt kunde innehållet i årsredovisning och policys systematiskt tolkas och relevanta delar kunde identifieras (Bryman & Bell, 2013). Till kodningsschemat utformades en kodningsmanual där det framgår hur texten ska klassificeras och vad som ska tas hänsyn till under kodningen. Kodningsmanualen specificerar nyckelord som togs fram utifrån områden och i kapitel 2.1 *Hållbarhetsredovisning enligt årsredovisningslagen* beskrivna exempel på vad området kan innehålla. Allt detta för att öka studiens reliabilitet då vem som ska kunna utföra den med samma utfall. För att kunna jämföra hur företaget arbetar med och redovisar kring hållbarhet idag har samma kodningsschema använts för de båda aspekterna. De nyckelord och teman som identifieras i dokumenten ses i tabellen nedan och resultatet av innehållsanalysen presenteras i rapportens empiri-kapitel.

Område	Exempel	Nyckelord
<i>Miljö</i>	Konsekvenser av miljöpåverkan. Energi- och vattenanvändning, koldioxidutsläpp, luftföroreningar.	miljö, konsumtion, resurser, påverkan, energi, förnyelsebar, utsläpp, energieffektivisering, miljömål.
<i>Sociala förhållanden</i>	Samverkan med lokala samhället.	samarbete, samverkan, näringsliv, kommun, samhället, region, lokalt.
<i>Personal</i>	Jämställdhet, arbetsrättslig reglering.	arbetsgivare, kompetensutveckling, ledarskap, individ, personal, medarbetare, utveckling, arbetsmiljö, arbetsrätt, säkerhet, medarbetarsamtal, utbildning, engagemang, kollegor, jämställdhet, fysisk och psykisk ohälsa, sjukskrivning.
<i>Mänskliga rättigheter</i>	FN:s ramverk för företag och mänskliga rättigheter.	villkor, anställningsvillkor, rätt, rättigheter, mänskliga rättigheter, allas lika rätt.
<i>Korruption</i>	Intern och extern. Institutet Mot Mutors näringslivskod, FN:s globala program mot mutor och korruption.	korruption, mutor, etik, affärsetik.

Tabell 2. Kodningsmanual.

Utifrån den information som samlades in relaterade till dessa nyckelord bedömdes sedan om de passade in på de punkter som lagen kräver att varje område ska inkludera. Varje punkt värderades från 0-2 och sammanfattades i ett kodningsschema som det nedan. Detta är Gap-analysen som beskrivs detaljerat i kapitel 3.5 *Tillvägagångssätt vid analys*. Tabellen visar det kodningsschema, med områden och tillhörande punkter, som används för studien.

Område	Affärsmodell	Policy	Uppföljning	Resultat	Risker	Riskhantering	Nyckeltal
Miljö							
Sociala förhållanden							
Personal							
Mänskliga rättigheter							
Korruption							

Tabell 3. Kodningsschema.

### 3.4.2 Intervjuer

Intervjuer som genomförts ämnade fördjupa kunskapen inom specifika frågor studien ska besvara. Möjligheten till direktkontakt med de personer som besitter information bidrog till färre missförstånd och bättre kvalitet på det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2013). Nackdelen är att risken för att respondenterna påverkas av de som håller intervjun ökar. I rapporten är respondenterna delvis anonymiserade, vilket beskrivs mer längre ner. Intervjuerna genomfördes med en förskriven mall som grund, vilka bygger på studiens syfte och lagens områden. Denna mall finns bifogat under *Bilaga 2. Intervjumall 20 april*. Mallen ligger till grund för semistrukturerade intervjuer som karaktäriseras av inledande öppna frågor som sedan följs upp med följdfrågor för att få mer djupgående svar som smalnar av ämnet (Bryman & Bell, 2013). Detta för att respondenten skulle få möjlighet att beskriva sin bild av situationen. Intervjuerna utgick från samma mall men fokus och följdfrågor anpassades efter respondentens roll i företaget och de svar som gavs.

De utvalda personerna för denna studie är de som är insatta i projektet att ta fram hållbarhetsredovisningen eller besitter information kring deras arbete i verksamheten kring berörda punkter i lagen, vilket framkom under tidig dialog med företaget beskrivet under kapitel 3.3 *Val av företag*. Var för sig bidrog de med sin uppfattning av situationen, hur det påverkar deras arbete, vilket gav en samlad bild av vilken betydelse den nya lagen kan tänkas få för företagets interna arbete med hållbarhet. Företaget har idag inte involverat fler personer i denna process, varpå andra personer inte besitter kunskap om den nya lagen och hur företaget planerar att översätta den till deras verksamhet. Detta är kunskap som är relevant i denna studie och således har inga intervjuer genomförts med personer längre ner i organisationen. Personerna som intervjuats i studien är Elajos VD tillika koncernchef då hen kan bidra med en övergripande bild av koncernen och dess hållbarhetsarbete samt deras ekonomichef för en övergripande bild av företagets redovisning, styrning och tankar kring hållbarhetsredovisningens påverkan på detta. Även Elajos Human Resources-chef, hädanefter benämnd HR-chef, deras processamordnare med övergripande ansvar för kvalitet, miljö och arbetsmiljö, samt den strategiska inköpschefen har intervjuats.

Varje intervju varade i ungefär en timme och genomfördes under samma dag, 20 april 2017. Då intervjuerna genomfördes tätt inpå varandra fanns ingen tid för att bearbeta intervjuerna emellan. Detta medförde en risk för att inte se luckor i intervjuerna där mer information inom ett område skulle behövas. För att undvika det problemet fanns det möjlighet att i efterhand komplettera intervjuerna via mail eller telefon. Då denna möjlighet har använts återfinns det svaret under kapitel 5 *Intervjuer*. För att säkerställa att den information som återges i empirin är korrekt spelades intervjuerna in, med varje respondents medgivande. Detta skapade möjligheten att transkribera intervjuerna för att sedan tolka informationen genom identifiering av teman i vad som sagts, vilket gjorts i denna studie då det inspelade materialet gicks igenom och skrevs ner ord för ord. De teman som eftersöktes är Elajos arbete idag med intern styrning och hållbarhetsarbete, framtagning och användning av hållbarhetsredovisning samt drivkraften bakom hållbarhetsarbete. Elajos arbete med hållbarhet idag har sedan delats upp i lagens olika områden för att kunna inkludera dessa i Gap-analysen och kodningsschemat. De två andra delarna som presenteras i kapitel 5.2 *Framtagning och användning av hållbarhetsredovisning* respektive 5.3 *Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet* baseras på tidigare forskning och finns för att kunna besvara frågeställningarna. För att i ännu högre grad säkerställa att empirin återges korrekt användes i stor utsträckning citat och där citat inte används har informationen enbart sammanställts och därmed inte analyserats vidare.

Alla respondenter informerades skriftligt och muntligt innan intervjuerna om studiens syfte och vilka som kommer ta del av råmaterialet samt den slutliga rapporten. De informerades även om rätten till anonymitet för personerna och företaget samt rätt att avstå från att svara på frågor och avbryta sin medverkan i studien. Med hänsyn till deras respons angående anonymitet är företaget inte anonymiserat i rapporten och respondenterna benämns med sin roll i företaget, med varje persons vetskap om att de då är identifierbara. Respondenternas roll i företaget är mer relevant för förståelse av studien än deras namn, varpå detta är en fördel i tillvägagångssättet. Undantag görs vid frågor som kan vara känsliga, som korrupsion. Då presenteras empirin utan att respondentens roll framgår. Ovanstående borde göras enligt Bryman och Bell (2013) för att leva upp till forskningsetiska regler. Respondenterna har även innan intervjuerna ägt rum blivit skriftligt informerade om vilka områden intervjuerna kommer beröra, för att vara förberedda och kunna ge relevanta svar. Detta kan dock ha lämnat utrymme för respondenterna att diskutera frågorna innan och därmed påverkas av varandra, samt gett tid att fundera ut svar som får dem att framstå i bättre dager. I denna fråga bedöms dock fördelarna väga över nackdelarna.

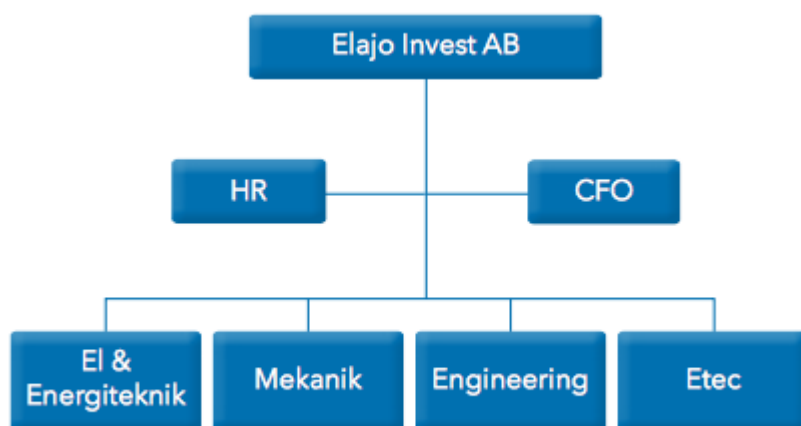
### 3.5 Tillvägagångssätt vid analys

Då all empiri var insamlad genom innehållsanalys och intervjuer, samt sammanställd, likaså studiens referensram, genomfördes inledningsvis Gap-analysen. Detta då den förståelse denna bidrar med behövdes för resterande analys. Gap-analysen genomfördes i två delar där den första utgår från det empiriska materialet gällande Elajos årsredovisning. Utifrån lagen, beskriven i referensramen, och den innehållsanalys som gjorts genomfördes bedömningar angående hur mycket av lagens berörda punkter som Elajo idag redovisar och därmed hur stort gapet från nuvarande till önskad ställning är. Den andra delen av den genomförda Gap-analysen gäller Elajos hållbarhetsarbete där empirin är i form av policys och det som framkom i intervjuerna. Likaså här användes lagen och innehållsanalysen som grund för att avgöra hur mycket de faktiskt arbetar med berörda områden. Innehållet graderades från 0-2, där 0 betyder att företaget inte alls gör eller nämner detta, 1 betyder att de gör det delvis men inte fullt ut för vad lagen kräver och 2 betyder att de lever upp till lagkravet. Vad som lever

upp till ovan definitioner och om det som finns beskrivet lever upp till lagkravet helt, delvis eller inte alls är en bedömningsfråga. Det innebär att Gap-analysen alltid kommer ha inslag av subjektivitet och vara påverkad av de som genomför analysen, även om det är samma nyckelord och innehållsanalys som är grund. För att minska graden av subjektivitet har dessa bedömningar diskuterats fram och tillbaka mellan rapportens författare, med syfte att testa argument och att hitta luckor i resonemanget. Graderingarna sammanställdes sedan i ett likadant kodningsschema som återfinns ovan, med förklarande text under. Denna förklaring finns till för att förtydliga för läsaren hur resonemanget har förts, för att läsaren ska ha förståelse för hur empirin har värderats. Nästa steg i analysen var att gå djupare in på Elajos interna processer relaterade till hållbarhet och hur dessa är integrerade. Som grund till detta användes ramverket presenterat av Maas et al. (2016) för att jämföra de kopplingar den visar med hur det ser ut hos Elajo. I den här delen användes tidigare forskning för att identifiera varför kopplingar finns eller inte finns och vad det kan få för konsekvenser, samt vad som är hindrande eller stöttande för dessa. Även här diskuterades kopplingar och olika faktorer mellan författarna för att få en bild som speglar mer än en persons uppfattning och tolkning av tidigare forskning relaterat till empirin.

## 4 Elajos årsredovisning och policys

Koncernen Elajo består av moderbolaget Elajo Invest AB samt dotterbolagen Elajo El & Energiteknik AB, Elajo Mekanik AB, Elajo Engineering AB och Elajo Technical Education Center AB. Etec som är en förkortning för Elajo Technical Education Center AB är koncernens utbildningscenter, där de bland annat driver en elteknisk gymnasieutbildning. I denna rapport används Elajo för att beteckna hela koncernen då specifika delar i organisation inte nämns. Koncernens HR- samt ekonomi-funktion är centraliserat och utgår från Oskarshamn där Elajo har sitt huvudkontor. (Elajo, 2017f). Bilden nedan visar en övergripande bild av Elajos koncernstruktur.



Figur 3. Organisationschema.  
Tagen från Elajo (2017f, s. 10).

### 4.1 Befintlig hållbarhetsinformation i årsredovisningen

Elajo har idag ingen befintlig hållbarhetsredovisning. Vissa berörda områden i lagen nämns dock i olika delar av koncernens årsredovisning för 2016. Vilken information som går att finna sammanfattas nedan.

#### 4.1.1 Miljö

*“Elajo är ett ledande el-, mekanik- och energiföretag med fokus på energieffektivisering, miljöförbättringar samt unika lösningar med hög kvalitet.”* (Elajo, 2017f, s. 34)

På flera ställen i årsredovisningen berörs miljöfrågor. De förklarar att ”vi behöver alla hjälpa till med att begränsa konsumtionen av jordens resurser och minimera vår påverkan på miljön” (Elajo, 2017f, s. 7). Deras mission lyder ”att tjäna med förtjänst” (Elajo, 2017f, s. 8) och förklaras genom ”med detta menas att öka våra kunders konkurrenskraft genom effektiva energilösningar och service i världsklass genom väl utförda tjänster som ger god lönsamhet” (Elajo, 2017f, s. 8). De beskriver en utveckling i att:

*”Under flera år arbetat främst med egen miljöpåverkan och förbättringar gällande farligt avfall, kemikaliehantering och transporter så har vi nu än mer fokus på produktval och ny teknik för att minska miljöpåverkan under installationens hela livscykel.” (Elajo, 2017f, s. 36)*

Elajo har ett mål för minskat CO<sub>2</sub>-utsläpp vilket de ska uppnå genom att energieffektivisera sin egen verksamhet i lokaler och transporter. Deras uttalade nyckeltal för detta är ”antal installerade solcellspaneler och laddstolpar” (Elajo, 2017f, s. 9). Elajo är ISO-certifierade inom miljö och beskriver att de arbetar aktivt med att minska sin miljöbelastning. Gällande verkstadstillverkning och transport av miljöfarligt avfall bedriver Elajo anmälningsskyldig verksamhet enligt miljöbalken. Denna anmäls en gång vart femte år och de beskriver att ”samtliga uppmätta värden ligger inom de gränser, som myndigheterna åsatt” (Elajo, 2017f, s. 35).

#### 4.1.2 Sociala förhållanden

I årsredovisningen nämns Elajos samarbete med näringsliv, kommun och företag i regionen. En del av det är gymnasieskolan Etecs samarbete med näringslivet. ”All utbildning sker i nära samarbete med näringslivet och kommunen för att kunna tillgodose kraven på framtidens tekniker” (Elajo, 2017f, s. 11). De exemplifierar detta med att beskriva hur de ingår i ett nätverk med 150 företag som har intresse av utbildade el- och energitekniker, samt berättar att de deltar i en årlig mässa där företag möts. De beskriver även att de erbjuder utbildningar för lokala företag.

#### 4.1.3 Personal

*”Bolagen inom Elajokoncernen ska sörja för en god arbetsmiljö ur fysisk och social synvinkel. Bolagen i koncernen arbetar aktivt med åtgärder i syfte att minimera riskerna för skador och ohälsa bland medarbetarna.” (Elajo, 2017f, s. 36)*

Elajo är ISO-certifierade inom arbetsmiljö och beskriver i sin årsredovisning flertalet sätt hur de ”arbetar aktivt för att ständigt förbättra vår arbetsmiljö och minska vår påverkan på yttre miljö” (Elajo, 2017f, s. 35). De har sedan tre år tillbaka genomfört medarbetarsamtal med hjälp av verktyget *Great Place to Work*. Detta görs ”för att dels få veta hur medarbetarna uppfattar Elajo som arbetsgivare, dels kunna få fram olika utvecklingsområden som förbättrar företaget och arbetsmiljön” (Elajo, 2017f, s. 28). De står att medarbetarundersökningarna har visat på framsteg men inte i den snabba takt företaget önskat. De beskriver dock även att ”2016 blev ett rekordår i detta sammanhang. Hela 96 procent av medarbetarna hade vid årets slut haft ett medarbetarsamtal med sin chef” (Elajo, 2017f, s. 28). Utöver medarbetarundersökningar genomför de även utbildningar och arbetar med utvecklingstrappor. Utvecklingstrapporna finns för att ”visa på och inspirera till olika karriärvägar inom koncernen samt vilka utbildningsmöjligheter som står till buds” (Elajo, 2017f, s. 28). De arbetar också med ”ledarutveckling för att stärka nuvarande ledare men även förbereda framtidens ledare för nya uppgifter” (Elajo, 2017f, s. 28). Varje år utser de ”årets elajoan” (Elajo, 2017f, s. 30) och beskriver hur de under fjolåret bjöd in till två familjedagar där ”medarbetare med familjer från alla affärsområden och avdelningar fick tillfälle att träffas” (Elajo, 2017f, s. 28).



*”Elajo är förvissat om att trivs medarbetarna, får jobba med det de gillar, har bra ledare och kollegor så gör de sitt bästa varje dag.” (Elajo, 2017f, s. 28)*

Uttalade mål i årsredovisningen är att utveckla ledarskapet och ha nöjda medarbetare. Detta ska de nå genom utbildningar och medarbetarundersökningar vilket de mäter genom *Great Place to Work-index* och *nöjd kund-index*. De har även mål för ”en utvecklande, kreativ och säker miljö för våra medarbetare” (Elajo, 2017f, s. 9) vilket de vill uppnå genom mer fokus på arbetsmiljö. Deras nyckeltal för detta är medarbetarsamtal och arbetsmiljöutbildning för 100% av personalen samt nollvision för arbetsolyckor. Vidare beskriver de att de har en fortsatt låg sjukfrånvaro. I årsredovisningen står det att de år 2016 var 66 kvinnor anställda 2016. På ett annat ställe i dokumentet återfinns medelantalet anställda som var 847 personer.

#### 4.1.4 Mänskliga rättigheter

I årsredovisningen skrivs det inte uttalat om mänskliga rättigheter någonstans. De nämner dock att medarbetarnas anställningsvillkor främst är reglerade genom kollektivavtal. Det går även att läsa ”allas rätt till en säker arbetsmiljö och vikten av att dessa frågor går före allt annat ligger som grund till arbetet – Vi jobbar säkert eller inte alls!” (Elajo, 2017f, s. 35).

#### 4.1.5 Korruption

Korruption, intern eller extern, berörs inte i årsredovisningen.

### 4.2 Befintliga hållbarhetspolicys

För data rörande Elajos befintliga hållbarhetsarbete har policy-dokument använts. Nedan sammanfattas resultatet av den innehållsanalys som gjorts av berörda dokument.

#### 4.2.1 Miljö

*”Vår strävan är att ständigt minska vår miljöpåverkan så långt det är ekonomiskt och tekniskt rimligt.” (Elajo, 2017d, s. 1)*

Ovan citat finns att hitta i Elajos miljöpolicy (Elajo, 2017d). De beskriver vidare hur de ska göra detta genom att sträva mot sina miljömål och erbjuda bättre lösningar för kunder, planera för bättre transporter, använda miljöanpassat och återvinningsbart material, löpande utbilda personal samt följa miljölagstiftning. I intressentanalysen (Elajo, u.å.a) har de sammanställt var deras betydande miljöpåverkan uppstår. De har markerat att i samband med underentreprenörer, leverantörer, kunder samt Elajos egna verksamhet finns miljöpåverkan i form av transporter, farligt avfall, kemikalieanvändning och energiförbrukning. Gällande leverantörer har de formulerat i sin inköspolicy (Elajo, 2017c) att de ska beakta miljöpåverkan och ställa relevanta krav vid inkösupphandlingar. De beskriver även i sin uppförandekod för leverantörer (Elajo, u.å.b) att alla leverantörer måste följa nationell miljölagstiftning samt att “Elajo prioriterar att arbeta med leverantörer som arbetar aktivt med att minska negativ miljöpåverkan.” (Elajo, u.å.b, s. 1).

#### 4.2.2 Sociala förhållanden

I den sponsorpolicy som återfinns på Elajos hemsida (Elajo, 2017e) står det skrivet att de samarbeten Elajo har ska ligga i linje med deras egna värderingar. Vidare beskriver de att deras förhållningssätt i samband med sponsring av föreningslivet lyder:

*“Elajos varumärke ska förknippas med ungdoms- och breddverksamhet. Vi stödjer breddidrotten på ungdomsnivå för att vi vill att så många som möjligt ska få möjlighet att delta i föreningslivets verksamheter och därigenom få möjlighet till samhörighet och kamratskap under aktiva former.”* (Elajo, 2017e)

#### 4.2.3 Personal

*“Elajos vision är att vara en förebild inom vår bransch och ledande vad gäller arbetsmiljö och säkerhet.”* (Elajo, 2017a, s. 1)

I intressentanalysen (Elajo, u.å.a) identifierar de risker relaterade till elever och medarbetare, i form av bristande arbetsmiljö och arbetsolyckor. För att nå den nollvision för arbetsolyckor de strävar efter har chefer ansvar för att etablera arbetssätt som styr dit (Elajo, 2017a). De har även krav på sina leverantörer att de ska garantera att alla anställda arbetar i en säker och trygg miljö (Elajo, u.å.b).

#### 4.2.4 Mänskliga rättigheter

Elajo har, för gymnasieskolan Etec, en Handlingsplan för likabehandling där de bland annat nämner “barn- och elevskyddslagen” (Etec, 2016, s. 1). De beskriver skolans uppdrag i att “långsiktigt förebygga och motverka kränkande behandling som diskriminering, trakasserier och annan kränkande behandling” (Etec, 2016, s. 1). Vidare beskrivs att syftet med planen är att “främja elevers lika rättigheter oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller funktionshinder” (Etec, 2016, s. 1). De beskriver även hur de under läsåren arbetar mot att ingen ska bli dåligt behandlad genom att de har en årlig psykosocial undersökning samt kontinuerligt värdegrundsarbete för elever och lärare. Vidare beskriver de steg för steg de åtgärder de tar om någon exempelvis blir mobbad. I sin uppförandekod för leverantörer (Elajo, u.å.b) skriver Elajo att de hos sina leverantörer ej tolererar barnarbete, tvångsarbete, trakasserier eller diskriminering.

#### 4.2.5 Korruption

Elajo har en inköspolicy där följande står: “våra affärsrelationer ska präglas av hög etik och moral. I de fall där inköp från närstående eller närståendes bolag blir aktuellt ska dessa inköp alltid godkännas av koncernchef. Dessa inköp ska bara ske i absoluta nödfall” (Elajo, 2017c, s. 1). De skriver även i sina Affärsetiska riktlinjer (Elajo, 2011) att de verkar inom byggbranschen och beskriver den som ”en bransch som omges av rykten om oegentligheter och gråzonsaktiviteter. Vi anser att det är en långsiktig framgångsfaktor för Elajo att vara klar och tydlig med på vilka etiska grunder vi gör affärer” (Elajo, 2011, s. 1). De beskriver vidare att de ska uppnå det genom att ledningen uppträder som goda förebilder, att alla medarbetare ska ta del av riktlinjerna och att ha årlig revision angående detta. De riktlinjer de nämner

innefattar bland annat olika typer av mutor som ges eller tas emot. I sin uppförandekod för leverantörer skriver de följande:

*“Elajo accepterar inte att någon leverantör otillbörligt försöker påverka beslutsfattare hos Elajo eller på annat sätt vidtar eller underlåter att vidta åtgärd som kan stå i strid med vid var tid gällande lagstiftningar avseende korruption och mutor” (Elajo, u.å.b, s. 2).*

## 5 Intervjuer

All empiri i detta kapitel kommer från personlig kommunikation via intervjuer, 20 mars 2017, med undantag av ett fall då källan är personlig kommunikation via mail, 11 maj 2017. Respondenterna är Elajos koncernchef, ekonomichef, HR-chef, inköpschef samt processamordnare. I de fall respondenterna är helt anonymiserade refereras till "respondenten", vilket innebär någon av ovan nämnda personer.

### 5.1 Arbetet idag

#### 5.1.1 Intern styrning

Enligt koncernchefen för Elajo har ledningen en viktig roll då det är de som bestämmer vad som ska mätas och följas upp, vilket gör att det får fokus av chefer längre ner i organisationen. Ekonomichefen instämmer i att ledningen har en viktig roll då den budget de sätter mynnar ut i nyckeltal som har stor påverkan på organisationens fokus. "Det du mäter är det som blir gjort", beskriver hen. Koncernchefen beskriver följande:

*"Vår roll är att styra i alla fall vilka områden vi lägger fokus på, men att vi låter i så hög utsträckning som möjligt varje individ eller ledningsgrupp ta fram sin plan så man är committad och så man tagit fram vad som passar bäst just här på denna orten eller verksamheten."*

Ekonomichefen anser att eventuella nya hållbarhetsrelaterade nyckeltal bör ingå i samma system då de ska genomsyra verksamheten på samma sätt som övriga nyckeltal, "likaväl som jag inte tycker att man ska separera det i en årsredovisning tycker jag inte man ska separera det i budgetprocessen eller styrning". För att få ner nyckeltalen i organisationen har de controllers i de olika enheterna. Enligt ekonomichefen är det mest effektiva sättet att styra en organisation "management by walking around", att chefer är på plats och ställer frågor. För att samla in information har Elajo ett, enligt koncernchefen, väldigt bra affärssystem där information från övriga affärssystem samlas och sammanfattas. Där kan de följa de flesta nyckeltal de har och det är endast ett fåtal som ligger utanför systemet och då har manuell uppföljning. Utav de nyckeltal som inkluderas i systemet är de flesta finansiella. Hen ser det som en utmaning att hitta rätt data för att kunna få in de icke-finansiella i systemet, och anser att mycket av aktiviteterna relaterade till exempelvis hållbarhet som de vill uppnå och styra kräver manuell hantering. De eventuellt nya målen som kommer tillkomma relaterade till hållbarhet tror hen inte kommer krocka med befintliga mål företaget har.

En utmaning som beskrivs under intervjuerna är att få en och samma kultur och ett visst tankesätt. Processamordnaren menar att:

*"En utmaning är kulturförändring. Att prata om det här och föra ut det här på ett sätt så att man vet 'what's in it for me'. Alltså att hela tiden motivera det, att vara uthållig och inte ge sig. Så att prata om det och föra ut kulturen kring det."*

Detta tar även HR-chefen upp som nyckeln till att förändra kulturer. Hen beskriver:

*”Prata om det och det ska finnas tillgängligt material kring det. Men det är ju ett tjat. Tjata, tjata, tjata. Och bemöta argument och diskussioner. Det är ju först när man får pröva sin egen argumentation som man faktiskt kan ändra tankesätt.”*

### 5.1.2 Övergripande hållbarhetsarbete

Ekonomichefen nämner att Elajo och den bransch de verkar i ej ligger i framkant när det kommer till hållbarhetsfrågor. Detta beror enligt hen på att “det finns en tröghet. Lite det där ‘så har vi alltid gjort, aja men en bil till vad gör det i det stora hela?’”. Hen tror att de vet vad som behöver göras men problemet är att faktiskt få det gjort, vilket beror på att branschen är styrd av gamla vanor och att det ställs för lite frågor för att utmana detta. Processamordnaren beskriver dock att de har insett, nu när de börjat titta på det i och med den nya lagen, att de gör mer än de trodde. Ekonomichefen beskriver också att hen tror att Elajo redan arbetar med merparten av de frågor som berörs av lagen:

*”I alla fall 80 eller 90 procent av det som ska med, det arbetar vi redan med. Det gäller bara att få ihop det och paketera det i skriftlig form.”*

Hen beskriver också hur de idag står i startgroparna för att ta tag i dessa frågor ännu mer:

*”Utvecklingen går så enormt fort. Vi måste titta: vad är det som händer idag, vad är det som kommer hända 5-10 år i framtiden? Vad är det som kommer efterfrågas då? Att vi vågar stanna upp och tänka vad är det som händer där borta, det har inte gjorts tidigare tror jag.”*

Ekonomichefen beskriver vidare:

*”En sak är att ha policys, en annan sak är att efterleva dom. Och efterlevnaden kanske är vår största utmaning.”*

För att se till att policys och rutiner följs så görs interna revisioner. När de är ute hos olika enheter har de en checklista med punkter att följa upp. Om det är något som brister så görs en punktinsats, det vill säga att en åtgärd införs där felet uppstod eller hittades. Mål för hållbarhet, exempelvis arbetsmiljö, mäts inte endast i ekonomiska termer. Detta för att de vill undvika att signalera att arbetet med det endast sker på grund av att det leder till ekonomisk vinning, utan det ska vara en självklar del av organisationens arbete.

Tidigare har ett problem, enligt flera respondenter, varit att medarbetare och chefer har sett hållbarhetsarbetet som en ”sidoverksamhet” och inte som en del av verksamheten. Processamordnaren tror att hållbarhet måste genomsyra företaget i allt de gör för att de ska få ett fungerande hållbarhetsarbete.

*”Det är ju det som har varit hela miljön och arbetsmiljöns problematik. Det har varit en sidofråga... Det måste genomsyra företaget i allt.”*

För att få in hållbarhetsarbete i verksamheten så tar de flesta respondenter upp att det krävs att de pratar om det hela tiden. Koncernchefen tror inte att någon längre ner i organisationen har märkt av att Elajo det senaste har fokuserat mer på hållbarhetsfrågor av olika slag. Hen beskriver att:

*”Än så länge tror jag inte vattnet runnit ända ner, det är trögflytande... Det är först när sista linjens chefer har anammat arbetsmetoder och börjar prata om det på sina projektmöten det börjar ge effekt ända ut i organisationen. Men jag tror att det handlar om att nöta.”*

### 5.1.3 Miljö

Koncernchefen beskriver att yttre miljöfrågor är något som har varit aktuellt i många år och speciellt då Elajo är ISO-certifierade vilket medför ett krav på att de ska arbeta med ständiga förbättringar. I och med lagkrav som ställs på dem och interna krav de har upprättat tror hen att många i organisationen är rätt initierade vad gäller just yttre miljöfrågor. Det finns rutiner kring detta som exempelvis hantering av farligt avfall och kemikalier. Hen anser att kunskapen är ganska bra men det tenderar att få låg prioritet ute i verksamheten. Det som krävs är att de börjar prata mer om det. En idé de har är att införa årliga utbildningar för ansvariga så att detta hela tiden är färskt hos dem. Elajos största möjlighet för positiv påverkan ligger i deras inblandning i byggnader och industrier. De kan hjälpa sina kunder att hitta energieffektiva lösningar och mer miljövänliga material. Hen beskriver dock att:

*“Branschen är enormt kostnadsstyrd. Så kan vi inte hitta kommersiella lösningar som är gångbara så blir det en annan lösning.”*

I stort är det just kundens val som gäller. Kunden sätter ramarna för arbetet som sedan Elajo får arbeta inom. Elajo har miljömål redan idag, men koncernchefen anser att det är svårt att hitta bra nyckeltal där de lyfter blicken från golvnivå och ifrån energiförbrukning. De har även mål för hur aktivt de arbetar med att sälja in miljövänligare alternativ, såsom laddningsstolpar för elbilar och solcellspaneler, men beslutet ligger hos kunderna. Processsamordnaren nämner att vissa mål för försäljningsvolym finns, exempelvis för hur många värmepumpar de ska installera hos kunder som har direktverkande el.

Elajos största utmaning när det kommer till hållbarhetsarbete är enligt processsamordnaren den yttre miljön, vad de gör konkret med miljöfrågor. ”Svårast att förklara för våra medarbetare varför, vissa är väldigt insatta och kunniga, men de flesta är inte det... Svårt att visa var det finns fördelar för Elajo”. Elajo har ett intranät där det ligger information kring detta, men det krävs mycket information och utbildningar för att det ska ske i vardagen och skapa förståelse kring varför det är viktigt. Ett exempel är att medarbetarna källsorterar, men de knyter inte ihop det med att Elajo har ett hållbarhetsarbete. Vid inköp så prioriteras överlag pris och leveranstid före hållbarhetsfrågor.

### 5.1.4 Sociala förhållanden

Koncernchefen beskriver, angående Elajos största påverkan på samhället:

*“Vi är med och bygger framtidens byggnader, sjukhus och skolor... Vi kan bidra med moderna, flexibla, energieffektiva lösningar.”*

Processamordnaren berättar i ett kompletterande mail att Etec har ett nära samarbete med näringslivet där de har tecknat samarbetsavtal med företag. I och med det så utser företagen representanter till Etecs utvecklingsråd och har då möjlighet att påverka och utveckla innehållet i skolans utbildningar.

### 5.1.5 Personal

HR-chefens samlade bild är att:

*”Vi har väldigt mycket som ska sammanställas, faktiskt. Den känslan fick jag. Jag har tittat på andra hållbarhetsredovisningar och fick känslan av att vi har det här, det är bara inte i det här formatet fullt ut.”*

Nyckeltal som Elajo använder sig av, kopplade till personal, är sjukfrånvaro, oövertid, pensionsavgångar, anställningsvolym och personalomsättning. Dessa används för att både jämföra hur ”frisk” organisationen är från år till år, men även för att kunna se cykler och då titta på flera år. Personalomsättning är ett exempel på ett problem de har identifierat genom att titta över en cykel och sett att den relativt höga personalomsättning de har ej är tillfällig. Flera av respondenterna beskriver hur det medför en stor kostnad för företaget samt motverkar att kunskap bevaras inom företaget. De tror att bristande ledarskap kan vara en av orsakerna bakom en hög personalomsättning. HR-chefen tar upp att:

*”Det som vi har satsat mest på för att åtgärda, är att stärka ledarskapet. För att kunna få ett coachande förhållningssätt, ställa öppna frågor, alltså mer få till en dialog än ren arbetsledning... Det här med att jobba mer med ledarskapet, det har vi och grunda på att vi gör medarbetarundersökningar en gång om året och där fick vi tydliga signaler på att det var där det brast.”*

Hen beskriver även:

*”Från mars och året ut, så gör vi ett projekt där vi gör exitsamtal, härifrån, från HR. På alla som slutar, för att kunna se mönster. För det är en sån stor kostnad i slutändan, egentligen. Så det här måste vi jobba lite mer medvetet med.”*

Från och med i år ska de även ta fram ett personalbokslut och har i och med detta börjat ta fram olika nyckeltal de kan titta på. Eventuellt kan det komma att bli en del av hållbarhetsredovisningen. De senaste tre åren har de använt sig av *Great place to work* för att genomföra de årliga medarbetarundersökningar som ska göras för alla tillsvidareanställda, för att se hur personalen trivs och mår. Antal genomförda samtal har ökat de senaste åren. Med det verktyget kan de benchmarka sig internt och externt mot andra företag för hur bra arbetsplats de är. I och med att de använder sig av samma verktyg framöver som tidigare år kan de jämföra utvecklingen över tid. När de fått resultatet från medarbetarundersökningarna följs det upp på olika nivåer i organisationen. På enhetsnivå sätter de ihop en grupp som diskuterar resultatet och tar fram förbättringsförslag, som ska följas upp under nästa års undersökning.

*”Om man vill utvecklas ska man ju ha möjligheten till det och en arbetsgivare som stöttar en.”*

Ovan citat kommer från koncernchefen. För att göra det arbetar de med kompetenstrappor. Det är ett sätt för dem att både veta vad det krävs för att medarbetare ska ta nästa steg i organisationen och ett sätt för den enskilda medarbetaren att veta vad den behöver göra. För att bättre fånga upp eventuella utbildningsluckor och kunna stötta personalen som vill klättra på ett smidigt sätt har de tagit fram ett nytt HR-system. I detta ser de om personalen saknar utbildningar de behöver för nuvarande tjänst, samt vad de behöver komplettera med om de vill ta sig an en ny roll. Idag är systemet under utveckling, det är ganska klart men tomt på data än så länge. Tanken är att alla chefer ska uppdatera i detta system vid varje medarbetarsamtal. Under ett verksamhetsår har de kravutbildningar för alla anställda. De vill ha årliga uppföljningar på miljö, affärsetik, arbetsmiljö och kvalitet men det svåra är att samordna det när företaget är så geografiskt utspridda. En av de intervjuade personerna tror att det eventuellt kan tillkomma något mer område som de upptäcker är viktigt nu i och med den nya lagen.

*”Arbetsmiljö är väldigt mer konkret, eftersom vi jobbar med sådana saker som faktisk människor kan dö av. Och det är ju mer akut, att folk får liksom ström genom kroppen, någon ett par gånger i månaden, jämfört med att vi kör dieslbilar eller elbilar. Visst det är viktigt, men det är inget som påverkar Elajo nu, utan det snarare ‘vad kostar det då?’”*

Elajo har arbetat med arbetsmiljö sedan 12 år tillbaka, men det har fått mer fokus sedan årsskiftet och de försöker arbeta mer proaktivt med detta. Flera respondenter anser att det är viktigt med kontinuerligt nötande och menar på att om de inte pratar om det tappar personalen intresset och fokuset. Nuförtiden startar de varje möte för ledningsgruppen med arbetsmiljöfrågor, för att visa på att det är prioriterat. De har hjälpmedel för att rapportera och analysera risker men de tror att mer utbildning behövs just för att det alltid ska finnas färskt i medarbetare och chefers medvetande, samt för att öka förståelse kring varför de arbetar med det. De har en nollvision gällande arbetsrelaterade olyckor, vilket är deras mål för detta.

För att förebygga arbetsmiljöproblem så har de skyddsombud på varje affärsområde och på el och energi har de en person på nästan varje ort. Målet är att de ska ha en person som är skyddsombud på varje ort. Ett annat sätt de arbetar med arbetsmiljö är att de har en webbutbildning som nyanställda får gå. I den går de bland annat igen varför de arbetar med det och varför det är viktigt. Det finns även en arbetsmiljöguide på nätet som medarbetare kan nå för att titta på rutiner kring arbetsmiljö. Där kan de även se hur många arbetsolyckor som har skett. Anledningen till att de gör det är för att anställda ska få se att olyckor händer, men även för att visa att Elajo bryr sig.

Av lagens berörda områden anser ekonomichefen att branschens största utmaning är jämställdhet. Hen tror att där finns det mycket att hämta som kan förbättra dem som organisation. Elajo är just nu i processen att ta fram en jämställdhetsplan, som ska omfatta kön, religion, etnicitet och andra aspekter som kan tänkas vara relevant ur ett jämställdhetsperspektiv. Detta är drivet av en annan lag som kommer att gälla från och med 2017 och säger att de måste arbeta systematiskt med dessa frågor, men koncernchefen tror att arbetet skulle startat när hen började på företaget vid årsskiftet även utan det externa kravet. Elajo har tidigare haft en jämställdhetsplan som idag är tre år gammal, men koncernchefen beskriver att ”vi börjar från ruta noll” då de ”när det gäller jämställdhet är vi ju helt gröna”.



Detta förstärks även av HR-chefen som säger ”tror inte att man har gjort det speciellt mycket, för de attityder jag möter när jag är där ute”. Ett argument hen ofta möter är att “vi har inte tjejer här för att vi har bara ett omklädningsrum” eller att medarbetare måste vara på ”ett speciellt sätt för att passa in”. Ett sätt för att bemöta detta är denne ifrågasätter dessa personers argument. Hen säger att det inte får handla om vad en enskild platschef tycker och tänker. Nedan beskriver HR-chefen varför hen tycker att det är bra att använda sig av en jämställdhetsplan.

*”Jag tycker att det är ett jättebra sätt att få upp frågorna på bordet. Och det blir inte vad hon eller han tycker, utan det blir en grupp som säger någonting och man kan luta sig i lagstiftning. Frågor som kan vara lite såhär jobbiga att ta upp, eller lite tabu.”*

Deras största utmaning med jämställdhetsplanen är att sätta mål, vilket de är mitt i processen att göra nu. Risker här är enligt koncernchefen att kompetenskrav frångås när de tvingas kvantifiera mål som dessa. De vill dock sikta mot en bättre balans varför de sätter ett mål att vara 20 procent kvinnor år 2020, jämfört med idag när ungefär 9 procent av de anställda är kvinnor och de flesta av dessa arbetar med administration. En annan utmaning med jämställdhet är att få alla i organisationen att förstå vad de menar. Merparten av tjänsterna rör elektriker eller svetsare och dessa yrken är väldigt mansdominerade. De undrar vart de ska hitta alla kvinnor eftersom få kvinnor utbildar sig inom detta. Istället för att leta efter kvinnor som är elektriker och svetsare så beskriver koncernchefen att de vill satsa på yrken som kräver högre kompetens.

*”Så fort man höjer kompetenskraven litegranna så tenderar det att bli mer jämlikt, det är fler och fler kvinnor som har eftergymnasial utbildning till exempel, så där ser vi en potential.”*

Ett annat sätt att locka till sig mer mångfald är att rikta information externt om hur Elajo arbetar med mångfald och jämställdhet. Detta för att de som företag ska förknippas med att vara ett jämställt företag som arbetar med dessa frågor. De måste även tänka på hur jobbbannonser formuleras, ”det finns språk som lockar fler män och det finns språk som lockar kvinnor. Och det ska vi vara medvetna om hur formulerar vi oss, vilket bildspråk? Och vi ska inte vara rädda att tappa män i det läget. För det är en sån mansdominerande bransch. Däremot kan vi jobba på kvinnor”. HR-chefen beskriver även vidare ”på gott och ont får jag säga så rekryterar man gärna den som är lik en själv. Men det ska vi använda i det här läget och anställa kvinnor som chefer. Och fler kvinnor anställer fler tjejer tror jag. Inte enbart, men det lutar åt det hållet.”

När personer med utländska betyg söker tjänster hos dem har de tidigare fått svaret att de inte har rätt kompetens. En anledning till detta är att Sverige har högre krav på säkerhet kring bland annat hantering av el. Därför är det lagen som främst sätter stopp där. Istället för att bara säga att de inte har rätt kompetens så ”kan vi uppmuntra att ta kontakt med den här instansen för att få det godkänt eller bekräftat att du har rätt kompetens eller vänd dig hit. Då får man en positiv bild av oss och vill kanske söka tillbaka hit när de har fixat sitt betyg”. En tredje tanke kring hur de ska bidra till mer jämställdhet och bemöta problem som finns idag är att när de tecknar ett nytt hyresavtal ska de ställa krav på att det finns två omklädningsrum och att det i befintliga hyresavtal ska finnas en plan på hur de ska kunna anpassa det till två.

### 5.1.6 Mänskliga rättigheter

Att Elajo säkerställer mänskliga rättigheter beskrivs som en självklarhet av processamordnaren. De räknar även med att detta respekteras hos deras största leverantörer då de främst handlar av stora grossister i Sverige. Inköpschefen säger:

*”De här stora leverantörerna de har ju också sina liksom koder för sina underleverantörer och att man inte ska ha barnarbete och hela de här... Vi orditerar inte våra grossister och ser att de lever upp till det. Utan har de en sådan code of conduct så är det fine liksom.”*

De arbetar nu med att färdigställa sin uppförandekod för leverantörer vilken tanken är att deras största leverantörer ska skriva på. I denna kommer mänskliga rättigheter inkluderas, vilket är ett sätt för dem att garantera detta. Inköpschefen säger dock att Elajo idag inte kontrollerar att leverantörer efterföljer det de säger att de gör gällande mänskliga rättigheter, och hållbarhet i allmänhet. Anledningen till att de håller på att ta fram en uppförandekod är för att de känner att de behöver en och kommer inte från den nya lagen. Inköpschefen säger också att de håller på att arbeta med att ta fram en lista på deras godkända leverantörer och att det då kommer att bli mer aktiv uppföljning av att policys som affärsetiska riktlinjer och uppförandekoden följs, samt att de försöker minska antalet för att få mer koll och kontroll. Detta är en utmaning då de är en serviceorganisation där de ibland behöver köpa från mindre firmor som de inte hinner granska och kan därmed inte veta hur de arbetar med hållbarhet.

### 5.1.7 Korruption

En av respondenterna beskriver att:

*”Den här branschen, historiskt sett har den varit utsatt för ganska mycket korruption och även om det ofta är på, det är inte på sån nivå att det hamnar på Dagens Industris förstasida så men, den korruptionen som har förekommit i vårans bransch har ju varit i mycket mindre skala.”*

Vidare beskriver hen ”jag vill nog påstå att branschen och elajo de sista tio åren tagit många kliv i rätt riktning”. Hen anser att Elajo har bra affärssystem som skulle fånga upp oegentligheter med leverantörsfakturor och representationskonton. Hen anser att de på så vis har bra koll på om de försöker muta någon. När det kommer till om de själva blir mutade har de riktlinjer och policier kring vad de får göra med sina leverantörer, men det är svårare att kontrollera om det följs. Tidigare har nyanställda chefer fått skriva på dessa policier, men idag räcker det med att alla ska ha läst dem. Respondenten anser att det saknas internutbildningar för att få årliga uppdateringar.

*”Ska man få det att bli verklighet behöver man i alla fall ha en årlig uppdatering angående detta, att man pratar om det.”*

När det kommer till affärsetik så har de inget mål, menar denne, utan mer ett förhållningssätt i och med de affärsetiska riktlinjerna och uppförandekoder för leverantörer. En annan respondent beskriver detta område som något hen tror att de, i och med den nya lagen, kommer att behöva arbeta mer med.

## 5.2 Framtagning och användning av hållbarhetsredovisning

Inför framtagandet av den nya hållbarhetsredovisningen har Elajos processamordnare fått i uppdrag att sätta sig in i vad den nya lagen innebär för företaget. När hen ser vilka individer och kompetenser som behöver finnas med för att komma med input involverar hen dem där det behövs. Främst är detta de personer som intervjuas i denna studie men fler kan komma att involveras i olika projektgrupper. Precis som för andra frågor i verksamheten är enhetscheferna även här viktiga för att sätta mål och planer, då de behöver vara med för att omsätta koncernens mål och riktlinjer till enheterna. Ekonomichefen är ansvarig för att själva hållbarhetsrapporten blir gjord och kommer att samarbeta med deras processamordnaren för att ta fram relevanta nyckeltal. För att de nya nyckeltalen ska bli bra tror economichefen att de behöver några år på sig. Tar de fram nyckeltal nu, bara för att, finns risken att de inte blir bra och att de mäter fel saker. Hen tror inte att nya nyckeltal och fokus på icke-finansiella frågor kommer krocka med aktieägares krav. Istället kan Elajo välja att se möjligheter och göra affärer på att de höjer kraven på sig själva.

När de upprättar årsredovisningen tar de extern hjälp och denna kommer säkerligen hjälpa till även med hållbarhetsredovisningen, enligt economichefen, men det har inte gjorts ännu. Det är Elajo som kommer med innehållet och råmaterialet och den externa hjälpen som ser till att den är snygg och läsbar. Koncernchefen menar på att det blir viktigt att den ser bra ut.

*”De hållbarhetsredovisningar som man läser idag är till stor del marknadsföringsmaterial, man talar om hur bra man är.”*

HR-chefen tror också att det är viktigt att den ska se intressant ut.

*”Jag tänker så kring all kommunikation, all HR. Papper är dokument i någon slags tråkigt skrivet, det hamnar på hyllan eller hamnar på någon dokumentdatabas. Det blir inte liv i det. Utan jag tror det får det att hända någonting eller reagera, det ska vara så snyggt att du i princip ska vilja ta kort på det och lägga ut bilden på instagram. Då har vi nått ut med någonting. Det är den bästa marknadsföringen, interna dokument som är delbara. Då tror jag att det börjar sippra ut. Snygga dokument.”*

Economichefen beskriver nyttan med hållbarhetsredovisningen såhär:

*”Det syr ihop de aktiviteter vi håller på med och samlar det i ett dokument. Bidrar med en övergripande förståelse.”*

Koncernchefen tror också att hållbarhetsredovisningen kommer att bidra till att hållbarhetsfrågan lyfts. Detta kan bidra till att interna och externa intressenter får en helhetsbild av Elajos hållbarhetsarbete. Enligt economichefen kan det också få effekten att ”det får oss att tänka till lite extra, och tvingar oss tänka till. Strukturera arbetet och tänka framåt”. Ett problem idag är att många gör saker men de vet inte varför de gör det och respondenterna tror att hållbarhetsredovisningen kan bidra till förståelse kring detta. De tror även att hållbarhetsredovisningen kommer att användas till mer än att bara göra det för att uppfylla lagkravet. Processamordnaren säger:

*”Jag tror att den kommer att användas... jag tror att det kommer ändå lyfta frågan och att man samlar det...att man ser helheten. Hur agerar vi mot/med*

*leverantörer? Hur Elajo faktiskt kan bidra till att ställa lite mer krav. Både på våra medarbetare, både på kunder, både på leverantörer. Ja jag hoppas ju det. Sen tror ju inte jag kanske att, hade inte den här lagen kommit så kanske vi liksom inte hade tagit det här steget frivilligt... Men man kan ju ta det goda med det onda eller vad man ska säga. När vi ändå ska göra den så tycker jag vi ska använda den och informera både internt och externt om vad vi faktiskt gör.”*

Ekonomichefen beskriver att lagen fungerar som en formalisering av det de redan gör, men hen tror dock inte att lagen i sig kommer få stor påverkan på införandet av nya aktiviteter och processer. HR-chefen tror att hållbarhetsredovisning kan användas som informationsmaterial både vid nyrekryteringar och för redan anställda. Hen beskriver:

*”Jag tror inte att våra elektriker eller svetsare är jätteintresserade av hur mycket Elajo tjänar, och har gått upp och ner och kassavärde hit och dit. De vill ha sin lön och vill göra ett bra och intressant jobb. De vill veta om jag kommer att trivas här, kommer jag få utbildning? Sådana saker. Det tror jag är mer intressant.”*

Vidare beskriver hen hur anställda kan använda det som ett sätt att kunna ställa högre krav på bolaget, ”jag har faktiskt läst här att alla får gå utbildning, var är min utbildning någonstans?”. Något annat som tas upp är att använda det som utbildningsmaterial. Ett sätt kan vara att skicka ut det till chefer på de olika affärsenheterna och att de sedan går igenom det med medarbetarna. Detta skulle kunna bidra till en ökad förståelse kring hållbarhet, men även ett sätt att visa på hur medarbetare och chefer kan tänka kring dessa frågor.

### 5.3 Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet

*”Grundtesen har varit att vi gör det vi måste. Det som har varit liksom vår fördel är att vi jobbar med energi och energieffektivisering och kan ju då gå till våra kunder och sälja in de här tjänsterna: vi kan hjälpa er att spara el... byta ut de här gamla lamporna mot led så får ni ju då liksom lägre förbrukning... Men det är ju för att då har vi ju en affärsfördel i det, då får sälja fler lampor som vi inte hade gjort annars och fler armaturer... Eftersom vi är i den branschen vi är i så har vi gjort vissa miljöbitar, men och det är ett gott skäl som något och att då blir det en effekt för miljön.”*

Processamordnaren tror inte att de hade arbetat med miljöfrågorna självmant om det inte hade varit för att de verkar i den branschen de gör. Elajos större kunder kräver att de arbetar med hållbarhet vilket är grunden till att de började arbeta med det, i alla fall miljö, från första början. Elajo är som tidigare nämnt ISO-certifierade vilket innebär standarder som ställer högre och högre krav på hur företaget arbetar med hållbarhet. Dock uppdateras dessa oftast endast var åttonde till tionde år. När det gäller arbetsmiljö beskriver processamordnaren:

*”Där är ju lagen egentligen så pass sträng, så att ska man vara bättre än arbetsmiljölagen då är man riktigt, riktigt bra, för jag menar, man ska göra allt för att förebygga och du ska, det är både psykosociala frågor, det är ju fysiska och det är skyddsutrustning, det är ergonomi och det är allting. Så att*

*där, ja vi jobbar väldigt mycket med det, men jag kan inte säga att vi är bättre än lagen på det.”*

Ifall inte lagen följs kan de få sanktionsavgifter och ”badwill” om något händer. HR-chefen pratar om att de största riskerna kopplade till personal är psykisk ohälsa och hur de ska agera för att förebygga det, då det är svårt att upptäcka. Ett sätt att bemöta det är genom medarbetarsamtal och att chefer kollar hur medarbetarna mår, vilket de är skyldiga att göra varje dag. I en ledarskapsutbildning de hade nyligen tog de upp just arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö. I den fick cheferna bland annat veta vart de ska vända sig i olika situationer.

Ekonomichefen beskriver drivkrafterna bakom hållbarhetsarbete så här:

*“Ytterst är det aktieägarna som vill ha avkastning på sina pengar, det behöver vi beskriva, men så finns det även ett samhälle som vill se att vi lever sunt, det behöver vi också beskriva.”*

HR-chefen tror följande:

*“Det jag kanske tror ändå mest är att kunna koppla det till lönsamhet. Okej vi ska göra allt det här och det är jättebra, men vad tjänar vi på det? Och då luta sig mot forskning, och se hur andra företag jobbar. Och då ‘ja det är de mest lönsamma företagen som faktiskt också har den bästa könsfördelningen’. Och för att få en bra könsfördelning så behöver man göra lite förarbete, det är inte bara att anställda. Och då får man med ekonomerna på tåget.”*

Ingen av respondenterna tror att Elajos hållbarhetsarbete beror på just den nya lagen utan kommer ifrån andra tryck utifrån. Koncernchefen tror inte heller att de planer de redan har skyndas på i och med lagen, då kravet på hållbarhetsredovisning är ganska okänt för stora delar av organisationen. Ekonomichefen tror inte heller att lagen påskyndar deras arbete. Förändringar i organisationen beror enligt respondenter istället på samhällets krav, i form av kunder och andra lagkrav, men några av dem menar även på att Elajo har en egen vilja åt vart de vill utvecklas. Ekonomichefen säger att:

*”Jag känner inte att Elajo vill göra det här, det kanske är att sticka ut hakan, för lagkravets skull utan för samhällets och för vårt eget hjärtas skull.”*

Detta försöker de väva samman med kundernas krav. Hen ser inte att Elajo är helt reaktiva utan försöker styra sin egen utveckling, men självklart med påverkan utifrån. Koncernchefen tror inte att lagen kommer ha stor påverkan på hur Elajo faktiskt kommer arbeta med hållbarhet. Hen beskriver istället att:

*”Det blir nästan en hygienfaktor att man som företag jobbar med miljöfrågor, för att du ska vara kvalificerad och kunna verka på marknaden... det kanske är så att i kölvattnet av en lagstiftning så kommer det här, men det är också drivet av att du ska kunna stå rakryggad och göra schysta bra affärer, annars har du diskvalificerat dig från den professionella marknaden om man säger så.”*

De flesta i ledningen ser hållbarhetsarbete som något som måste göras. Ett fåtal anser att det öppnar upp för nya möjligheter och fördelar. Koncernchefen tar även upp:

*“Jag tror inte att vi som organisation är mogna att säga att vi jobbar med hållbarhetsfrågor för att det är en konkurrensfördel för oss, det skapar mer affärer.”*

Hen menar att de först behöver vänja sig vid tanken och konkretisera vilka fördelar det handlar om. Ekonomichefen uttrycker dock att hen tror att Elajo framöver kan komma att integrera hållbarhetsfrågor mer och mer i sin strategi och hoppas att det på så vis kommer genomsyra organisationen på ett sätt det inte innan gjort.

## 6 Analys

### 6.1 Elajos förutsättningar

Tabellen nedan är en sammanställning av Gap-analysen gällande Elajos befintliga hållbarhetsredovisning. Den visar på hur stort gap det är ifrån att de redovisar en fullständig hållbarhetsredovisning för samtliga områden.

Område	Affärsmodell	Policy	Uppföljning	Resultat	Risker	Riskhantering	Nyckeltal
Miljö	2	2	1	1	0	0	2
Sociala förhållanden	1	0	0	0	0	0	0
Personal	1	1	1	1	0	0	1
Mänskliga rättigheter	1	0	0	0	0	0	0
Korruption	0	0	0	0	0	0	0

Tabell 4. Ifyllt kodningsschema hållbarhetsrapportering.

Miljö är ett område de skriver ganska mycket om och kan anses ha tillräckligt med information när det gäller affärsmodell, policy och nyckeltal. Vissa nyckeltal är inte kvantifierade men då lagen inte kräver att de är det anses de vara tillräckliga. Det som saknas är en beskrivning av resultatet av dessa, samt hur de följer upp mål och arbeten kring miljöförbättringar. De har dock beskrivit hur de nu har mer fokus på miljöförbättringar samt att uppmätta värden ligger inom myndigheternas gränser, varför de får 1 på dessa punkter. Till sist beskriver de inte alls vad det finns för risker kopplat till miljö och hur de hanterat dessa.

Elajo har inget direkt uttalat om sociala förhållanden i sin årsredovisning. Det lilla som skulle kunna vara en typ av affärsmodell är: ”All utbildning sker i nära samarbete med näringslivet och kommunen för att kunna tillgodose kraven på framtidens tekniker”. Förutom att riskbedömning saknas i årsredovisningen gällande personal har de väl beskrivit de punkter lagen kräver. Dock har de inte med jämställdhetsaspekten mer än att de nämner hur många kvinnor som är anställda, vilket gör att de endast får 1 på dessa punkter. Mänskliga rättigheter berörs endast i liten skala då de beskriver ”allas rätt till en säker arbetsmiljö”. Mänskliga rättigheter innefattar dock mer än så vilket gör att de inte bedöms ha en tillräcklig affärsmodell för detta. Övriga punkter inom detta område berörs inte alls. Likaså med korruption, varför de värderas till 0. När det kommer till hållbarhetsredovisningen har Elajo mycket arbete framför sig med att sammanställa all den information som lagen kräver. Utifrån deras befintliga årsredovisning beskriven i empirin så nämner de alla områden mer eller mindre, förutom korruption. Mycket är dock inte i den omfattning med de punkter som lagen innehåller. För de punkter som nämns i lagen som Elajo inte uppfyller idag räcker det med att de skriver varför de inte redovisar dessa, om de ej anser att de har information att

fylla på med. Detta är inget de gör idag, vilket betyder att samtliga områden i tabellerna ovan som inte har en tvåa inte uppfyller lagkraven.

Lagen kräver att de nu lyfter dessa frågor, men som sagt inte att de arbetar med det. Flera av respondenterna nämner att hållbarhetsfrågor är en "hygienfaktor" som krävs för att vara verksamma på den professionella marknaden, detta gör att de inte kan säga till sina intressenter att de inte arbetar med hållbarhetsfrågor. För att slippa den situationen borde de se över vad de faktiskt arbetar med och förbättra sig inom vissa områden. I följande tabell sammanfattas Elajos befintliga hållbarhetsarbete utifrån empirin beskriven i kapitel 4.2 *Policy* och 5 *Intervjuer*. Punkten resultat inkluderas ej här då lagen syftar till en skriftlig beskrivning av resultatet av deras hållbarhetsarbete och denna tabell gäller själva arbetet.

Område	Affärsmodell	Policy	Uppföljning	Resultat	Risker	Riskhantering	Nycketal
Miljö	2	2	1	-	1	0	2
Sociala förhållanden	2	2	1	-	0	0	0
Personal	2	2	2	-	2	1	2
Mänskliga rättigheter	1	1	1	-	1	1	0
Korruption	2	2	1	-	2	1	0

Tabell 5. Ifyllt kodningsschema hållbarhetsarbete.

När det kommer till miljö beskriver de både en affärsmodell samt policy, och vissa sätt de jobbar för att följa upp dessa. De har identifierat i samband med vilka intressenter som miljöpåverkan uppstår, vilket anses vara en start till riskidentifiering. De beskriver flera olika nyckeltal som de mäter och följer upp relaterade till miljö. Dessa bedöms vara tillräckliga och relevanta, även om en respondent nämner att de själva gärna hade hittat nyckeltal där de lyfter blicken från golvnivå. Internt kan det vara relevant och givande för dem, men det krävs inte i hållbarhetsredovisningen. I deras årsredovisning så framgår det att "all utbildning sker i nära samarbete med näringslivet och kommunen för att kunna tillgodose kraven på framtidens tekniker". Det kan ändå anses vara en form av affärsmodell, dock så finns det plats för utveckling av risker kring vad som skulle kunna ske om de inte samarbetar med dem eller hur de bemöter förändringar gällande efterfrågan av elektriker och tekniker på marknaden. Denna del av sociala förhållanden är kopplat till just skolan Etec, vilket är en väldigt liten del av deras verksamhet. Deras samarbete med näringslivet, beskrivet i sponsorpolicyn, är ett bra sätt att påverka samhället. Tillsammans bedöms detta räcka för att nå upp till 2 på affärsmodell och policy inom området. Deras utvecklingsråd för Etec gör att de når upp till 1 på uppföljning, men inte mer då uppföljningen brister i övriga verksamheten. När det gäller nyckeltal så kan det vara svårt att hitta relevanta just på det här området. Frånvaron av dem gör ändå att de får 0.

Personal är ett område där Elajo gör väldigt mycket på. De har redan ett implementerat sätt att arbeta med arbetsmiljö och arbetsrättsliga frågor, som uppfyller alla punkter. Utifrån intervjuerna framgår att de är mitt i arbetet att ta fram en jämställdhetsplan, som när den är



klar även den förväntas leva upp till alla punkter. Därför får Elajo på detta område 2 på alla punkter utom en vilket beskrivs senare, med förbehåll att jämställdhetsplanen blir så heltäckande som de beskriver. Utifrån policys bedöms Etec leva upp till alla punkter för mänskliga rättigheter då de väl beskriver hur de gör för att säkerställa dessa. Däremot saknas samma beskrivning för resten av koncernens verksamhet och därför bedöms detta område till 1, förutom nyckeltal som uteblir. I sina policys beskriver Elajo affärsmodeller samt policys för intern och extern korruption. De beskriver även, både i policy och intervjuer, att de är medvetna om branschens utsatthet och därmed Elajos risk inom detta. I intervjuerna framgår att de inte har nyckeltal för korruption, utan mer ett förhållningssätt, varför den sätts till 0. I intervjuerna framgår också att Elajo har bra system för att fånga upp en typ av korruption. Det är när de själva eventuellt blir mutade som är svårare att kontrollera och därför bedöms uppföljning och riskhantering till 1. Något som enligt lagen ska inkluderas i alla områden är väsentliga risker, inte bara kopplade till företagets egna verksamhet men även, där det är relevant, affärsförbindelser. Elajo håller på att ta fram en uppförandekod för deras största leverantörer och att minska antalet leverantörer de arbetar med, för att ha bättre kontroll. Detta är ett sätt att hantera de risker som finns kopplade till leverantörers verksamhet i de olika områdena. Idag brister dock kontrollen av detta, vilket gör att de inte bedöms till 2 på något område under punkten riskhantering.

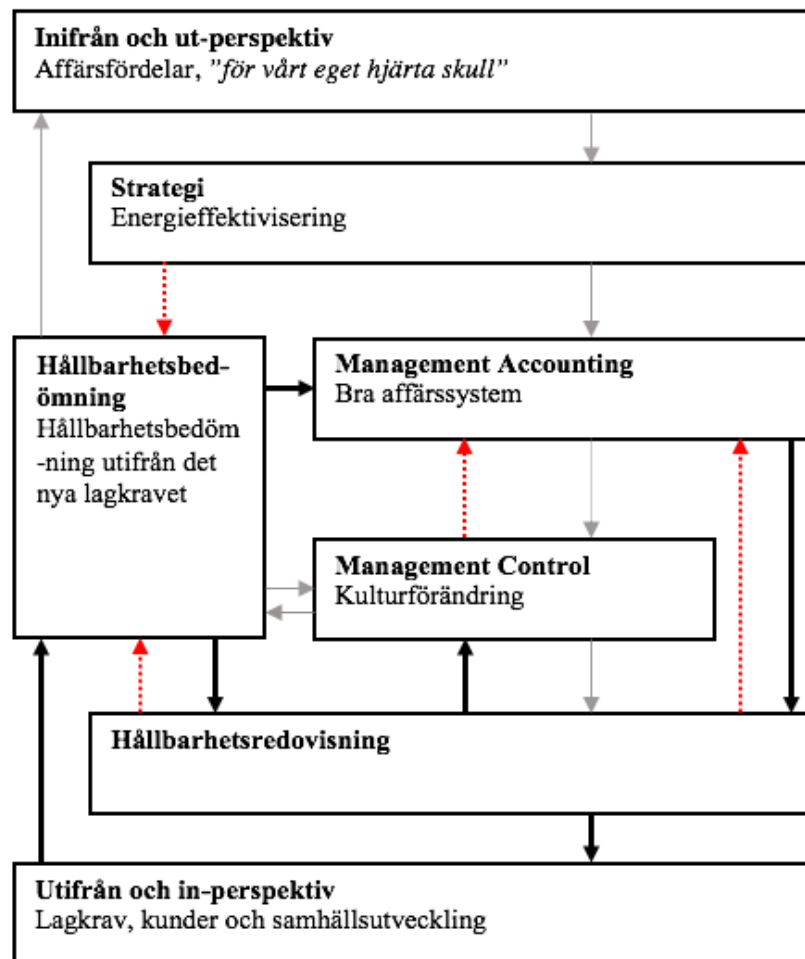
Det enda område de bedöms arbeta tillräckligt inom, bortsett från riskhantering, är personal. Där de både har det eller är i processen att utveckla policys och tillvägagångssätt att följa upp och mäta resultat för det. Generellt har företaget många policys men deras största utmaning ligger i att faktiskt följa upp dessa och arbeta med dem mer aktivt, samt beskriva vad resultatet av dem blir. Interna revisioner är ett sätt att följa upp dem, men då flera respondenter anser att det brister i just uppföljningen anses inte detta vara tillräckligt. På många områden är de i processen av att göra en riskbedömning. Dessa är dock inte tillräckliga och det saknas beskrivningar över hur riskerna ska hanteras. Idag har de en del nyckeltal kring miljö och personal, men övriga delar i lagen hade de kunnat utveckla fler nyckeltal till. Precis som ekonomichefen tar upp i intervjun så borde de dock inte stressa fram dem till hållbarhetsrapporten 2017, utan använda de nyckeltalen de redan har och sedan noggrant arbeta fram nya till 2018 eller allt eftersom. Innan de tas fram är det viktigt att analysera hur de påverkar företaget och den interna styrningen, vilket ekonomichefen tar upp som ett argument sin intervju. Utifrån rekommendationerna från FAR är det även positivt att kvantifiera nyckeltal och att använda samma från år till år, för att öka jämförbarheten. De nyckeltal de tar fram bör alltså vara passande för flera år framåt, vilket även det gör det viktigt att de nyckeltal de väljer att ta upp är väl genomtänkta.

Utifrån den empiri som framkommit i intervjuerna och från policys så går det att fastställa att de arbetar mycket mer med dessa frågor än vad som framgår i dagens årsredovisning. Genom att sammanställa allt de gör idag i redovisningsformat så kommer fler områden täckas, medan de på vissa områden faktiskt behöver arbeta mer aktivt för att inte behöva säga till intressenter att de ej gör det.

## 6.2 Integrering av hållbarhet

Utifrån ramverket presenterat av Maas et al. (2016) har en sammanställning av kopplingar mellan Elajos redovisning, bedömning, interna processer och strategier relaterade till hållbarhet gjorts. Detta visas i modellen nedan som även innehåller exempel på vad Elajo gör

i de olika delarna. De tjocka svarta pilarna visar på kopplingar som bedöms finnas, de tunna gråa finns delvis och de röda streckade representerar kopplingar som Elajo saknar.



Figur 4. Kopplingar inifrån och ut samt utifrån och in hos Elajo.

För att förstå kopplingarna i modellen ovan behöver Elajos drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet identifieras, vilket definieras som inifrån- och ut eller utifrån- och inperspektiv av Maas et al. (2016). Den främsta drivkraften som uttrycks av respondenter i denna studie är att deras större kunder ställer krav på dem att arbeta med hållbarhet, men de nämner även andra externa tryck från samhället såsom tidigare ställda lagkrav. Dessa är drivkrafter som gör att företaget får ett utifrån- och inperspektiv i form av externa intressenter som driver företaget till att arbeta med hållbarhet. De områden Elajo inte arbetar mycket med idag, utifrån Gap-analysen ovan, är de som inte är lagreglerade. Detta visar också på att de påverkas av externa tryck att arbeta med hållbarhet, vilket stärker tesen att Elajos arbete med hållbarhet har ett utifrån- och inperspektiv. Den nya lagen om hållbarhetsredovisning har gjort, enligt respondenter, att Elajo behöver se över sitt hållbarhetsarbete, vilket Maas et al. (2016) benämner hållbarhetsbedömning. Denna ligger till grund för Elajos hållbarhetsrapportering som enligt Lozano et al. (2016) kan vara en startpunkt för förändringsledning kring hållbarhet.

Enligt ramverket av Maas et al. (2016) går kopplingen i utifrån- och inperspektivet från hållbarhetsbedömning till antingen hållbarhetsredovisning, *management accounting* eller till

ett inifrån- och utperspektiv. I Elajos fall identifieras inte alla dessa kopplingar fullt ut då de enbart har en svag koppling till inifrån- och utperspektivet, vilket förklaras längre ner. Istället finns starka kopplingar som gör att de till viss del integrerar interna processer. Hos Elajo finns det en stark koppling som går från ett utifrån- och inperspektiv till hållbarhetsbedömning, till *management accounting*. Detta beror först och främst på det som nämndes i föregående avsnitt. Kopplingen mellan hållbarhetsbedömning och *management accounting* beror på att Elajo har bra affärssystem för att mäta hållbarhetsredovisning och har planer att använda det. I Elajos fall finns dock viss intern integrering, då kopplingen mellan *management accounting* och hållbarhetsredovisning finns, vilket Maas et al. (2016) inte identifierade i sin studie. Denna finns hos Elajo då den data som samlas in är den som sedan kommer att presenteras i hållbarhetsrapporten och till viss del redan presenteras i årsredovisningen idag.

Respondenterna säger att de redan arbetar med mycket av berörda områden i lagen och att de framförallt behöver sammanställa det de har och få ner det i ett redovisningsformat. Därför finns en stark koppling från hållbarhetsbedömning till hållbarhetsredovisning, vilket även Maas et al. (2016) tar upp som en koppling som brukar finnas vid ett utifrån- och inperspektiv. I intervjuerna är respondenterna överens om att när de ändå ska skriva en hållbarhetsredovisning så bör den användas för att kommunicera deras arbete internt, det vill säga styra organisationen med hjälp av den, därför finns det en koppling mellan hållbarhetsredovisning och *management control*. Det är en koppling som Maas et al. (2016) tar upp som borde finnas, men som inte fanns i deras studie. För Elajo är det bra att de har den här kopplingen för att uppnå full integrering som ska vara positivt för deras hållbarhetsarbete enligt ramverket. I den här studien finns det inget som visar på att det finns någon koppling mellan *management control* och *management accounting*. Alltså att deras styrning ligger till grund för vad som mäts. Detta är en koppling som även saknas hos organisationer i Maas et al. (2016) studie. Samma sak gäller kopplingen från hållbarhetsredovisning till *management accounting*, den saknas i Elajos fall.

Energieffektivisering, något som har positiva effekter på miljön, är en del av Elajos verksamhet. Det har blivit en del av deras strategi som de mäter, styr utifrån och redovisar. Detta kan ses om en del i ett hållbarhetsarbete som drivs av ett inifrån- och utperspektiv utifrån Maas et al. (2016) ramverk. Dock är det en svag koppling från inifrån- och utperspektivet ner till till hållbarhetsredovisning då det enbart är för energieffektivisering denna koppling finns. Hade det funnits fler delar som genomsyrar hela verksamheten så hade det funnits en stark koppling. Varför Elajo inte inkluderar hållbarhetsfrågor i sina strategier kan bero på att det finns en löskoppling i deras hållbarhetsarbete utifrån Maas et al. (2016) teori. Detta sker ofta i ett utifrån- och inperspektiv då det enligt Meyer & Rowan (1977) finns ett extern tryck som gör att företaget måste säga och visa på att de arbetar med frågorna för att vara legitima på marknaden, men att det enligt Weick (1976) är för tids- och resurskrävande att integrera det i verksamheten. Att det finns en löskoppling går att se när det gäller Elajos policys. De har väldigt mycket policys som säger hur de bör arbeta, men de tar även upp att de brister i att följa upp att dessa efterlevs, vilket är en annan anledning till den svaga kopplingen mellan *management accounting* och *management control*. Om det inte finns någon uppföljning blir det svårt att styra utifrån det. De säger som tidigare nämnt att de planerar att använda samma system för att mäta hållbarhet och om de gör det så kommer det att finnas en stark koppling. Men då de inte vill stressa fram nyckeltal finns inga direkta mål de kan mäta och styra efter och därmed anses kopplingen vara svag däremellan idag. I och med att de har problem med företags- och branschkulturen gällande hållbarhet så kan det innebära att policys faktiskt inte följs utan medarbetare gör "som de alltid har gjort", vilket

tas upp som ett problem i intervjuerna. Weick (1976) finner i sin studie att "regler ofta bryts", vilket detta kan tolkas som att de gör ifall policys inte efterföljs. Men även att anställda har rutiner kring bland annat arbetsmiljö som de ibland borde gå utanför då det ändå sker arbetsolyckor eftersom de idag inte når upp till deras nollvision.

Ramverket av Maas et al. (2016) visar även att det saknas en koppling mellan hållbarhetsbedömning och *management control*, men här finns en svag koppling hos Elajo då de har identifierat att de behöver förändra kulturen för att främja hållbarhetsarbetet. Att styra med hjälp av kulturförändringar är det enda de gör, och då det finns andra styrmedel de ej inkluderar finns endast en svag koppling mellan dessa. Maas et al. (2016) säger att det saknas en koppling mellan strategi och hållbarhetsbedömning, vilket det även gör hos Elajo. Detta beror på att de inte enbart har energieffektivisering som är en stark hållbarhetsstrategi och att denna inte ligger till grund för någon direkt hållbarhetsbedömning. Eftersom Elajo som tidigare nämnt främst har ett utifrån- och inperspektiv kan det enligt Maas et al. (2016) vara anledningen till att kopplingen mellan hållbarhetsredovisning och hållbarhetsbedömning saknas. Anledningen till att den anses göra det är att hållbarhetsbedömningen baseras på lagkravet som är ett externt tryck. Det är inte redovisningen i sig som har gjort att Elajo gör en hållbarhetsbedömning.

Genom att jämföra Elajo med ramverket går det att se att de har ett tydligt utifrån- och inperspektiv bortsett från att det enbart finns en svag koppling mellan hållbarhetsbedömning och inifrån- och utperspektivet. De har även ett svagt inifrån- och utperspektiv som följer ramverket bortsett från att kopplingen mellan hållbarhetsredovisning och hållbarhetsbedömningen inte finns. Gällande dessa två perspektiv så stämmer ramverket väl in på Elajo. Maas et al. (2016) identifierade kopplingar i ramverket som borde finnas med, men som inte fanns i deras studie. Bland dessa så har Elajo ändå en del av dem eller till viss del, vilket betyder att de är en god bit på vägen att integrera hållbarhetsarbetet i hela verksamheten. De har dock en del kopplingar som inte är så starka att bygga vidare på och en del de behöver ta tag i från grunden, men de har fler kopplingar än vad ramverket säger. För att få ett mer integrerat hållbarhetsarbete som genomsyrar hela verksamheten behöver Elajo arbeta med de kopplingar som idag inte finns eller är svaga, samt försöka få ett starkare inifrån- och utperspektiv. Anledningen till att de bör ändra sitt perspektiv är för att integrera hållbarhet i sitt strategiarbete. Genom att ändra perspektivet kan de minska löskopplingen mellan vad de säger att de gör och vad de i praktiken gör, vilket enligt Maas et al. (2016) kommer bidra till en bättre integrering av hållbarhet och därmed gynna deras hållbarhetsarbete. Det finns faktorer som kan hindra och stötta detta, vilket undersöks i nästkommande avsnitt.

### 6.3 Hindrande och stöttande faktorer för hållbarhetsintegrering

Som Lozano et al. (2016) visar har företag en utmaning i att skaffa sig kunskap och erfarenhet relaterat till hållbarhet. I Elajos fall framgår att de inom vissa områden inte arbetat mycket med det tidigare vilket gör att de inte besitter den erfarenhet som enligt Lozano et al. (2016) hade underlättat. När kunskapen för förståelse inte finns internt behöver de hitta den på annat håll. Kanske är detta en anledning till att de till stor del verkar stötta sig på den nya lagen om hållbarhetsredovisning för att genomföra en hållbarhetsbedömning, då de behöver stöd för att veta vilka områden och punkter de bör identifiera och arbeta med. Ur ett lärandeperspektiv är det enligt Sánchez och Mitchell (2017) positivt att Elajo genomför hållbarhetsbedömningen själv med de resurser de har internt, även med stöd i lagen, då de på

så vis kan samla kunskap som de kan använda för att lära sig och utvecklas. Något som kan hindra lärandet enligt Sánchez och Mitchell (2017) är att de inte lyckas ta till sig ny kunskap på grund av bristande rutiner. En rutin som Elajo till viss del saknar, vilket kan ses i ovanstående Gap-analys, är uppföljning. Att följa upp saker och ting, ta åt sig av den kunskap som ges och utvecklas utifrån det är en viktig del i lärandet. För att verkligen vara en lärande organisation behöver Elajo fokusera på att utveckla rutiner där de ser till att det de vill fokusera på verkligen följs upp och tas till vara på. Detta är hindrande för kopplingen mellan *management control* till *management accounting*. Förbättrar de det så kan det bidra till att kopplingen mellan dessa blir starkare.

Något de gör för att förstärka lärandet och sprida kunskap genom organisationen är att de arbetar med, samt vill inför ännu mer utbildningar för anställda. Att ha årliga uppdateringar och prata mycket om hållbarhet är ett sätt att sprida, bevara och förvalta den kunskap som finns, vilket enligt Engert et al. (2016) är stöttande för utvecklingen. Struktur är ännu en faktor som påverkar hur väl organisationen lyckas med lärande enligt Sánchez och Mitchell (2017). Riktningen för Elajo bestäms i ledningen men de är en stor organisation så det kan, som respondenter beskriver, "ta tid innan vattnet rinner ända ner". En hierarkisk organisationsstruktur som Elajo har är då en hindrande faktor för förändringar och lärande. Elajo har tidigare varit en så kallad passiv organisation i enlighet med definitionen av Sánchez och Mitchell (2017) då de har gjort det de måste och kanske kan de ses som det fortfarande i och med att de inte ser att hållbarhetsrapporteringen kommer att medföra något mervärde till organisation. Dock säger de att de vill använda sig av den då de ändå kommer skriva den, vilket säger emot detta och visar ändå på något slags mervärde.

En annan utmaning enligt Lozano et al. (2016) är att skaffa resurser för att samla in data som krävs för bedömningen. Elajo uttrycker en vilja att inkludera hållbarhetsfrågor i befintliga system och beskriver att de har väl utvecklade affärssystem för att fånga upp data och hålla koll på nyckeltal. De system och resurser som krävs för insamling av data är alltså till stor del redan etablerade och deras utmaning ligger i att integrera hållbarhetsfrågor i dessa på ett bra sätt. De kvantifierbara bör inte vara något problem, men som uttrycks i intervjuerna finns det vissa nyckeltal som bättre följs upp manuellt. Dessa behöver de hitta fungerande system för, där uppföljningen verkligen görs och inte blir godtyckligt utefter vad varje ansvarig känner för. En respondent beskriver att hen anser att de har svårt att relaterat till nyckeltal för hållbarhet, lyfta blicken och hitta relevanta sådana. Detta är också en utmaning som beskrivs av Maas et al. (2016), att hitta balans mellan detaljer och kärninformation. Elajo har redan vissa nyckeltal men kan behöva lyfta blicken och skaffa sig en mer övergripande helhetsbild för att verkligen integrera hållbarhet i verksamheten, för att det inte ska stanna vid punktinsatser i vissa delar av organisationen. Att lyfta blicken behöver de även göra för att utvecklingen i samhället går snabbt framåt, vilket de nämner i intervjuerna. De uttrycker att de behöver titta på vad som kan hända i framtiden och vad som kommer att efterfrågas då. I och med det nya lagkravet kommer de få en helhetsbild vilket i längden kan hjälpa dem att göra just detta. Att få en helhetsbild är enligt Lozano et al (2016) samt Maas et al. (2016) positivt för effektiv integrering och lyckas Elajo med detta är det en stöttande faktor. Kanske är det rimligt att starta på detaljnivå för att sedan med den samlade rapporten som bygger på en hållbarhetsbedömning som gjorts, kunna ta det vidare och hitta relevanta mål som genomsyrar verksamheten som helhet.

I intervjuerna sägs "det du mäter är det som blir gjort". Den samlade bilden är att Elajo mäter mycket och det är deras främsta sätt att styra organisationen på. De har systemen för att på ett effektivt sätt styra organisationen dit de vill. Båda Lozano et al. (2016), Maas et al. (2016)

samt Engert et al. (2016) tar upp styrning som något som ska stötta och integreras med hållbarhetsarbete. När Elajo nu uttrycker att de vill fokusera mer på hållbarhet kan det vara en stöttande faktor. Å andra sidan, de uttrycker även att de verkar i en väldigt kostnadsstyrd bransch. Är detta etablerat i de styrsystem de har kan det vara svårt att förändra och därmed kan befintliga styrsystem istället verka som en hindrande faktor. Elajos främsta fokus är inte hållbarhet och när andra faktorer som kostnad ligger främst kan hållbarhetsarbetet blockeras av att andra nyckeltal får mer prioritet. För att undvika att olika nyckeltal krockar är det bra att göra som Elajo har tänkt, att inte stressa fram dem, utan tänka igenom dem och hur de kan komma att påverka verksamheten innan de bestämmer vilka de är. Flera respondenter uttrycker att det finns en tröghet i organisationen när det kommer till förändringar, vilket är ett tecken på att sistnämnda förklaringen skulle kunna vara giltig.

I empirin framgår att Elajo upplever ett ökat tryck från kunder och samhället att arbeta med hållbarhet. De tar in intressenters synpunkter och önskan i vilken riktning de styr verksamheten. Dock har de inte efterfrågat intressenters synpunkter i processen att göra en hållbarhetsbedömning, i alla fall inte ännu. Att involvera intressenter i denna process är enligt Engert et al. (2016) ett sätt för organisationen att lära sig och veta utifrån vilka önskemål de ska genomföra en hållbarhetsbedömning. Kanske är det tillräckligt för Elajo då de verkar ha bra koll på vad kunder efterfrågar, samt att den nya lagen speglar de allmänna förväntningar som samhället har på företag idag. Gällande intressenter så är det även viktigt för företag att vara transparenta i sin kommunikation gällande hållbarhetsfrågor, enligt Engert et al. (2016). Då Elajo nu kommer upprätta en hållbarhetsredovisning kommer kommunikationen gällande detta att utökas jämfört med hur det sett ut tidigare. I den här studien framkommer det att Elajo planerar att använda hållbarhetsrapporteringen som marknadsföring eller ett sätt att kommunicera med sina intressenter, vilket är ett av de vanligaste målen med hållbarhetsrapportering identifierat av Lozano et al. (2016). En hållbarhetsrapportering kan enligt Lozano et al. (2016) användas till att förbättra företagets rykte, vilket även verkar vara en av Elajos avsikter då marknadsföringsmaterial kan anses ha det syftet. Här finns en risk i att företaget kan komma att lyfta fram det positiva utan att det internt inte fungerar så, vilket ger en missvisande bild av företaget enligt Engert et al. (2016). Då finns ett glapp mellan kommunikationen utåt och praktiken, vilket definieras som löskoppling av Meyer och Rowan (1977) och då förloras transparensen. För att motverka det behöver Elajo enligt Engert et al. (2016) motverka löskopplingen. Om de faktiskt vill främja hållbarhetsarbetet får de därför vara uppmärksamma med att det inte stannar vid kommunikation, varken extern eller internt, utan att det faktiskt bygger på agerande, att det inte är två löskopplade aktiviteter. Anledningen varför detta borde göras är för att risken med löskoppling enligt Weick (1976) är att de förändringar som ledningen vill genomföra inte sprids i hela organisationen. Enligt Weick (1976) finns det även fördelar med löskoppling, men vill Elajo verkligen genomföra förändringar är det en hindrande faktor.

Vad som väljs att kommunicera utåt och faktiskt arbeta med bestäms till stor del av Elajos ledning. Deras attityder och handlande får alltså en viktig roll, vilket även stärks av Engert et al. (2016). Flera av respondenterna beskriver att de själva, och Elajo som organisation, vill bli mer hållbara. Dock målas även en bild upp av en organisation som inte är riktigt mogen för att ta sig an detta och göra det till en konkurrensfördel. Det beskrivs även att det finns en tröghet i organisationen som kan tänkas finnas både längre ner men även hos vissa i ledningen. Om inte ledningen vill och tänker fokusera på hållbarhet kommer arbetet med att göra det bromsas även om koncernchefen önskar att fokus styr mer ditåt. En viktig del för att lärande ska uppstå enligt Sánchez och Mitchell (2017) är att beteenden, normer och värderingar längre ner i organisationen förändras, vilket kan ta tid även om om ledningen har

rätt attityd. Att ledningen har rätt attityd är viktigt enligt Engert et al. (2016). Organisationskultur är enligt Sánchez och Mitchell (2017) också en faktor som påverkar lärandet. Elajo har idag en etablerad kultur som genomsyrar hela organisationen, där anställda vet att det är en kostnadsstyrd bransch de arbetar inom och hållbarhetsfrågor har inte varit prioritet där. Bland annat beskriver en respondent hur hen drar slutsatsen att de inte arbetat mycket med vissa frågor tidigare utifrån de attityder hen möter ute i enheterna. En etablerad kultur kan sitta djupt rotad och vara svår att förändra. Detta beskrivs även av en respondent som säger att de behöver bli bättre på att förklara för individer vad de tjänar på att fokuserar mer på dessa frågor, för att en kulturförändring verkligen ska gro. I och med att de ska skriva en hållbarhetsredovisning säger flertalet av respondenterna att det kan bidra till en helhetsbild av Elajos hållbarhetsarbete, vilket kan skapa förståelse för varför de ska arbeta med detta. Det visar på att lagen med en hållbarhetsredovisning kan bidra till en kulturförändring, vilket då kan förändra kulturens roll från att vara hindrande till stöttande.

För att vidare analysera Elajos arbete med förändringsledning kring hållbarhet kopplat till just kultur används det ramverk som presenteras av Brones et al. (2016). Elajo är i starten att formulera visioner och långsiktiga mål relaterade till hållbarhet då vissa i ledningen uttrycker en sådan vilja, dock har de inte med alla på tåget och uttrycker som sagt att organisationen ännu inte är helt mogen för ett sådant steg. Att de har svårt att lyfta blicken för nyckeltal kan vara ett tecken på att de saknar ett systemtänk, som enligt Brones et al. (2016) också är en del i att på strategisk nivå arbeta med detta. Som nämnt kan dock hållbarhetsredovisningen i längden hjälpa dem skapa en helhetsbild och det kan verka positivt för att allt ses i ett system. Där Elajo har en affärsfördel i att utveckla mer hållbara produkter gör de det, men inte annars. Deras strategi för produktutveckling, som också finns med i ramverket av Brones et al. (2016), är alltså inte anpassad efter några långsiktiga hållbarhetsmål eller visioner. Det kanske dock är svårt att genomföra denna anpassning då målen och visionerna ännu inte finns där. Den kultur som finns på Elajo finns inte bara längre ner i verksamheten utan även i ledningen, vilket hindrar utvecklingen. Detta stärks även av vad som visats ovan utifrån ramverket av Maas et al. (2016), att det finns en löskoppling som hindrar Elajo från att integrera hållbarhet i sin strategi, vilket ekonomichefen tror att Elajo kommer att behöva göra allt mer.

Kopplat till den taktiska nivån, som enligt Brones et al. (2016) innebär att översätta strategin till praktiken, är det mycket som saknas hos Elajo. Som nämnt ovan beror ju detta dock på att strategin inte riktigt finns där och det är svårt att översätta något som inte finns. Det som dock framkommer i intervjuerna som de gör är att de låter enhetscheferna vara med att sätta mål och planer, vilket är en del i att formalisera planer och engagera de som är involverade i spridningen av hållbarhetsmål som Brones et al. (2016) inkluderar i sitt ramverk. Det de också tar upp, som Elajo är sämre på, är att bygga konsensus i dessa frågor. Återkommande hinder är den starka kultur som de har, där alla inte förstår eller har viljan att förändra verksamheten i en mer hållbar riktning. På den lägsta nivån i Brones et al. (2016) ramverk, den operativa, är Elajo bra på att kommunicera när det gäller arbetsmiljö. Dock har de problem att få anställda att förstå och samlas kring jämställdhet och andra miljöfrågor. Elajo lyckas inte mobilisera alla i organisationen, vilket är en del av den operativa nivån enligt Brones et al. (2016). De saknar även att engagera andra grupper än de anställda internt, såsom leverantörer. De tar inte heller något ansvar för att engagera kunder, då de uttrycker att det är kunden som bestämmer och de erbjuder det de vill ha. En annan del enligt ramverket är att experimentera och anpassa verktyg till företagets kontext via pilotförsök, vilket inte framgår att Elajo gjort. Sammanfattningsvis har Elajo börjat med förändringsledning kring hållbarhet

på alla delar, men är inte framme helt. Det är svårt för dem att få det att genomsyra hela verksamheten, på taktisk och operativ nivå, när den strategiska ej finns där fullt ut.

Kulturen verkar vara den största hindrande faktorn för Elajo att verkligen främja sitt hållbarhetsarbete. Att prata om det är, som nämnt, en viktig aspekt enligt flera respondenter. Kanske är det deras sätt att få till en förändring på just denna punkt då den nu verkar hindra den utveckling som i alla fall en del av ledningen vill styra mot. Ifall de skulle införa andra mer formella styrmedel innan kulturen börjar förändras och organisationen blir mer mogen för det kanske det ändå inte skulle få genomslag och insatserna skulle vara förgäves. Dock verkar det som att viljan behöver gro mer även i ledningen, så de får igång mer förändringsledning på en strategisk nivå. I och med lagen tvingas de nu genomföra en hållbarhetsbedömning för att ha data att sammanställa i hållbarhetsrapporten och detta kan hjälpa dem få en helhetsbild vilket kan främja förändring, även hos ledningen.



## 7 Slutsats

### 7.1 Svar på forskningsfrågor

I dagsläget har inte företaget utifrån det nya lagkravet tillräckligt med hållbarhetsinformation i sin redovisning. De berör många områden men inte i den omfattning lagen kräver. Där har de mycket arbete framför sig med att samla in och sammanställa all information. Lagen kräver att de nu lyfter dessa frågor, men inte att de arbetar med det. Hållbarhetsfrågor ses dock som en hygienfaktor vilket innebär att företaget även behöver se över sitt faktiska hållbarhetsarbete, då även det brister på flera områden och punkter. Utifrån dessa förutsättningar behöver de anpassa och integrera, det vill säga översätta lagkravet till sin verksamhet.

Externa tryck är den största drivkraften för företaget gällande hållbarhetsarbete, där kunder och tidigare ställda lagkrav spelar stor roll. Att företaget är väldigt påverkat av externa tryck formar hur de arbetar för att översätta lagkravet. Första steget för företaget för att översätta just detta lagkrav till sin verksamhet är att genomföra en hållbarhetsbedömning, vilket ligger till grund för den nya hållbarhetsrapporten som kan vara en startpunkt för förändringsledning kring hållbarhet. De starkaste kopplingarna för företaget, som de har eller planerar införa, är från ett utifrån- och inperspektiv till hållbarhetsbedömning, till *management accounting*, till hållbarhetsredovisning och till sist till ett utifrån- och inperspektiv igen. I och med dessa integreras interna processer till viss del. De uttrycker att när de ändå ska skriva en hållbarhetsredovisning så bör den användas för att kommunicera deras arbete internt, det vill säga styra organisationen med hjälp av den. Företaget saknar dock flera kopplingar, exempelvis mellan *management control* och *management accounting* samt hållbarhetsredovisning till *management accounting*, så vissa delar i integreringen når de inte upp till och fokuserar inte på i översättningen av lagkravet. Framförallt, om man bortser från energieffektivisering, saknas ett inifrån- och utperspektiv hos företaget. Detta kan bero på att det finns en löskoppling då de vill leva upp till ett extern tryck men det är för tids- och resurskrävande att integrera det i verksamheten, men även på grund av en väl etablerad kultur som ej fokuserar på hållbarhet. För att nå deras mål om att hållbarhet ska genomsyra och vara integrerat i hela verksamheten behöver de motverka löskoppling, arbeta med de områden där det inte finns någon koppling idag och gå mot ett inifrån- och utperspektiv.

Företaget uppvisar både hindrande och stöttande faktorer för att göra det, samt vissa som är i gränslandet mellan dem. En stöttande faktor som är positiv för lärande, vilket i sin tur är positivt för integrering, är att de genomför arbetet med hållbarhetsbedömningen själva. Det är ett bra sätt att ta till sig kunskap. Genom utbildningar och kommunikation arbetar de med att förvalta kunskapen, vilket också det är en stöttande faktor då det sprider kunskap och lärande genom organisationen. En annan fördel företaget har är att de har väl utvecklade affärssystem för insamling av data. Det underlättar när de nu behöver tillgång till mer information. Klart hindrande faktorer är att de saknar erfarenhet för arbetet inom vissa områden vilket gör att de behöver hitta kunskap på andra håll. De har även en hierarkisk struktur som hindrar på så vis att det tar tid innan beslut når ända ner i organisationen. Deras rutiner för uppföljning saknas på många områden vilket hindrar lärande då de går miste om värdefull information och möjlighet till förbättring. En annan brist de visar är balansen mellan detalj- och kärninformation där de uttrycker att de saknar en helhetsbild över arbetet vilket är hindrande då det motverkar integrering och systemtänk. Detta är dock något som lagen kan hjälpa dem med då de tvingas göra en hållbarhetsbedömning och sammanställa all information.

Kommunikationen angående hållbarhetsarbete kommer öka för företaget i och med det nya lagkravet men de behöver även vara transparenta och undvika löskoppling för att det ska verka som en stöttande faktor. Företagets främsta hindrande faktor är i dagsläget kulturen, den tröghet som finns i organisationen. På strategisk nivå lyckas de inte fullt ut med förändringsledning kring hållbarhet, då inte alla i ledningen har samma vilja att göra detta och en löskoppling finns. Det är då svårt för företaget att få det att genomsyra resten av organisationen, på taktisk och operativ nivå. Ledningens attityder är alltså en väsentlig hindrande faktor för dem idag. Dock verkar det som att vissa personer i ledningen vill se en förändring och får de med fler på tåget kan ledningens attityder vända från att vara hindrande till stöttande, helhetsbilden som lagkravet bidrar med kan underlätta det. Detta kan i sin tur påverka kulturen vilket gör att även den blir mindre hindrande och de kan enklare integrera hållbarhet internt. Företagets styrsystem är idag väldigt utvecklade, men lyckas de inte förändra kulturen kan de ha svårigheter att integrera hållbarhet i dessa och det blir då en hindrande faktor.

## 7.2 Praktisk bidrag

Studien bidrar med en förståelse för hur det nya lagkravet i praktiken kan komma att påverka företag och deras verksamhet i form av interna processer och kopplingar mellan dessa. Företag kan inspireras av denna studie för att bygga förståelse som kan hjälpa till i översättningen av lagkravet, för att främja och stötta hållbarhetsarbete i organisationer som saknar denna kunskap. Den har även visat vilka hindrande och stöttande faktorer som kan finnas, vilket bidrar till att andra kan ta till sig dessa och vara uppmärksamma och förebygga de hindrande, samt främja de stöttande.

## 7.3 Teoretiskt bidrag

I studien har kopplingar mellan processerna i ramverket studerats i samband med hindrande och stöttande faktorer. Detta är starten på ett mer utökat ramverk som inte bara innefattar kopplingar mellan olika processer utan även faktorerna bakom dem. I den här studien framgår det även ifall det är starka eller svaga kopplingar, vilket Maas et al. (2016) inte gör skillnad för i sitt ramverk. I det här fallet har företaget inte enbart kopplingar från det ena eller andra perspektivet, utan från båda. Tillsammans med kopplingar som Maas et al. (2016) i sin studie inte fann men som identifierades i denna studie kan företag ta andra vägar än vad som framgår i ramverket.

## 7.4 Förslag till framtida forskning

Då denna studie endast inkluderar ett företag kan inte slutsatserna generaliseras. Istället föreslås att samma studie genomförs med ytterligare företag i samma situation som studiens exempelföretag, för att kunna stärka eller bestrida denna studies slutsats. Då skapas även möjligheten att jämföra inom eller mellan olika branscher. Framtida studier kan göras antingen med samma utförande som i denna studie eller med fokus på specifika kopplingar och identifiera hindrande och stöttande faktorer för just dem. I denna studie konstateras företagets kultur som den mest väsentliga hindrande faktorn för integrering av hållbarhet. Där kan framtida studier ta vid och undersöka hur den befintliga kulturen har grott och hur de kan arbeta för att förändra den, samt vilka kopplingar som mest påverkas av kulturen. Ovan

förslag på framtida forskning kan addera till den start på ett utökat ramverk med kopplingar och orsaker som denna studie bidragit med. Denna studie förespråkar att företag, för att nå integrering, ska motverka löskoppling. Som beskrivet finns både för- och nackdelar med detta och i denna studie anses nackdelarna väga tyngre än fördelarna. Framtida forskning skulle kunna gå djupare in på även fördelarna med löskoppling för att se vad som gynnar företaget mest.

Denna studie ger även endast en ögonblicksbild av företagets arbete att översätta lagen just nu. För att titta på effekter av detta behöver en till studie göras längre fram i tiden, då utfall kan studeras. Arbetet kan då få effekter som når längre ner i organisationen och fler personer kan då tänkas vara intressanta som intervjuobjekt.

## Referenslista

Brones, F.A., de Carvalho, M.M. & de Senzi Zancul, E. (2016). Reviews, action and learning on change management for ecodesign Transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 8-22. doi 10.1016/j.jclepro.2016.09.009

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

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

Elajo (u.å.a). *Intressentanalys* [internt material].

Elajo (u.å.b). *Uppförandekod för leverantörer* [internt material].

Elajo (2011). *Affärsetiska riktlinjer* [internt material].

Elajo (2017a). *Arbetsmiljöpolicy* [internt material].

Elajo (2017b). *Elajo*. Hämtad 2017-04-28, från <http://www.elajo.se/>

Elajo (2017c). *Inköspolicy* [internt material].

Elajo (2017d). *Miljöpolicy* [internt material].

Elajo (2017e). *Sponsring*. Hämtad 2017-05-10, från <http://www.elajo.se/om-oss/sponsring/>

Elajo (2017f). *Årsredovisning 2016*. Hämtad 2017-05-03, från [http://www.elajo.se/globalassets/invest/dokument/arsredovisning/elajo\\_ar\\_2017\\_lagupplost.pdf](http://www.elajo.se/globalassets/invest/dokument/arsredovisning/elajo_ar_2017_lagupplost.pdf)

Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R.J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.08.031

Etec (2016). *Handlingsplan för likabehandling/kränkande behandling samt handlingsplan mot hedersrelaterat våld och förtryck* [internt material].

Europeiska kommissionen (2014). *Disclosure of non-financial and diversity information by large companies and groups - Frequently asked questions*. Hämtad 2017-03-29, från [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-301\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm)

FAR (2016). *FAQ Hållbarhetsrapportering enligt ÅRL*. Hämtad 2017-03-28, från [https://www.far.se/contentassets/2b2cc988a3dd4056b3dbad9450d96dee/faq-hallbarhetsrapportering\\_slutgiltig.pdf](https://www.far.se/contentassets/2b2cc988a3dd4056b3dbad9450d96dee/faq-hallbarhetsrapportering_slutgiltig.pdf)

- Förenta nationerna (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Hämtad 2017-03-28, från <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Förenta nationerna (2017). *17 Goals to Transform Our World*. Hämtad 2017-03-29, från <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Global Reporting Initiative (2017). *GRI's History*. Hämtad 2017-03-29, från <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
- Larsson, L-O. (2016). *När ska statliga verk och myndigheter tillåtas hållbarhetsredovisa?* Hämtad 2017-03-28, från <http://www.tidningenbalans.se/debatt/nar-ska-statliga-verk-och-myndigheter-tillatas-hallbarhetsredovisa/>
- Lennartsson, R. (2016). *Hållbarhetslagen – så slår de nya kraven*. Hämtad 2017-03-28, från <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/hallbarhetslagen-sa-blir-den/>
- Lozano, R., Nummert, B. & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125, 168-188. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.03.021
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.05.008
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Hämtad 2017-05-04, från [https://gul.gu.se/public/pp/public\\_courses/course74425/published/1472848837805/resourceId/34438112/content/UploadedResources/meyerandrowan77.pdf](https://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course74425/published/1472848837805/resourceId/34438112/content/UploadedResources/meyerandrowan77.pdf)
- Regeringen (2007). *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande*. Hämtad 2017-03-28, från <http://www.regeringen.se/49bb56/contentassets/c8839780f4d142b8a60d01af80588f75/riktlinjer-for-extern-rapportering-for-foretag-med-statligt-agande>
- Sánchez, L.E. & Mitchell, R. (2017). Conceptualizing impact assessment as a learning process. *Environmental Impact Assessment Review*, 62, 195-204. doi: 10.1016/j.eiar.2016.06.001
- SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Villiers, C., Rinaldi, L. & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067. doi: 10.1108/AAAJ-06-2014-1736
- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations As Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. doi: 10.2307/2391875

## Bilaga 1. Intervjumall telefonintervju

- Hur mycket har ni tidigare har arbetat med hållbarhet?
- Vad är er plan för året?
- Hur kommer den nya lagen att påverka er?
  - Hur kommer den påverka ert hållbarhetsarbete?
- Vilka processer/aktiviteter måste ändras?
- Vilka delar i verksamheten kommer att påverkas mest?

## Bilaga 2. Intervjumall 20 april

Nedanstående frågor berör miljö, sociala förhållanden, personal, mänskliga rättigheter och korruption.

- Vad är din roll i införandet av hållbarhetsredovisningen?
- Hur ser ert förhållningssätt ut till hållbarhetsarbete före lagen?
- Hur ser ert förhållningssätt ut till hållbarhetsarbete efter lagen?
- Varför arbetar ni med hållbarhet?
- Vad får lagen för påverkan på ert hållbarhetsarbete?
- Hur mäter ni ert hållbarhetsarbete?
  - Har ni hållbarhetsmål? Vilka?
  - Hur följer ni upp dessa?
- Finns det några risker relaterade till hållbarhet?
  - Hur arbetar ni med att hantera dessa/motverka dem?
  
- Hur arbetar ni för att ta fram en hållbarhetsredovisning?
- Hur arbetar ni med intern styrning?
  - Hur arbetar ni med att nå ut med hållbarhetsfrågor i verksamheten?
- Vilket värde för verksamheten tror du hållbarhetsredovisningen kan få?