



Examensarbete, 15 hp, för
Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision
VT 2019

Hållbarhetsrapporteringen inom svensk dagligvaruhandel

Hur engageras intressenter

Cajsa Carlsson och Lovisa Kristensson

Sektionen för hälsa och samhälle

Abstract

Author

Cajsa Carlsson & Lovisa Kristensson

Title

Sustainability reporting within Swedish grocery retailers: How stakeholders are engaged

Supervisor

Heléne Tjärnemo

Co-examiner

Caroline Pontoppidan

Examiner

Heléne Tjärnemo

Abstract (högst 250 ord)

Sustainability is based on companies taking social, environmental and financial responsibility. With the help of a sustainability report, companies communicate their sustainability work and the results of it. The users of the sustainability reports are the company's stakeholders, which affect and are affected by the company's operations. In order for the company to know which issues stakeholders consider important, the company needs to engage its stakeholders. Stakeholder engagement is the process used by companies to engage relevant stakeholders in the sustainability work and to select which issues are essential to include in the sustainability report. This study focuses on grocery retailers and their stakeholder engagement.

The purpose of this study is to investigate how grocery retailers in Sweden engage their stakeholders in the sustainability reports by using the three principles inclusivity, materiality and responsiveness and comparing how the engagement has changed during the recent years. To fulfil the purpose a quantitative approach has been chosen in the form of content analysis of sustainability reports.

The results of the study show that the grocery retailers are generally clear about which stakeholders are included and which issues are considered essential by the stakeholders. However, they are not as transparent about how the stakeholder engagement itself looks. The study also shows that the methods that are mainly used are one-way and two-way.

Keywords

Sustainability, Sustainability report, Stakeholders, Stakeholder engagement, Grocery retailers

Sammanfattning

Författare

Cajsa Carlsson & Lovisa Kristensson

Titel

Hållbarhetsrapporteringen inom svensk dagligvaruhandel: Hur engageras intressenter

Handledare

Heléne Tjärnemo

Medbedömare

Caroline Pontoppidan

Examinator

Heléne Tjärnemo

Sammanfattning

Hållbarhet bygger på att företag tar ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar. Med hjälp av hållbarhetsrapporten kommunicerar företag sitt hållbarhetsarbete och resultaten av det. Användarna av hållbarhetsrapporterna är företagets intressenter, vilka påverkar och påverkas av företagets verksamhet. För att företaget ska veta vilka frågor som intressenterna anser väsentliga behöver företaget engagera sina intressenter. Intressentengagemang är processen som används av företag för att engagera relevanta intressenter i hållbarhetsarbetet och för att välja ut vilka frågor som är väsentliga att ta med i hållbarhetsrapporten. Denna studie fokuserar på dagligvaruhandelsföretag och deras intressentengagemang.

Syftet med denna studie är att undersöka hur dagligvaruhandelsföretag i Sverige engagerar sina intressenter i hållbarhetsrapporterna genom att utgå ifrån de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons samt att jämföra hur engagemanget har förändrats under de senaste åren. För att uppfylla syftet har en kvantitativ ansats valts i form av innehållsanalys av hållbarhetsrapporter.

Resultatet från studien visar att dagligvaruhandelsföretagen generellt är tydliga med vilka intressenter som inkluderas samt vilka frågor som anses väsentliga av intressenterna. De är dock inte lika transparenta med hur själva intressentengagemanget ser ut. Studien visar även att de metoder som främst används är *one-way* och *two-way*.

Ämnesord

Hållbarhet, hållbarhetsrapport, intressenter, intressentengagemang, dagligvaruhandeln,

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Heléne Tjärnemo för vägledning och råd under arbetsprocessen. Tack för alla idéer och tankar vi fått från dig som har tagit uppsatsen framåt.

Sedan vill vi tacka vår medbedömare Caroline Pontoppidan och våra opponenter som bidragit med konstruktiv kritik och feedback för förbättring av uppsatsen. Vi vill även tacka Pernilla Carlsson för all hjälp med språk och formalia.

Slutligen vill vi tacka våra familjer och närstående för att de har stöttat oss genom denna intensiva period med uppsatsarbetet.

Kristianstad, 29 maj 2019

Cajsa Carlsson

Lovisa Kristensson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering.....	4
1.3 Syfte.....	6
1.4 Frågeställningar	7
2. Teoretiskt ramverk	8
2.1 Legitimitetsteorin	8
2.2 Intressentteorin	9
2.3 Intressentengagemang	10
2.3.1 Inkluderbarhet	10
2.3.2 Väsentlighet.....	11
2.3.3 Respons	12
2.4 Centrala begrepp från teoretiska ramverket	12
3. Institutionalialia.....	15
3.1 AccountAbility	15
3.1.1 Inkluderbarhet	16
3.1.2 Väsentlighet.....	16
3.1.3 Respons	16
3.1.4 Process för intressentengagemang.....	16
3.2 Global Reporting Initiative.....	17
3.2.1 GRI-G4	17
3.2.2 Intressentinkluderbarhet	18
3.2.3 Process för intressentengagemang.....	18
3.3 Jämförelse av AA1000 och GRI	18
4. Metod.....	20
4.1 Forskningsansats	20
4.2 Undersökningens metod och design.....	21
4.2.1 Innehållsanalys	21
4.2.2 Kodningsschema	22

4.3 Val av hållbarhetsrapporter	23
4.4 Operationalisering	24
4.5 Reliabilitet och validitet	25
5. Resultat	27
5.1 Dagligvaruföretagens hållbarhetsrapport	27
5.1.1 Ica	27
5.1.2 Coop	28
5.1.3 Axfood	28
5.1.4 Bergendahl food	29
5.1.5 Lidl	29
5.2 Resultat 2018	29
5.2.1 Inkluderbarhet	30
5.2.2 Väsentlighet	33
5.2.3 Respons	34
5.3 Resultat 2016	34
5.3.1 Inkluderbarhet	35
5.3.2 Väsentlighet	36
5.3.3 Respons	37
5.4 Resultat 2014	37
5.4.1 Inkluderbarhet	38
5.4.2 Väsentlighet	38
5.4.3 Respons	39
6. Analys och diskussion	40
6.1 Jämförelse och analys av resultat 2018, 2016 och 2014	40
6.1.1 Inkluderbarhet	41
6.1.2 Väsentlighet	44
6.1.3 Respons	45
6.2 Diskussion	45
7. Slutsats	48
7.1 Studien slutsats	48
7.2 Studiens bidrag	49
7.3 Begränsningar och framtida forskning	50

Litteraturförteckning	51
Bilaga 1: Kodningsschema.....	55
Bilaga 2: Nivå av engagerande.....	56

1. Inledning

I detta avsnitt ges en kort introduktion till intressenternas förväntningar på innehållet i företags hållbarhetsrapporter samt om förväntningarna uppnås och varför detta är ett tidsenligt ämne. Dessutom ges en kort presentation av tidigare forskning som gjorts inom området. Till sist presenteras studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Intresset för hållbarhetsfrågor har bland annat drivits av klimat- och populationsförändringar (Lozano & von Haartman, 2018). Hållbarhet bygger på att företag tar ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar. Dessa tre ansvar ska vara balanserade så att företagen samtidigt som de ökar sitt värdeskapande ska minska påverkan på miljön och respektera mänskliga rättigheter (KPMG, u.å). Med hjälp av hållbarhetsrapporten kommunicerar företag sitt hållbarhetsarbete och resultaten av det.

Inom redovisning finns det både finansiell och icke-finansiell rapportering. Ett exempel på icke-finansiell rapportering är bland annat företags hållbarhetsrapporter, som tidigare har varit frivilliga för alla företag. Ett EU-direktiv från 2014 medförde en ny lagstiftning om tvingande hållbarhetsrapportering som började gälla den första december 2016. Det är bara större företag som berörs av lagändringen (Sveriges Riksdag, 2016). Ett företag ska upprätta en hållbarhetsrapport om företaget uppfyller mer än ett av följande villkor under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren: medelantalet anställda har uppgått till mer än 250, balansomslutning har uppgått till mer än 175 miljoner kronor eller nettoomsättning har uppgått till mer än 350 miljoner kronor (SFS 1995:1554). Det har blivit vanligare att även mindre företag redovisar hållbarhetsarbetet även om det inte är tvingande för dem. Detta beror på att det finns krav från omvärlden att visa hur de arbetar med hållbarhetsfrågor (Isaksson & Steimle, 2009).

Enligt Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) ska en hållbarhetsrapport innehålla “de hållbarhetsupplysningar som behövs för förståelsen av företagets utveckling, ställning och resultat och konsekvenserna av verksamheten”. De ämnen som ska beröras i

rapporten är miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption (SFS 1995:1554).

Ett företags hållbarhetsrapport fungerar som ett medel för att informera och kommunicera med dess intressenter om vad företagets affärsverksamhet har för miljömässig, social och ekonomisk påverkan och för att främja goda samhällsrelationer (Amoako, Lord & Dixon, 2017). Intressenter är de aktörer som har en påverkan på eller påverkas av företagets agerande, mål och regler. De kan delas in i externa och interna intressenter. Interna intressenter är de som arbetar inom företaget och har ett formellt, officiellt eller avtalsmässigt ansvar, till exempel anställda och företagsledningen. När de interna intressenterna får ta del av hållbarhetsrapporterna kan det hjälpa företaget att identifiera och hantera alla företagets hållbarhetseffekter från processerna, produkterna, servicen och aktiviteterna (El Ghoul, Guedhami, Kwok & Mishra, 2011).

Externa intressenter är de som inte är anställda av företaget men ändå har en påverkan på eller påverkas av företagets verksamhet, till exempel kunder, aktieägare och myndigheter (Kaur & Lodhia, 2018). Det har tidigare varit mycket fokus från företag på att tillfredsställa de intressenter som bidrar med pengar det vill säga aktieägare, investerare samt kreditgivare (*shareholders approach*). Det har dock blivit viktigare för företag att titta på och försöka tillfredsställa alla intressenters behov (*stakeholder approach*) (Ballou, Heitger & Landes, 2006). Detta beror på att företagen kommit till insikt om att framgång inte bara handlar om vinst, utan även om att skapa ömsesidiga fördelaktiga relationer till sina intressenter (Painter-Morland, 2006).

Företag har upptäckt att redovisa positiva sociala och miljömässiga ageranden medför ett bättre ekonomiskt resultat. Företag kan bättre hantera sina kostnader och hållbarhetsarbetet drar till sig positiv uppmärksamhet från media och allmänheten (El Ghoul m.fl., 2011). Det har även visats i undersökningar från 2014 att företag med aktiv hållbarhetsaffärspraxis har bättre ekonomiskt resultat (White, 2016).

Fokus på väsentligheten i hållbarhetsrapporterna har blivit allt viktigare för företagen. Detta inte minst eftersom hållbarhetsrapporterna ofta brister i att fullständigt presentera frågor som är väsentliga för intressenterna. Intressentengagemang (*stakeholder engagement, SE*) är processen som används av företag för att engagera relevanta intressenter i hållbarhetsarbetet och för att nå fram till ett acceptabelt resultat enligt vad intressenterna anser är väsentligt. Det är därmed viktigt att företagen vet vilka de olika intressenternas olika behov är för att hållbarhetsrapporten ska anses vara väsentlig (Ngu & Amran, 2018).

En bransch där hållbarhet har fått mycket uppmärksamhet är dagligvaruhandeln. Dagligvaruhandeln är viktiga aktörer i utvecklingen av ett mer miljövänligt och hållbart livsmedelssystem. Dagligvarukedjorna har en central roll genom att de kan välja vilka varor som de köper in och säljer, vilka leverantörer de köper varor från därutöver har dagligvaruhandeln en potential till att främja och uppmuntra konsumenter att köpa till exempel klimatsmart mat (European Commission, 2012). Dagligvaruhandel är något som nästan alla människor kommer i kontakt med dagligen då vi handlar livsmedel.

Hållbarhetsfrågor som anses vara viktiga för dagligvaruhandeln är bland annat att livsmedelsproduktionen bidrar till en stor del av växthuseffekten, mellan cirka 15 och 28 procent i industriländerna (Garnett, 2013). Matsvinn är även ett problem som uppstår både inom livsmedelssystemet och hos slutkonsumenten. Dagligvarubranschen har enligt den egna branschorganisationen ett ansvar att informera om hur matsvinnet kan minimeras i hemmet, men även att effektivisera produktionsled och att minimera svinnkällorna i butik (Svensk Dagligvaruhandel, u.å.). Ett hinder för ett mer aktivt engagemang i minskning av matsvinnet i livsmedelsbutiker är bland annat konsumentmedvetenheten och en begränsad kontroll över leverantörerna (Filimonau & Gherbin, 2017). Branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel har även satt upp ett mål om att övergå till fossilfria och återvinningsbara förpackningar för maten de säljer, eftersom återvinningen av plastförpackningar idag är begränsad och plastförpackningarna istället hamnar i natur och hav.

Något som även driver dagligvaruhandeln att investera i hållbarhet är interaktion av kunder och kommunikation med leverantörer samt att investering i hållbarhet kan utveckla en stark image och position i konkurrensen i dagligvarumarknaden (Claro, Neto, Abrahão & Oliviera Claro, 2013). För att detta ska uppnås behöver företaget redovisa det som intressenterna tycker är väsentligt och därför behöver det engagera sina intressenter (Moratis & Brandt, 2017).

1.2 Problematisering

Att involvera intressenter anses vara en viktig del i hållbarhetsarbetet (Guix, Bonilla-Priego & Font, 2018). Intressentengagemang (SE) är en process för att kunna sammanföra företagets och intressenternas intressen, men även för att få en bild av vad som är viktigt att ta med i hållbarhetsrapporten (Moratis & Brandt, 2017). De flesta europeiska företag använder någon form av intressentengagemang, dock finns det fortfarande en del företag som inte använder detta i processen med att ta fram hållbarhetsrapporten (Moratis & Brandt, 2017). Inkluderbarhet¹ (*inclusivity*), väsentlighet² (*materiality*) och respons³ (*responsiveness*) är enligt standarden AA1000 tre viktiga principer vid intressentengagemang och vid upprättandet av en hållbarhetsrapport. Dessa principer behöver tas hänsyn till i samma grad, eftersom de tillsammans utgör grunden för en bra hållbarhetsrapport som är relevant för intressenterna (Guix m.fl., 2018).

En studie av Guix m.fl. (2018) har utgått ifrån de tre principerna från redovisningsstandarden AA1000 och gjort en innehållsanalys av ett antal hållbarhetsrapporter upprättade inom hotellbranschen. Syftet med deras studie var att utifrån de tre principerna bedöma hur företagens intressenter identifieras, inkluderas och bestämmer vilka frågor som är väsentliga samt hur företagen ger respons på dessa frågor. Studien visar att företag inom hotellbranschen är dåliga på att berätta om hur de identifierar och engagerar intressenterna i sitt arbete med hållbarhetsfrågorna. Den bild Guix m.fl. (2018) får av hållbarhetsrapporterna är att de inte är transparenta, eftersom de

¹ Inkluderbarhet handlar om att intressenter ska inkluderas i beslut som påverkar dem (AccountAbility, 2015)

² Väsentlighet handlar om att identifiera, prioritera och vara tydlig med vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta (AccountAbility, 2015)

³ Respons handlar om att företag ska ge respons till intressenterna om de väsentliga frågorna (AccountAbility, 2015)

flesta företagen bland annat inte tydligt redovisar sina strategier och hur de kommit fram till vilka intressenter som är viktiga. Hållbarhetsarbetet verkar snarare vara en process för att få legitimitet⁴ än att faktiskt ta ansvar. De finner även att det vanligaste nivån på engagerande är *one-way* och *two-way*⁵ samt att få företag presenterar en väsentlighetsmatris⁶ och beskriver betydelsen av väsentlighet (Guix m.fl., 2018).

Fler studier har gjorts om intressentengagemang med koppling till inkluderbarhet, väsentlighet och respons. En studie gjord på 55 hållbarhetsrapporter av europeiska företag visar att en majoritet av rapporter nämner intressentengagemang. I lite mer än hälften av rapporterna beskrivs hur intressenterna inkluderas och vilka frågor de anser vara väsentliga, men företagen är inte tydliga med processen för intressentengagemanget eller med vilken frekvens engagerandet sker. De fann även att målen för intressentengagemang inte beskrivs i en majoritet av hållbarhetsrapporterna (Moratis & Brandt, 2017). Moratis & brandt (2017) studerar i samma studie hur erfarenheten av intressentengagemang påverkar kvaliteten redovisningen av intressentengagemang och kommer fram till att det finns ett positivt samband mellan erfarenhet och kvalitet på redovisningen.

Venturelli, Cosma och Leopizzi (2018) har också gjort en studie som har utgått ifrån AA1000:s tre principer, men har studerat kvalitén på bankers intressentengagemang. Venturelli m.fl. (2018) kom fram till att hälften av de studerade bankerna inte nämner vilka kanaler de använder för att kommunicera med intressenterna. Lika stor andel av bankerna definierar intressenterna men talar inte om i vilken ordning de prioriteras. Författarna konstaterar även att en majoritet av bankerna varken gör någon väsentlighetsmatris eller följer upp de mål som satts upp. Detta tyder på att de flesta banker brister i efterlevnaden av de principer och regler som finns inom AA1000. Venturelli m.fl. (2018) drar även slutsatsen att icke-finansiella företag fokuserar mer på

⁴ legitimitet är ett antagande om att företaget är lämpligt och ordentligt när det följer de normer och värderingar som finns i samhället (Suchman, 1995). Begreppet förklaras vidare i kapitel 2 samt kapitel 3.

⁵ One-way innebär att kommunikationen sker på ett håll, medan two-way är att det finns någon typ av dialog mellan företag och intressenter (Moratis & Brandt, 2017). Begreppen förklaras mer i kapitel 2.

⁶ Väsentlighetsmatris är ett diagram som visar förhållandet mellan de frågor som är väsentliga för intressenterna och frågorna som är väsentliga för företaget (Jones, Comfort & Hillier, 2016). Beskrivs mer i kapitel 2.

sociala hållbarhetsfrågor medan de finansiella företagen fokuserar mer på de miljömässiga hållbarhetsfrågorna.

En studie inom oljebranschen visar att företag som är beroende av resurser från sina intressenter utvecklar relationen till dessa intressenter och ser till att resurser finns inom företaget för att engagera de inflytelserika intressenterna mer (Herremans & Nazari, 2016). En annan studie gjord i den offentliga sektorn i Australien visar att intressenternas engagemang är viktigt i hela redovisning- och rapporteringsprocessen men att det finns en större involvering av de interna intressenterna. Processen med identifiering och prioritering av intressenterna betraktas som komplicerad. Identifiering och engagemang av intressenterna görs genom enkäter, fokusgrupper, sociala medier, workshops samt möten. I studien tar författarna även upp problemet med att olika intressentgrupper är intresserade av olika saker (Kaur & Lodhia, 2018).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det är en viktig del i hållbarhetsarbetet och i processen med att ta fram hållbarhetsrapporten att veta vilka intressenter som är viktiga och vad de tycker är väsentligt. Viss forskning har gjorts kring involveringen av intressenter och hur väl företag efterlever de krav som ställs av AA1000 i sina hållbarhetsrapporter. Den forskning som presenterats har bland annat gjorts inom oljebranschen, hotellbranschen, banker och offentlig sektor. Alla dessa branscher riktar sig inte till konsumenter utan till andra företag och därför kan det vara intressant att göra en studie om företag som har konsumenter som en viktig intressent. Den forskning som gjorts inom andra branscher är dessutom svår att generalisera då intressenternas förväntningar kan skilja sig åt. Så vitt vi vet har det inte forskats på hur de tre principerna för intressentengagemang tillämpas hos dagligvaruföretag och därför är det som denna studie kommer att fokusera på.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur dagligvaruhandelsföretag i Sverige engagerar sina intressenter i hållbarhetsrapporterna genom att utgå ifrån de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons samt att jämföra hur engagemanget har förändrats under de senaste åren.

1.4 Frågeställningar

- Hur framgår det av dagligvaruhandelns hållbarhetsrapporter att de identifierar och inkluderar sina intressenter?
- Hur framgår det av dagligvaruhandelns hållbarhetsrapporter vilka frågor som är väsentliga enligt intressenterna?
- Hur framgår det av dagligvaruhandelns hållbarhetsrapporter att respons ges till intressenterna angående de frågor som är väsentliga enligt intressenterna?
- Hur har redovisningen av intressentengagemanget i hållbarhetsrapporterna förändrats under de senaste sex åren?

2. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt presenteras legitimitetsteorin och intressentteorin, som är de teorierna som kommer att användas för att uppfylla syftet att undersöka hur dagligvaruhandelsföretag i Sverige engagerar sina intressenter i hållbarhetsrapporterna genom att utgå från de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons samt att jämföra hur engagemanget har förändrats under de senaste åren. Sedan presenteras tidigare forskning om intressentengagemang och de tre områdena: inkluderbarhet, väsentlighet samt respons. Till sist kommer en sammanfattning med de centrala begreppen som vi tar med oss till analysen.

2.1 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin säger att företag kontinuerligt försöker driva sin verksamhet enligt de normer som samhället bestämmer. Dessa normer förändras över tiden vilket betyder att företag måste vara lyhörda mot den miljö de är verksamma inom (Deegan & Unerman, 2011). Genom att följa samhällets normer antas företaget vara lämpligt och ordentligt, med andra ord anses företaget vara legitimt (Suchman, 1995). Legitimitet anses vara något som företagen måste ha för att överleva (Deegan & Unerman, 2011). Legitimiteten representerar relationen företag har med sina intressenter och företag försöker försäkra sig om att deras aktiviteter uppfattas som legitima genom att företag observerar förändringar och anpassar sin verksamhet för att behålla sin legitimitet (Deegan & Unerman, 2011; O'Donovan, 2002; Suchman, 1995).

Teorin grundar sig på att det finns ett socialt kontrakt mellan samhället och företaget (Deegan & Unerman, 2011). Bryter företaget mot det sociala kontraktet, alltså de normer som finns i samhället, kommer företaget att förlora sin legitimitet, vilket har nämnts ovan, och få dåligt rykte och därför få svårare att överleva (Deegan & Unerman, 2011). Denna studie har utgått från denna teori för att förklara varför företagen överhuvudtaget upprättar hållbarhetsrapporter och varför företagen eventuellt väljer att ta reda på vad intressenterna tycker är väsentligt. Detta kopplas till inkluderbarhet, väsentlighet och respons genom att företag måste inkludera samhället för att veta vad samhället anser är väsentligt och ge respons i hållbarhetsrapporterna och på så sätt ses det som legitimt.

2.2 Intressentteorin

Intressentteorin ser organisationer som en del av ett socialt system där organisationerna har en påverkan på och påverkas av andra grupper inom samhället. Till skillnad från legitimitetsteorin, som ser samhället som ett, så utgår intressentteorin från företagets olika intressenter. Olika intressenter har olika åsikter om hur företaget ska arbeta och därför kommer olika sociala kontrakt att förhandlas med olika intressentgrupper (Deegan & Unerman, 2011). Redovisning ses som ett verktyg för företagen för att kunna hantera olika intressenters krav och på så sätt legitimera företagets verksamhet (Rimmel m.fl., 2018).

Intressentteorin delas upp i två perspektiv: ett normativt och ett positivt perspektiv. Det normativa perspektivet säger att alla intressenter ska bli rättvist behandlade. Företagen ska ta hänsyn till alla intressenter oavsett vilken och hur stor påverkan de har på företaget. Alla intressenter har lika rätt till information, ingen intressent ska anses vara viktigare än någon annan och prioriteras av företagsledningen. Alla intressenter har rätt att få information om hur företaget påverkar dem. (Deegan & Unerman, 2011). Inom hållbarhetsrapportering skulle detta kunna betyda att företagen ska ta med alla frågor som anses vara viktiga av någon av sina intressenter i arbetet och rapporteringen av hållbarhet samt att de ska upplysa i rapporteringen om vilken påverkan företags arbete har på alla de olika intressenterna. Detta kopplas till inkluderbarhet, väsentlighet och respons genom att alla intressentgrupper ska inkluderas för att det är viktigt att veta vad alla intressentgrupper anser är väsentligt och alla ska få respons i hållbarhetsrapporterna.

Det positiva perspektivet däremot försöker förklara hur företag bäst ska hantera de olika intressenterna i samhället för att kunna överleva (Deegan & Unerman, 2011). Företagsledningen behöver prioritera vissa intressenter framför andra eftersom alla inte har lika rätt (Rimmel m.fl., 2018). I detta perspektivet ska intressenterna prioriteras utifrån vilken makt och hur stort inflytande de har över företaget. Företaget kommer inte att svara lika på de olika intressenternas behov, utan det är de intressenter som anses vara viktiga vars behov som kommer bemötas. Vad som menas med viktiga är olika beroende på vilken bransch som företaget verkar i (Deegman & Unerman, 2011). Det är ett viktigt arbete för företagen att bedöma och identifiera de viktigaste intressenterna.

Intressenternas krav förändras med tiden och det är viktigt att företagen är uppdaterade för att kunna tillgodose de viktiga intressenternas krav (Rimmer m.fl., 2018). I kontexten hållbarhetsrapportering kan detta ses som att det är viktigt att involvera intressenterna som har stort inflytande. Det är dessa intressenternas frågor som företaget ska arbeta med och skriva om i hållbarhetsrapporterna. Detta kopplas till inkluderbarhet, väsentlighet och respons genom att företag endast ska inkludera de viktiga intressentgrupperna för de har ett stort inflytande och det är deras åsikter som är väsentliga och det är dessa intressentgrupper som ska få respons i hållbarhetsrapporterna.

2.3 Intressentengagemang

Intressentengagemang handlar om att företag involverar intressenterna i företagets aktiviteter (Greenwood, 2007). Nedan kommer de olika principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons presenteras utifrån vad tidigare forskning säger om de tre begreppen.

2.3.1 Inkluderbarhet

Företag behöver identifiera och inkludera sina intressenter och möta deras förväntningar när det gäller flera frågor inom hållbarhet. Förväntningar förändras och företag måste förstå de väsentliga frågorna och hur dessa utvecklas för att kunna vara förberedda (Green & Hunton-clarke, 2003).

Det finns tre olika nivåer för engagerande med intressenterna, vilka är *one-way*, *two-way* och *multi-way* (Moratis & Brandt, 2017). *Informative*, *consultative* och *decisional* är tre begrepp som används för att dela upp metoder för inkludering i tre kategorier (Green & Hunton-Clarke, 2003). Dessa kategorier hänger ihop med begreppen *one-way*, *two-way* och *multi-way*. *One-way SE* beskrivs som en nivå av engagerande där företag informerar om hållbarhetsarbetet men inte har någon dialog med intressenterna om vad intressenterna bl.a. anser är väsentligt (Moratis & Brandt, 2017). *Informative* påminner om *one-way SE* och handlar om att information överförs från en part till en annan. Intressenterna får endast information från företaget och företag har kontroll över vilken information som når intressenterna.

Two-way SE beskrivs som när företag för en dialog med intressenterna men det framkommer inte om deras åsikter tas med i processen med hållbarhetsarbetet och hållbarhetsrapporten (Moratis & Brandt, 2017). Även viss *two-way SE* faller under kategorin *informative*, vilket till exempel kan vara enkäter. Enkäter ger ingen djup förståelse av intressenterna och dess värderingar och attityder. Metoder som ger djupare information, fokusgrupper och andra kvalitativa metoder, faller under kategorin *consultative*. Informationen från dessa metoder tar beslutsfattare del av och informationen kan eventuellt påverka de beslut som tas inom företaget och är därför *two-way* (Green & Hunton-Clarke, 2003).

Inom kategorin *decisional* får intressenterna ännu större plats och deltar i de beslutsfattande processerna, vilket innebär att den är *multi-way* (Green & Hunton-Clarke, 2003) *Multi-way SE* karaktäriseras bland annat av att företaget inkluderar intressenterna i projekt eller att intressenterna representeras i företagets styrelse (Moratis & Brandt, 2017).

2.3.2 Väsentlighet

Väsentlighet är ett begrepp som använts i flera sammanhang till exempel i finansiell och icke-finansiell rapportering, revisorns väsentlighetsbedömning och i juridiska och lagstiftande sammanhang. Vad som är väsentligt varierar mellan olika situationer beroende på omständigheterna och det finns inte en definition på väsentlighet som passar alla situationer (Corporate Reporting Dialogue, 2016). Väsentlighet inom hållbarhetsrapporteringen har blivit viktigare eftersom hållbarhetsrapporterna ofta brister i att fullständigt redovisa de frågor som är väsentliga för intressenterna (Ngu & Amran, 2018). Förutom att få kunskap om sina intressenter bidrar inkluderande av intressenterna till att företag får kunskap om karaktären och betydelsen av förväntningarna, vilket underlättar prioriteringen av olika frågor (Plaza-Ubeda, Burgos-Jimenes & Carmona-Moreno, 2010). Förutom AA1000 har även standarden GRI⁷, som är väletablerad,

⁷ GRI står för Global Reporting Initiativ och är en organisation som utfärdar redovisningsstandarder för hållbarhetsredovisning. GRI presenteras mer i kapitel 3.

principer om väsentlighet, vilket tyder på att det är ett utbrett begrepp inom hållbarhetsredovisning.

För att kunna bestämma de väsentliga frågorna används olika metoder och den vanligaste metoden är att göra en väsentlighetsmatris (Jones, Comfort & Hillier, 2016). Väsentlighetsmatrisen är ett diagram och har två axlar, en som visar hur väsentlig en fråga är för intressenterna och därför påverkar intressenternas beslut, och en som visar vad frågan har för social, miljömässig och ekonomisk påverkan (Jones m.fl., 2016). Ju högre upp till höger en fråga befinner sig i diagrammet ju väsentligare är den.

2.3.3 Respons

Företagen ska vara transparenta med vilka av de väsentliga frågorna de engagerar sig i och varför de engagerar sig i dessa frågor (Guix m.fl., 2018). Att ge respons på de frågor intressenterna anser väsentliga visar på att företaget tar ansvar för det som intressenterna tycker är viktigt (Cooper & Owen, 2007; Guix m.fl., 2018). När företagets väsentliga frågor konkurrerar med intressenternas väsentliga frågor, visar företaget hur viktiga intressenterna är genom vilka frågor de väljer att engagera sig i (Guix m.fl., 2018). Respons kan definieras som de program och policyer som företaget implementerar för att svara på de frågor som anses väsentliga av intressenterna (Wood, 1991; Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013). Flera studier visar på att det är viktigt för företag att anpassa beteendet efter intressenternas förväntningar för att göra intressenterna nöjda. Anpassningen av företagets beteende visar vilka avsikter och mål företaget har med inkluderandet av intressenter (Plaza-Ubeda m.fl., 2010). Respons har även definierats som i vilken grad företag är villiga att ge svar på de frågor intressenterna tycker är väsentliga och att fortsätta med att arbeta med frågorna (David, Bloom, & Hillman, 2007; Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013).

2.4 Centrala begrepp från teoretiska ramverket

Slutligen ska det viktigaste från legitimitetsteorin, intressentteorin, intressentengagemang och hållbarhet inom dagligvaruhandeln att sammanfattas. Vi kommer att presentera det som är centralt för studien och kommer användas i analysen.

Legitimitetsteorin förklarar att det finns ett socialt kontrakt mellan företag och samhället och genom att följa de normer och värderingar som samhället har blir och fortsätter företaget att vara legitimt. Att företaget är legitimt innebär att samhället ser det som ordentligt. Att upprätta hållbarhetsrapport är ett sätt för företag att visa samhället att det är legitimt. Intressentteorin är även en teori som har beskrivits. Det positiva perspektivet på intressentteorin beskriver att företag kan välja att vända sig till några enstaka intressentgrupper som har större inflytande på företaget. Dessa intressentgrupper är de som bör få störst plats i hållbarhetsrapporterna. Det normativa perspektivet anser att alla intressenter är lika viktiga och bör få samma uppmärksamhet. Ur detta perspektiv bör alla intressentgrupper få lika mycket plats i hållbarhetsrapporterna.

Intressentengagemang och de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons är centrala begrepp. Inkluderbarhet innebär att företag ska identifiera och inkludera sina intressenter och möta deras förväntningar. Väsentlighet har blivit viktigare inom hållbarhetsrapportering. Genom att inkludera intressenterna får företaget kunskap om vad intressenterna tycker är väsentligt och det är dessa frågor som ska prioriteras. Respons innebär att företag ska vara transparenta med hållbarhetsarbetet och ge respons till intressenterna.

Inom intressentengagemang och inkluderbarhet har olika nivåer av engagerande beskrivits, vilka är *one-way SE*, *two-way SE* och *multi-way SE*. *One-way* innebär att kommunikationen sker på ett håll, antingen från företaget till intressenter eller från intressenter till företaget. *Two-way* innebär att det sker en dialog mellan företaget och intressenterna. *Multi-way* handlar om att intressenterna blir representerade i företagets styrelse och får delta i beslutsfattande. Andra typer av klassificeringar av engagerande presenterats även. De tre kategorierna som presenteras är *informative*, *consultative* och *decisional*. *Informative* handlar om att företag informerar intressenterna om dess hållbarhetsarbete och är *one-way*. Kategorin *consultative* handlar om att företag har en *two-way SE* och använder den information de får vid beslutsfattande. Inom *decisional* är intressenterna med och deltar i beslutsfattandet och räknas därför som *multi-way*. Genom att titta på metoderna som företagen använder vid engagerandet av intressenter går det att bedöma vilken nivå engagerandet sker på. I AA1000, som är den redovisningsstandarden

som studien utgår ifrån, är inkluderbarhet, väsentlighet och respons viktiga begrepp inom intressentengagemang. Även Guix m.fl. (2018), som nämnts i kapitel 1, använder dessa begrepp i sin studie för att kunna analysera och bestämma hur intressenterna engageras i hållbarhetsrapporterna.

3. Institutionalialia

Det finns olika standarder som företag kan följa gällande intressentengagemang och hållbarhetsrapportering. I denna uppsatsen används standarderna för intressentengagemang som är utfärdade av organisationerna Accountability och GRI och därför kommer de att presenteras i detta kapitel. Accountability:s standard AA1000 har tre principer för intressentengagemang, vilka är inkluderbarhet, väsentlighet och respons, som kommer att presenteras samt den process för intressentengagemang som Accountability har tagit fram kommer att förklaras. Studien utgår från AA1000 eftersom den har använts i tidigare studier och det finns utarbetade metoder grundade på den för att analysera hur företag använder intressentengagemang. AA1000 är även lättbegripligt och de specifika principerna för intressentengagemang är tydligt presenterade. Standarden från GRI och den process som GRI har för att bestämma innehållet i hållbarhetsrapporterna kommer att presenteras. GRI:s standard är den som de flesta av de studerade företagen följer, endast Ica år 2018 som inte följer GRI, och är därför viktig att presentera. Kapitlet avslutas med en jämförelse mellan AA1000 och GRI.

3.1 AccountAbility

AccountAbility är en organisation som tagit fram flera principbaserade standarder och AA1000 är namnet på dess serie med standarder. En av standarderna är *Accountability Principles* (AA1000AP) där de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet samt respons beskrivs (AccountAbility, 2018). Dessa standarder kommer ursprungligen från *Stakeholder Engagement Standard* utfärdad av AccountAbility (2015). Accountability har även tagit fram riktlinjer för hur processen med intressentengagemang ska se ut och kommer presenteras nedan. De tre principerna tillämpas i processen med hållbarhetsarbetet och hållbarhetsrapporten och ger information om vilka intressenter företaget ska vända sig till och vilka hållbarhetsfrågor som ska prioriteras i hållbarhetsrapporten. En fjärde princip, om påverkan, har tillkommit i den senaste upplagan av AA1000AP. Den fjärde principen kommer utelämnas i denna studie, eftersom den är ny och företag antagligen inte har hunnit tillämpa den. AccountAbility (2018) definierar och beskriver de tre principerna på följande sätt.

3.1.1 Inkluderbarhet

Inkluderbarhet säger att folk ska ha en talan i de beslut som påverkar dem. Ett företag måste acceptera det ansvar det har gentemot intressenterna för att vara inkluderande. Företagen ska identifiera intressenterna och möjliggöra en dialog mellan företaget och sina intressenter, både externa och interna. Detta leder till att man får veta vilka frågor som anses väsentliga för intressenterna och möjligtvis vilka åtgärder som kan göras inom de aktuella frågorna.

3.1.2 Väsentlighet

Väsentlighet handlar om att identifiera, prioritera och vara tydlig med vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta. Att bestämma vad som är relevant hjälper företaget att fatta välgrundade beslut och åtgärder. Väsentliga frågor är sådana som på kort eller lång sikt påverkar bedömningar, beslut, åtgärder och prestationer för en organisation och/eller dess intressenter. Vad som är kort eller lång sikt beror på företagets egna förväntningar och rapporteringskrav.

3.1.3 Respons

Respons innebär att företag ska vara transparenta med sina ageranden inom de väsentliga hållbarhetsfrågorna och den påverkan dessa har. Detta berör alltså företagets reaktion på de relevanta hållbarhetsfrågorna. Reaktionerna är i form av beslut, åtgärder och kommunikation med intressenterna kring de åtgärder som görs. Det kan även vara att skapa policys och mål som rör de relevanta frågorna inom företaget. De åtgärder som görs ska vara anpassade efter verksamheten och den påverkan verksamheten har på de väsentliga frågorna.

3.1.4 Process för intressentengagemang

AA1000 beskriver även processen för att ta fram en plan för hur intressentengagemanget ska se ut. Processen består utav fyra steg, vilka är planera, förbereda, implementera och agera. Planera innebär att intressenter identifieras och att bestämma på vilken nivå intressentengagemanget ska vara. Sedan ska företaget bestämma och redovisa hur mycket information företaget tänker dela med sina intressenter kring de frågor som är väsentliga. Planen för intressentengagemanget ska vara tillgänglig för intressenterna så att de kan ge

synpunkter på den och indikatorer på hur väl intressentengagemanget fungerar ska bestämmas. Det andra steget i processen är att förbereda sig inför att engagera intressenterna genom att se till att det finns resurser och kapacitet. Företaget ska även identifiera och förbereda sig för de risker som uppstår vid intressentengagemang. Det tredje steget är att implementera planen och engagera intressenterna. Intressentengagemanget och dess resultat ska dokumenteras och utifrån resultat ska företaget skapa en handlingsplan. Resultaten och handlingsplanen ska redovisas för intressenterna. Det sista steget i processen är att agera och utvärdera intressentengagemanget och att förbättra och utveckla handlingsplanen. Företaget ska rapportera om intressentengagemanget (AccountAbility, 2015).

3.2 Global Reporting Initiative

De flesta dagligvaruhandelsföretag som ingår i denna studie följer de standarder och riktlinjer som *Global Reporting Initiative* (GRI) har satt för hållbarhetsrapportering, vilka även kallas G4. GRI har även en princip som heter intressentinkluderande (*Stakeholder inclusiveness*) som behandlar intressentengagemanget. En process för att bestämma innehållet i hållbarhetsrapporten finns framtagen av GRI, vilket även kommer presenteras i detta avsnitt

3.2.1 GRI-G4

GRI har fyra standarder inom G4 för hur intressentengagemang ska presenteras i hållbarhetsrapporten, vilka är G4-24, G4-25, G4-26 och G4-27. Dessa standarder ska ge en översiktlig bild av hur engagerandet av intressenter har skett i samband med arbetet med rapporten, men även hur engagerandet ser ut i övrigt (GRI, 2013). G4-24 säger att en lista med de intressenter företaget engagerar ska presenteras i hållbarhetsrapporten. G4-25 handlar om att företaget ska presentera varför just dessa intressenter har identifierats och valts ut. G4-26 säger att företaget ska presentera sin inställning till intressentengagemang och hur ofta engagemanget sker med varje intressentgrupp. Företaget ska dessutom vara tydliga med om något engagemang skedde specifikt för arbetet med hållbarhetsrapporten. G4-27 säger att företaget ska rapportera om de frågor som anses väsentliga av intressenterna och rapportera om hur hållbarhetsarbetet ser ut inom varje fråga. Det ska även framgå vilka av frågorna de olika intressentgrupper har tagit upp.

3.2.2 Intressentinkluderbarhet

Inom standarden G4 finns en princip som direkt handlar om intressentengagemang. Denna princip säger att företaget ska identifiera sina intressenter och förklara vilka åtgärder som gjorts och hur hållbarhetsarbetet ser ut när det gäller de frågor som intressenterna anser är väsentliga. Förväntningarna från intressenter är en viktig referenspunkt vid beslutfattandet kring innehållet i hållbarhetsrapporten (GRI, 2013).

3.2.3 Process för intressentengagemang

GRI har beskrivning av hur processen ser ut för att göra en väsentlighetsanalys och därmed att bestämma vad hållbarhetsrapporten ska innehålla. Processen består utav fyra steg. Det första steget är identifiering av frågor som kan vara av intresse och var dessa uppstår, i eller utanför organisationen. Det andra steget är att prioritera och bestämma vilka frågor som är väsentliga, genom att ta hänsyn till intressenternas väsentliga frågor. Kriterier för att bestämma vad som är väsentligt ska bestämmas och vilken nivå av engagemang som intressentengagemanget ska ha. Tredje steget är värdering av de väsentliga frågorna. Frågorna ska bedömas utifrån hur väl de balanserad representation av olika frågor är. Sedan ska företaget samla in den information som behövs redovisas. Det sista steget innebär att företaget ska utvärdera processen och förbättra den till nästa gång processen ska genomföras (GRI, 2013).

3.3 Jämförelse av AA1000 och GRI

Principerna om inkluderbarhet, väsentlighet och respons från AA1000 liknar GRI:s princip om intressentinkluderbarhet. Principen intressentinkluderbarhet säger först att intressenter ska identifieras, vilket även AA1000:s princip om inkluderbarhet säger. Vidare tar principen intressentinkluderbarhet upp att de åtgärder som görs inom intressenternas väsentliga frågor ska redovisas. Respons ska alltså ges till intressenterna och de frågorna som företaget ger respons på ska vara väsentliga för intressenterna. Detta stämmer överens med principen väsentlighet och respons från AA1000, eftersom även den standarden säger att det är viktigt att de frågor som prioriteras är väsentliga för intressenterna och att respons ska ges till intressenterna angående det hållbarhetsarbete som görs inom varje fråga. För att veta vilka frågor som är väsentliga krävs någon typ av dialog med intressenterna, vilket AA1000 beskriver och GRI indirekt säger.

Det som skiljer AA1000 och GRI från varandra är att GRI:s standarder främst behandlar hur intressentengagemanget ska redovisas medan AA1000 med de tre principerna behandlar processen med intressentengagemanget och hur det ska gå till rent allmänt och inte bara vid själva upprättande av hållbarhetsrapporten. När principer inom standarderna jämförs har de trots allt samma uppfattning om intressentengagemang och skiljer sig inte i hur det bör se ut.

4. Metod

I detta avsnitt presenteras forskningsansatsen samt innehållsanalysens utformning och hur den har operationaliserats. Valet av vilka företags hållbarhetsrapporter som skulle undersökas och vilka år motiveras. Sedan diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

4.1 Forskningsansats

Studien är deduktiv eftersom vi gör antaganden utifrån intressentteorin och legitimitetsteorin samt kodningsschema med bestämda kategorier (se Bilaga 1, Tabell A). Tidigare forskning ligger även till grund för vad som analyseras och slutsatserna som dras.

En kvantitativ ansats har valts utifrån objektet som ska studeras, vilket är hur dagligvaruhandelsföretagen i Sverige engagerar sina intressenter i hållbarhetsrapporterna. Kvantitativa data uttrycks i numerisk form och är lätta att jämföra då de är standardiserade. En kvalitativ metod undersöker mer på djupet för att kunna göra en flerdimensionell beskrivning av det som studeras (Lind, 2014) och hade kunnat ses som lämplig för att ta reda på vad intressenterna anser är viktigt samt hur de inkluderas i processen. En kvalitativ metod hade kunnat genomföras med intervjuer men det finns alltid en risk för intervjuareffekten, det vill säga att respondenten påverkas av intervjuaren och därför inte berättar sanningen eller utelämnar information (Denscombe, 2017). En kvantitativ metod användes eftersom vi tittar på informationen i hållbarhetsrapporterna och gör inte en undersökning där vi vill få en djupare bild. Vi har riktat in oss på hållbarhetsrapporter och är intresserade av själva hållbarhetsrapporteringen samt hur företagen presenterar hur de inkluderar sina intressenter och om de presenterar hållbarhetsarbetet och därmed vilka frågor de anser är väsentliga.

Den kvantitativa forskningsansatsen grundar sig i en positivistisk vetenskapssyn, vilket innebär att det antas att de observationer som görs är objektiva och oberoende av teorin (Lind, 2014). Utifrån det positivistiska synsättet anses det att det ska samlas in information om fenomen direkt genom att mäta det som studeras (Bell, Bryman & Harley, 2018). Positivismen anser att verkligheten är separerad från den som observerar

den och vid innehållsanalys används oftast ett positivistiskt synsätt (Weber, 2004). Vi utgick ifrån det som direkt står i rapporterna och försökte inte tolka texten och fundera över andra betydelser. Därför passade det positivistiska synsättet bäst.

4.2 Undersökningens metod och design

I detta avsnitt kommer val av metod, vilket är innehållsanalys, att presenteras och motiveras. Det kodningsschema som har använts vid genomförandet av innehållsanalyserna presenteras även kort och hur det har fungerat.

4.2.1 Innehållsanalys

Syftet med studien är att undersöka hur dagligvaruföretagen i Sverige engagerar sina intressenter i hållbarhetsrapporterna genom att utgå från de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons samt att jämföra hur engagemanget har förändrats under de senaste åren. Vi kommer jämföra hållbarhetsrapporterna för 2018, 2016 och 2014 för att studera hur intressentengagemanget har förändrats. Den metod som kommer att användas är innehållsanalys. Innehållsanalys är ett sätt att analysera dokument för att dela in innehållet i olika kategorier på ett systematiskt sätt (Bell m.fl., 2018). Innehållet kopplades därefter till kodningsschemat och på så vis kvantifierades innehållet i hållbarhetsrapporterna (Bell m.fl., 2018). Företag ska vara transparenta med sitt hållbarhetsarbete och därmed presentera vilka intressenter de har och vad de tycker är väsentligt, och därför passar innehållsanalys bra i denna typ av studie.

En nackdel med innehållsanalys är att analysen inte blir bättre än kvaliteten på hållbarhetsrapporterna (Bell m.fl., 2018). Det som skrivs i rapporterna är hur företagen säger att de bland annat involverar intressenter och det går inte att veta om det faktiskt är så företagen gör i verkligheten.

Vi har valt att utgå från standarden AA1000 som innefattar de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons. Värt att notera är att alla de studerade dagligvaruhandelsföretagen följer GRI-standarderna för intressentengagemang, förutom Ica år 2018. Då GRI och AA1000 säger i princip samma saker om intressentengagemang

och Guix m.fl. (2018) hade gjort en mall kopplad till AA1000 som täcker det viktigaste i intressentengagemang valde vi att utgå ifrån AA1000.

För att uppfylla vårt syfte samlades data in om vilken information som tas upp i hållbarhetsrapporterna när det gäller vilka intressenter som nämns och vilka intressenters väsentliga frågor som får utrymme. Vi undersökte informationen som företagen publicerar i deras hållbarhetsrapporter. Vi utgår från att det som skrivs i hållbarhetsrapporterna representerar vad de faktiskt gör och det är inget som vi studerar och kontrollerar i denna studien. Vi undersökte om det går att utläsa i hållbarhetsrapporterna att de olika intressenterna kan ha olika intressen i olika frågor och att olika frågor är väsentliga för dem. Vi ville även se vilka intressenter som får utrymme i hållbarhetsrapporterna: vilka intressenter nämner företagen och vad nämner företagen om dessa, hur involveras intressenterna samt om företagen skriver om vilka frågor som är viktiga för intressenterna.

4.2.2 Kodningsschema

Metoden för denna studie liknar det tillvägagångssätt som Guix m.fl. (2018) använde i sin studie om intressentengagemang inom hotellbranschen. De genomförde en innehållsanalys av hållbarhetsrapporterna kopplat till intressentengagemang. Innehållet i hållbarhetsrapporterna kodades enligt kodningsschemat (se Bilaga 1, Tabell A) för att få en översikt över varje företag och för att kunna jämföra företagen.

När innehållsanalysen genomfördes började vi med att analysera en hållbarhetsrapport som vi var för sig gick igenom och kodade. Därefter jämförde vi vår kodning. I de fall vi var oense gick vi tillbaka till hållbarhetsrapporten och diskuterade vad som stod där och ett gemensamt beslut togs. Denna första innehållsanalysen användes som en mall för de resterande innehållsanalyserna, för att se till att bedömningarna blir så lika som möjligt. Alla hållbarhetsrapporter analyserades och kodades var för sig och sedan jämfördes resultaten och i de flesta frågorna stämde våra kodningar överens. I de fallen som de inte stämde överens fördes diskussion om vad som stod i hållbarhetsrapporterna samt hur vi hade kodat i den första innehållsanalysen och ett beslut togs utifrån vad vi kom fram till.

4.3 Val av hållbarhetsrapporter

Urvalet för undersökningen var dagligvaruföretag som använder sig av hållbarhetsrapportering. Vi undersökte vilka av Sveriges största dagligvaruföretag som publicerar hållbarhetsrapporter och kom fram till att det var: ICA, Axfood, Coop, Bergendahl Food och Lidl. Den senaste publicerade hållbarhetsrapporten av dessa företag laddades ner från deras respektive hemsida, vilket var år 2018 eller 2017/18. Vi laddade även ner hållbarhetsrapporterna från år 2016 och 2014 av Ica, Axfood, Coop och Lidl. Ingen upprättad hållbarhetsrapport hittades från Bergendahl dessa åren. Information om företagen och hållbarhetsrapporterna finns i tabell 1 nedan.

Anledningen till att vi valde att studera hållbarhetsrapporter från 2016 var för att kunna se om intressentengagemanget förändrats något före och efter det blev lagstadgat att upprätta hållbarhetsrapport. För att få en större uppfattning om hur intressentengagemanget har förändrats valde vi att studera hållbarhetsrapporter ytterligare två år tillbaka, vilket var 2014. Anledningen till att hållbarhetsrapporter från 2015 och 2017 inte studerades var att tiden inte räckte till. 2018, 2016 och 2014 valdes för att vi ville se om det fanns en större förändring av hållbarhetsrapporteringen. 2014 var hållbarhetsrapportering relativt nytt för Coop, Axfood och Lidl och därför är det intressant att se hur hållbarhetsrapporteringen har förändrats mellan den första hållbarhetsrapporten och den senaste. Netto är även ett företag som skulle kunna vara med i studien, men ingen årsredovisning eller hållbarhetsrapport kunde hittas och därför är det företaget inte med i studien.

Tabell 1 Information om företagen

Företag	Börsnoterade	lagstadgad hållbarhetsrapport	senaste hållbarhetsrapport	första hållbarhetsrapport
Ica	Ja	Ja	2018	2006
Coop	Nej	Ja	2018	2014
Axfood	Ja	Ja	2018	2013
Bergendahl food	Nej	Ja	2017/18	2017/18
Lidl	Nej	Ja	2017/18	2013/14

4.4 Operationalisering

Vi använde det kodningsschema som Guix m.fl. (2018) har skapat och använder i sin studie (se Bilaga 1, Tabell A). Detta kodningsschema är indelat i tre olika kategorier, vilka är inkluderbarhet, väsentlighet och respons. Inkluderbarhet innebär att företaget ska identifiera och inkludera sina intressenter, väsentlighet innebär att företagen ska identifiera de frågor som anses väsentliga av intressenterna, Respons innebär att företaget ska redovisa dess hållbarhetsarbete inom dessa frågor.

För varje kategori i kodningsschemat finns ett antal frågeställningar och svaren till dessa är kodade som 1 och 0 samt i vissa fall 0,5. Om det som frågas efter finns i hållbarhetsrapporten kodas det 1 och om det inte finns kodas det som 0. För vissa frågeställningar kan det finnas med till viss del och det kodas då som 0,5. Ett exempel på kodning kan vara att om SE-processen är förklarad för alla identifierade intressenter kodas det som 1, om processen bara är förklarad för vissa av intressenterna kodas det som 0,5 och om processen inte nämns alls kodas det som 0. När kodningen var klar summerades poängen för varje företag och hur väl företagen tillämpar de tre principerna i rapporten kunde på så sätt jämföras.

När kodningen var klar kunde det konstateras att kodningsmallen fungerade till stor del men ibland hade vi problem när koden 0,5 skulle användas. I kodningsschemat stod 0,5 ibland för att kriteriet var uppfyllt för vissa intressenter och ibland stod det generella kriterier. Problemet var att vi ibland tyckte att när det till exempel stod generella kriterier så passade det bättre med att kriteriet var förklarat för vissa intressenter. Detta löstes genom att vi tänkte samma på alla kriterier som hade 0,5 med som alternativ. Ett företag som förklarade för vissa intressenter där det stod generella kriterier för 0,5 poäng, fick 0,5 poäng. Vi gjorde på detta sätt när vi studerade resten av hållbarhetsrapporterna för att det skulle bli samma för alla.

En annan sak som kodats är metoderna som företagen har använt för att engagera intressenterna. Accountability (2015) beskriver i en tabell *one-way*, *two-way* och *multi-way* SE och vilka metoder som typiskt använts inom varje nivå av inkluderande av

intressenter. Detta sammanställer AccountAbility i en tabell (se Bilaga 2, Tabell B) som vi har utgått ifrån, vilken även Guix m.fl. (2018) utgick ifrån. Tabellen är uppdelad i olika typer av engagemang som rör de olika nivåerna och vilka exempel på metoder för varje nivå. De typer som är *one-way* är *remain passive*, *monitor*, *advocate* och *inform*. *Transact*, *consult*, *negotiate* och *involve* är *two-way*. De två sista typerna *collaborate* och *empower* är *multi-way*. Vad som karakteriserar de olika typerna går att läsa i Bilaga 2, Tabell B.

Guix m.fl. (2018) har dock lagt till ytterligare information i tabellen genom att dela in de olika metoderna i långsiktiga, medium och kortsiktiga. De har även klassificerat nivåerna av involverande i tre olika klasser, vilka är *informative*, *consultative* och *decisional*. Dessa tillägg har även vi tagit med i Bilaga 2, Tabell B. Tabellen används för att analysera vilka metoder företagen använder för att engagera sina intressenter och i vilken utsträckning de inkluderas. Genom att ta reda på vilka metoder företagen använder fås med hjälp av tabellen en förståelse för vilken nivå av inkludering de använder.

4.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet mäter tillförlitligheten i metoden. Med tillförlitlighet menas att forskningsinstrumentet är neutralt och skulle ge samma resultat vid andra tillfällen då allt annat är lika. Undersökningen ska alltså kunna göras om och samma resultat ska uppnås (Denscombe, 2017). När innehållsanalyserna gjordes läste vi inte mellan raderna utan utgick bara från vad som stod i hållbarhetsrapporterna och har därför inte dragit några subjektiva slutsatser om vad som menas med olika saker som inte har varit tydliga i texten. Detta ökar reliabiliteten. Innehållsanalyserna är gjorda vi var för sig och vi började med att jämföra en hållbarhetsrapport som vi sedan använde som mall för de andra innehållsanalyserna. Detta tyder på att alla hållbarhetsrapporter har behandlats på samma sätt och innehållsanalyserna är inte orättvist gjorda. Vid jämförelserna har vi för mestadels fått samma resultat men ibland var vi oense och då gick vi tillbaka till hållbarhetsrapporten och jämförde med mallen.

Vi har försökt vara transparenta med de problem som dykt upp vid genomförandet av studien, till exempel att koden 0,5 har varit problematisk ibland. Detta är viktigt för att kunna generalisera och för att kunna göra om studien.

Validitet handlar om att den använda metoden mäter det som studien avsiktligt ska mäta (Bell m.fl., 2018). Metoden som vi använder är tagen från Guix m.fl. (2018) då vi också studerar intressentengagemang fast inom dagligvaruhandeln och inte hotellbranschen. Därför kan metoden antas ha hög validitet för att mäta intressentengagemang. Dock utgår metoden från standarden AA1000 och ingen av de studerade företagen följer denna standarden. Alla företag förutom Ica, i den senaste hållbarhetsrapporten, följer GRI som i princip säger samma sak om vad företag ska göra gällande intressentengagemang. Därför påverkas inte resultatet av att metoden är kopplad till AA1000 och inte GRI.

5. Resultat

I detta avsnitt presenteras information om varje företags hållbarhetsredovisning och resultatet från innehållsanalyserna av hållbarhetsrapporterna. Resultaten för varje år presenteras var för sig. Först presenteras resultatet från 2018, sedan resultatet från 2016 och till sist presenteras resultatet från 2014. Anledningen till att vi börjar med 2018 är för att hållbarhetsrapporterna och resultatet var omfattande detta år. Resultatet presenteras med fokus på de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons och som tidigare nämnts utgår vi från kodningsschemat (se Bilaga 1, Tabell A). De olika kriterier som finns i kodningsschemat har gjorts kursiva och numren på kriterierna nämns i en parentes efter namnet på kriteriet när de diskuteras i texten för att lättare kunna hitta dem. Inom inkluderbarhet diskuterar vi även nivån av engagerande (se Bilaga 2, Tabell B), vilket behandlar alla företagen tillsammans och inte var för sig. I detta avsnitt kommer vi presentera det som användes mest frekvent av företagen.

5.1 Dagligvaruföretagens hållbarhetsrapport

Nedan kommer utformningen av företagens hållbarhetsrapporter att beskrivas. Vi presenterar skillnaderna i företagens hållbarhetsrapporter mellan åren 2018, 2016 och 2014. Vi kommer redogöra vilka standarder som företaget följer gällande hållbarhetsredovisning samt vilket år som företagen började upprätta hållbarhetsrapporter.

5.1.1 Ica

Icas hållbarhetsredovisning är integrerad i årsredovisningen och har varit det de tre år som studerats. Detta betyder att hållbarhetsinformationen är spridd i hela årsredovisningen. I inledande avsnitt finns hållbarhetsredovisningen inkluderad vid presentation av affärsmodell, strategi och mål samt risk och riskhantering. I detta avsnitt finns även delar om bara hållbarhet och ansvarsfullt värdeskapande. I slutet av årsredovisningen finns ytterligare hållbarhetsinformation som inte nämnts tidigare i redovisningen samt information kring redovisningsprinciper. Årsredovisningarna för 2016 och 2014 ser ut på samma sätt, men i dessa två år får hållbarhetsinformationen ta större plats med ytterligare ett avsnitt om hållbarhetsarbetet. Ica följer GRI-G4 2016 och 2014, men 2018 har Ica tagit fram egna redovisningsprinciper som grundar sig på GRI

“men är mer anpassat till koncernens förutsättning med utgångspunkt i väsentlighetsanalysen” (Ica, 2019, s. 130). Första hållbarhetsrapport gjordes av Ica 2006.

5.1.2 Coop

Hållbarhetsredovisning för Coop finns i dess årsrapport. Årsrapporten ser inte ut som en årsredovisning eftersom den finansiella informationen är översiktligt presenterad och tar inte så stor plats i rapporten. 2018 nämns ingen finansiell information alls. Detta beror på att Coops ägarförhållanden ser ut på ett sådant sätt att de inte behöver upprätta koncernredovisning. Den mesta hållbarhetsinformationen 2014 är samlad under ett avsnitt, vilket var indelat i olika områden såsom hållbara butiker, hållbart sortiment och hållbara leverantörer. Hållbarhetsredovisningen såg ut på ett liknande sätt 2016 med lite information under avsnittet där man presenterar företagets strategi och sedan är resten av hållbarhetsredovisningen samlad i ett avsnitt. I 2018 års årsredovisning tar hållbarhetsredovisningen större plats och rapporten är uppdelad i en mängd olika avsnitt vilka bland annat är våra leverantörer, våra varor, logistik, butiken, online och hemma. Under varje avsnitt presenteras målen och hållbarhetsredovisningen för området. Coop följer GRI-G4 i de hållbarhetsredovisningarna som studerats. Den första hållbarhetsrapporten som går att hitta på hemsidan är från 2014.

5.1.3 Axfood

2018 är hållbarhetsredovisningen integrerad i årsredovisningen. Hållbarhetsarbetet presenteras delvis i rapportens inledande avsnitt Affärsöversikt i samband med att företaget strategi och mål presenteras. I slutet av rapporten presenteras ett avsnitt om hållbarhetsstyrning. För åren 2014 och 2016 hade Axfood separata hållbarhetsrapporter. Hållbarhetsrapporten för 2016 innehåller en presentation av företaget som sedan följs av två avsnitt. Det första avsnittet heter Arbetsområden och där presenteras områden såsom hållbara varor, transporter och klimat och energi. Det andra avsnittet tar upp organisationens styrning av dessa arbetsområden och i detta avsnitt presenteras även intressenterna. Rapporten för 2014 påminner om den för 2016 men är inte lika omfattande. Axfood upprättade sin första hållbarhetsrapport år 2013. De rapporter från Axfood som studerats följer GRI. Vilken av GRI:s standarder som tillämpas nämns inte.

5.1.4 Bergendahl food

Bergendahl Food har en separat hållbarhetsrapport 2017/18 och det är den första hållbarhetsrapporten som Bergendahls upprättar. Tidigare årsredovisningar gick inte att hitta, vilket betyder att endast hållbarhetsrapporten från 2017/18 har studerats. Hållbarhetsrapporten från 2017/18 är företagets första Hållbarhetsrapporten har en kort presentation av företaget och sedan är rapporten indelad i fyra olika avsnitt. Det första behandlar intressenterna och vilka de väsentliga frågorna är. Övriga avsnitt handlar om miljö, arbetsmiljö och samhällsengagemang. Hållbarhetsrapporten följer standarden GRI-G4 och dess standarder för intressentengagemang.

5.1.5 Lidl

Lidl är ett tyskt företag som har separata hållbarhetsrapporter alla de år som studerats. I rapporten för 2017/18 presenteras företaget kort samt dess intressenter och de väsentliga frågorna. Sedan presenteras hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsrapporten för 2013/14 och 2015/16 har samma struktur men är inte lika omfattande som den för 2017/18. Lidl följer GRI-G4 vid upprättandet av hållbarhetsrapporterna. Översiktlig granskning av revisor är gjort 2016 och 2014. Första hållbarhetsrapport som går att hitta på hemsidan är från 2013/2014.

5.2 Resultat 2018

Det totala resultatet för 2018 kommer att redovisas först och sedan kommer resultatet för inkluderbarhet, väsentlighet och respons att presenteras. All information som presenteras i detta avsnitt finns i Tabell 2 samt Tabell 3 inom inkluderbarhet då vi pratar om nivån av engagerandet.

2018 fick Lidl högst poäng i uppfyllandet av de tre principerna enligt kodningsschemat, med 14 poäng totalt av maxpoäng 17. Axfood kom därefter med 12,5 poäng och sedan kom Coop med 11 poäng. Det företag som fick lägst poäng i uppfyllandet av de tre principerna enligt kodningsschemat var Ica och Bergendahl med 8 respektive 8,5 poäng.

Tabell 2 Resultat 2018

Kriterier	Bergendahls	Ica	Coop	Axfood	Lidl
A. Intressentidentifikation och engagemang					
a.1. Avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter	0	1	1	1	1
a.2. Grund för identifikation	0,5	0,5	0	1	1
a.3. Lista med huvudintressenter	1	1	1	1	1
a.4. identifieringsmetod	1	1	1	1	1
a.5. Karaktären av engagemanget					
a.5.1 SE-mål	0	0	0	1	1
a.5.2. SE-processen	0	0	0	0	0
a.5.3. Frekvensen av involverande	0,5	0,5	0,5	0	0,5
a.5.4. Använda metoder	1	0,5	1	1	1
a.6. Output SE	0,5	0,5	1	1	1
B. Väsentlighetsanalys					
b.1. Potentiella frågor	1	1	1	1	1
b.2. Kriterier för att betämma väsentlighet	0	0,5	0,5	0,5	0,5
b.3. Betydelsen av väsentlighet	0	0	0	0	0
b.4. Lista på väsentliga frågor	1	0	1	1	1
b.5. Visuell presentation av väsentliga frågor	0	1	0	0	1
b.6. För vilka intressenter frågorna är väsentliga	0	0	1	1	1
C. Respons					
c.1. Företaget kommunicera svar på de väsentliga frågorna	1	0,5	1	1	1
c.2. Rapportens struktur hjälper användaren att hitta responsen för varje väsentlig fråga	1	0	1	1	1
Totalt	8,5	8	11	12,5	14

5.2.1 Inkluderbarhet

Inkluderbarhet handlar om att intressenter ska inkluderas i beslut som påverkar dem (AccountAbility, 2015). Först kommer det totala resultatet inom inkluderbarhet för varje företag att presenteras. Sedan kommer poängen för varje kriterier att redovisas. Totalt sett fick Lidl 7,5 av 9 poäng inom inkluderbarhet. Axfood fick 7 poäng totalt, Coop fick 5,5 poäng, Bergendahl fick 4,5 poäng och Ica fick 4 poäng. Alla företag förutom Bergendahl hade ett *avsnitt som ägnas åt att identifiera intressenter* (a.1), därför har Bergendahl fått 0 poäng och resten har fått 1 poäng. På kriteriet *grund för identifikation* (a.2) har Bergendahl och Ica har fått 0,5 poäng var, Coop har fått 0 poäng då ingen motivering till valet av intressenter finns och Axfood och Lidl har fått 1 poäng var på detta kriteriet. 0,5 poäng betyder att motivering finns för vissa intressenter och 1 poäng har företag fått som motiverar för alla intressenter. Alla företag har fått 1 poäng på kriteriet *identifieringsmetod* (a.4), eftersom alla företag identifierar en mängd olika intressenter som kan påverka och påverkas av verksamheten och inte endast fokuserar på till exempel ägarna.

Samtliga företag har en *lista med huvudintressenter* (a.3) och har fått 1 poäng var på detta kriteriet. De intressenter som alla företag listar är kunder, leverantörer och medarbetare. Lidl, Ica, Bergendahls och Coop har även listat myndigheter som en väsentlig intressent. Axfood, Coop och Ica har tagit med ägare och Ica och Axfood har även listat samhälle bland sina väsentliga intressenter. Intresse- och branschorganisationer har Lidl och Coop tagit med. Intressenter som endast listas av Bergendahl är företagskunder/butiker.

Ett av kriterierna handlar om *karaktären av engagemanget* (a.5) och är uppdelat på *mål* (a.5.1), *Processen* (a.5.2), *frekvensen av involverande* (a.5.3) och *använda metoder* (a.5.4). Axfood och Lidl nämner *målen* (a.5.1) de har för intressentengagemanget och får därför 1 poäng var. Bergendahl, Ica och Coop nämner inte *målen* i sina rapporter och får därför 0 poäng. *Processen för intressentengagemang* (a.5.2) nämner inget av företagen tydligt och alla får därför 0 poäng. De flesta företag nämner översiktligt hur de valt ut de väsentliga frågorna vid upprättandet av hållbarhetsrapporter enligt GRI-G4, men detta är för vagt. För att få 1 poäng krävs att processen för intressentengagemang även när ingen rapport ska upprättas beskrivs. Alla företag förutom Axfood fick 0,5 poäng på kriteriet *frekvensen av involverande* (a.5.3), eftersom de endast nämnde frekvensen för vissa metoder och intressenter i den löpande texten. Axfood nämnde inte frekvensen alls och har därför fått 0 poäng. De företag som nämner frekvensen för vissa metoder i texten skriver alla främst om årliga utvecklingssamtal eller hur ofta kund- och medarbetarundersökningar görs. Alla företag förutom Ica har fått ett poäng på kriteriet *använda metoder* (a.5.4) eftersom de presenterar metoderna för varje intressent. Ica fick 0,5 poäng, eftersom det bara nämnde metoderna för vissa intressenter i den löpande texten.

På kriteriet *output* (a.6) har Bergendahl food och Ica fått 0,5 poäng, eftersom de inte nämner de väsentliga frågorna för varje specifik intressentgrupp. Coop, Ica och Axfood har fått 1 poäng var, eftersom de nämner vilka av intressenter som tycker att en specifik fråga är väsentlig.

Förutom kodningsschemat (se Bilaga 1, Tabell A) användes ytterligare en tabell (se Bilaga 2, Tabell B) för att studera vilken nivå av engagerande som används. Denna tabell

är inte uppdelat på varje företag som kodningsschemat utan är en sammanfattning över alla företag. Enligt Tabell 3 som finns nedan faller 30,9 procent av metoderna under *informative* (information överförs från företag till intressenterna), 62,8 procent är *consultative* (samlar in information och använder vid beslutsfattande) och 6,4 procent av metoderna är *decisional* (intressenter deltar i beslutsfattanden). De metoder som används mest är *consultative* och *informative*, vilket är kategorier med kort och medellång sikt, och företagen använder flest metoder för att kommunicera med kunder, medarbetare och leverantörer.

Tabell 3 Nivå av engagerande

LEVEL OF ENGAGEMENT	Kunder	Medarbetare	Ägare	Företags- kunder	Leverantörer	Myndigheter /Kommuner	Bransch- & intresseorg.	Samhälle	Totalt per nivå	%
Informative 30,9%										
Remain Passive	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Monitor	6	0	0	0	0	1	2	0	9	9,6%
Advocate	0	0	0	0	5	0	0	0	5	5,3%
Inform	7	4	3	0	0	0	0	1	15	16,0%
Consultative 62,8 %										
Transact	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Consult	8	10	1	1	7	1	3	0	31	33,0%
Negotiate	0	1	0	1	3	0	0	0	5	5,3%
Involve	4	9	0	0	4	3	2	1	23	24,5%
Decisional 6,4%										
Collaborate	0	0	2	0	1	1	2	0	6	6,4%
Empower	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Totalt per intressentgrupp	25	24	6	2	20	6	9	2	94	
%	26,6%	25,5%	6,4%	2,1%	21,3%	6,4%	9,6%	2,1%		

Inom kategorin *consultative*, som är den mest använda nivån av engagemang, finns ytterligare nivåer av engagemang, vilka är *transact*, *consult*, *negotiate* och *involve*. Den nivå på engagerande som används mest är *consult* med 33 procent och denna typ av engagerande används mest med kunder, medarbetare och leverantörer. Dessa metoder är begränsad *two-way* SE innebär främst att företaget ställer frågor och intressenterna svarar. Det kan vara till exempel fokusgrupper, kund- och medarbetarundersökningar samt workshops. En tredjedel av engagerandet med bransch- och intresseorganisationer sker även på denna nivå av engagemang. En metod av två som används för engagerande av företagaskunder faller även under *consult* och är kontinuerlig kontakt och fysiska möten.

Metoder inom *involve* används näst mest med 24,5 procent och är *two-way* eller *multi-way* intressentengagemang. Denna typ av nivå används främst vid engagerande av medarbetare och kan vara i form av till exempel utvecklingssamtal. Hälften av

engagerandet av myndigheter/kommuner sker inom *involve* och kan vara olika typer av möten om hållbar konsumtion, miljömärkning och butiksetablering. En av två metoder som används för engagemang med samhället är på denna nivå, vilket är möte med beslutsfattare i Sverige och EU.

Inom kategorin *Informative*, som är den nivån som används näst mest, finns fyra nivåer på engagerande, vilka är *remain passive*, *monitor*, *advocate* och *inform*. Metoderna är *one-way*, eftersom det är företaget som informerar intressenterna. 16 procent av metoderna totalt är på nivån *inform*. Hälften av metoderna för engagerande med kunder och ägare är på denna nivå. Denna nivå på engagerande används även för medarbetare, myndigheter, bransch- och intresseorganisationer, samhället samt leverantörer men inte i samma utsträckning. De metoder som används är bland annat sociala medier, broschyrer, hemsidor och intranät. Engagerande med samhället har en metod på denna nivå, vilket är i form av presentationer vid seminarier och andra sammankomster.

Den sista kategorin är *decisional*, denna nivå används minst, och är uppdelad på två nivåer av engagerande. Dessa nivåer är *collaborate* och *empower*, vilka är *two-way* eller *multi-way SE*. Inga metoder används på nivån *empower*, utan det är endast nivån *collaborate* som används och ägare och leverantörer är de enda intressenterna som engageras på den nivån.

5.2.2 Väsentlighet

Väsentlighet handlar om att identifiera, prioritera och vara tydlig med vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta (AccountAbility, 2015). Först presenteras det totala resultatet inom väsentlighet och övergår sedan till de olika kriterierna i kodningsschemat och vilka poäng företagen har fått på var och en av dessa.

Lidl fick 4,5 av 6 möjliga poäng inom väsentlighet. Axfood och Coop fick 3,5 poäng vardera, Ica fick 2,5 poäng och Bergendahls fick 2 poäng. Alla fem företagen fick 1 poäng på kriteriet *potentiella frågor* (b.1), eftersom de angett vilka frågor som kan vara väsentliga. På kriteriet *betydelsen av väsentlighet* (b.3) fick alla företagen 0 poäng,

eftersom inget företag direkt har definierat vad väsentlighet är. På kriteriet kriterier för att *bestämma väsentlighet* (b.2) fick Ica, Coop, Axfood och Lidl 0,5 poäng, eftersom de anger att de följer till exempel företagsinitiativet *Global compact* och FN:s globala hållbarhetsmål, vilka generellt indikerar vad som är väsentligt. Bergendahls fick 0 poäng, eftersom inget liknande nämns i den hållbarhetsrapporten. Bergendahls, Coop, Axfood och Lidl fick 1 poäng på kriteriet *lista på väsentliga frågor* (b.4) medan Ica fick 0 poäng. På kriteriet *visuell presentation av väsentliga frågor* (b.5) fick Ica och Lidl 1 poäng vardera, eftersom de båda har en väsentlighetsmatris, medan Bergendahls, Coop och Axfood fick 0 poäng var då de inte hade en väsentlighetsmatris. Coop, Axfood och Lidl fick 1 poäng vardera på kriteriet *för vilka intressenter frågorna är väsentliga* (b.6), eftersom de tydligt presenterat vilka intressenter som tycker vilka frågor är väsentliga. Bergendahl och Ica fick 0 poäng vardera eftersom de inte presenterade detta.

5.2.3 Respons

Respons handlar om att företag ska ge respons till intressenterna om de väsentliga frågorna (AccountAbility, 2015). Bergendahl, Lidl, Coop och Axfood har alla 2 poäng av 2 möjliga inom respons. Ica fick 0,5 poäng. Bergendahls, Coop, Axfood och Lidl *kommunicerar svar på de väsentliga frågorna* (c.1) och fick därför 1 poäng på det kriteriet. Dessa företag hade även *tydliga rubriker för varje fråga* (c.2) och fick även 1 poäng på detta kriteriet. Ica fick 0,5 respektive 0 poäng på dessa två frågor. Ica fick 0,5 poäng eftersom det inte ger svar på alla väsentliga frågor. Ica fick 0 poäng på kriteriet om strukturen hjälper användaren att hitta responsen eftersom det inte fanns tydliga rubriker för alla väsentliga frågor och informationen fanns på olika ställen i rapporten.

5.3 Resultat 2016

2016 fick Axfood högst poäng med 13 poäng totalt av maxpoäng 17 enligt kodningsschemat. Ica och Lidl hade lika många poäng totalt, vilket var 12,5 poäng medan Coop hade 10,5 poäng totalt. Bergendahl upprättade ingen hållbarhetsrapport 2016 som vi har kunnat hitta och därför har vi inga kodade siffror i den kolumnen. (Tabell 4). Nedan presenteras resultatet från 2016, med fokus på de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons, var för sig. All information i detta avsnitt kommer från tabell 4.

Tabell 4 Resultat 2016

Kriterier	Bergendahls	Ica	Coop	Axfood	Lidl
A. Intressentidentifikation och engagemang					
a.1. Avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter	-	1	1	1	1
a.2. Grund för identifikation	-	0	0	1	1
a.3. Lista med huvudintressenter	-	1	1	1	1
a.4. inställning till intressenter	-	1	1	1	1
a.5. Karaktären av engagemanget					
a.5.1 SE-mål	-	1	0	1	1
a.5.2. SE-processen	-	0	0	0	0
a.5.3. Frekvensen av involverande	-	0,5	0,5	0	0,5
a.5.4. Använda metoder	-	1	1	1	1
a.6. Output SE	-	1	1	1	0,5
B. Väsentlighetsanalys					
b.1. Potentiella frågor	-	1	1	1	1
b.2. Kriterier för att betämma väsentlighet	-	0,5	0,5	0,5	0,5
b.3. Betydelsen av väsentlighet	-	0	0	0	0
b.4. Lista på väsentliga frågor	-	1	1	1	1
b.5. Visuell presentation av väsentliga frågor	-	1	0	1	0
b.6. För vilka intressenter frågorna är väsentliga	-	1	1	1	1
C. Respons					
c.1. Företaget kommunicera svar på de väsentliga frågorna	-	1	1	1	1
c.2. Rapportens struktur hjälper användaren att hitta responsen för varje väsentlig fråga	-	0,5	0,5	0,5	1
Totalt	-	12,5	10,5	13	12,5

5.3.1 Inkluderbarhet

Inkluderbarhet handlar om att intressenter ska inkluderas i beslut som påverkar dem (AccountAbility, 2015). Axfood och Lidl fick 7 av 9 möjliga poäng vardera inom inkluderbarhet. Ica fick 6,5 poäng och Coop fick 5,5 poäng. Alla företag fick 1 poäng på *avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter* (a.1), *lista med huvudintressenter* (a.3) och *identifieringsmetod* (a.4). Alla företag har alltså presenterat en lista med huvudintressenter samt hur de har identifierat dessa. För kriteriet *grund för identifikation* (a.2) har både Axfood och Lidl fått 1 poäng medan Ica och Coop fått 0 poäng, eftersom de inte presenterat varför de valt just de intressenter de valt.

Kriteriet *karaktären av engagemanget* (a.5) är som sagt uppdelat i underkriterier. På kodningen för *SE-processen* (a.5.2) har alla företag fått 0 poäng, eftersom de inte nämner hela processen med intressentengagemanget och vad de gör med den information de får från intressenterna. Ica, Axfood och Lidl fick 1 poäng på *mål* (a.5.1), eftersom de

presenterat målet för intressentengagemanget, och Coop fick 0 poäng eftersom det inte presenterade några mål för detta. För kriteriet *frekvensen av involverande* (a.5.3) fick alla företag förutom Axfood 0,5 poäng, eftersom frekvensen delvis presenterats i den löpande texten. Axfood hade ingen presentation av frekvensen alls och fick därför 0 poäng. På kriteriet *använda metoder* (a.5.4) fick alla företag 1 poäng eftersom de presenterade vilka metoder som användes för att engagera alla huvudintressenter var för sig.

Alla företag förutom Lidl fick 1 poäng på *Output* (a.6), eftersom de väsentliga frågorna för varje intressentgrupp presenterades. Lidl presenterar endast de väsentliga frågorna för kunder, medarbetare och intresseorganisationer och inte för alla intressenter och fick därför 0,5 poäng.

De metoder för intressentengagemang som nämnts i hållbarhetsrapporterna 2016 är densamma som de som nämns 2018 och därför är tabell 3 aktuell även detta år.

5.3.2 Väsentlighet

Väsentlighet handlar om att identifiera, prioritera och vara tydlig med vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta (AccountAbility, 2015). Axfood och Ica fick totalt 4,5 av möjliga 6 poäng vardera inom väsentlighet, Både Lidl och Coop fick totalt 3,5 poäng vardera. Alla företag fick 0 poäng på *betydelsen av väsentligheten* (b.3), eftersom de inte definierat vad väsentlighet är. Alla företagen fick 1 poäng på kriteriet *potentiella frågor* (b.1), eftersom de presenterat de frågor som kan vara väsentliga. 1 poäng fick alla företagen även på kriterierna *lista på väsentliga frågor* (b.4) och *för vilka intressenter frågorna är väsentliga* (b.6). Alla företag fick 0,5 poäng vardera på *kriterier för att bestämma väsentlighet* (b.2), eftersom de precis som 2018 hänvisat till *Global compact* och FN: globala hållbarhetsmål. På *visuell presentation av väsentliga frågor* (b.5) fick Ica och Axfood 1 poäng vardera, eftersom Ica har en väsentlighetsmatris och Axfood har en figur som visar hur väsentliga frågorna är från medel till hög. Coop och Lidl fick 0 poäng vardera eftersom de inte har någon väsentlighetsmatris eller något avsnitt med väsentliga frågor.

5.3.3 Respons

Respons handlar om att företag ska ge respons till intressenterna om de väsentliga frågorna (AccountAbility, 2015). Lidl fick 2 av 2 möjliga poäng totalt inom respons. Ica, Coop och Axfood fick alla 1,5 poäng totalt. Alla företag fick 1 poäng på kriteriet att *företaget kommunicerar svar på de väsentliga frågorna (c.1)*. På kriteriet *rapportens struktur hjälper användaren att hitta responsen för varje väsentlig fråga (c.2)* var det bara Lidl som fick 1 poäng. De andra företagen fick 0,5 poäng vardera, eftersom de väsentliga frågorna inte hade rubriker som hette likadant som när frågan presenterades i väsentlighetsanalysen, vilket gjorde det svårare att hitta responsen.

5.4 Resultat 2014

2014 uppfyllde Ica de tre principerna med 11,5 poäng totalt av maxpoäng 17 enligt kodningsschemat. Lidl hade 8 poäng totalt, Axfood hade 6 poäng totalt och Coop hade 5,5 poäng totalt. Bergendahl upprättade ingen hållbarhetsrapport 2014 som vi har kunnat hitta och därför har vi inga kodningar i den kolumnen. All information i detta avsnitt kommer ifrån tabell 5.

Tabell 5 Resultat 2014

Kriterier	Bergendahls	Ica	Coop	Axfood	Lidl
A. Intressentidentifikation och engagemang					
a.1. Avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter	-	1	1	1	1
a.2. Grund för identifiering	-	0	0,5	1	1
a.3. Lista med huvudintressenter	-	1	0	1	1
a.4. Identifieringsmetod	-	1	1	1	1
a.5. Karaktären av engagemanget					
a.5.1 SE-mål	-	1	0	0	0
a.5.2. SE-processen	-	0	0	0	0
a.5.3. Frekvensen av involverande	-	0,5	0	0	0
a.5.4. Använda metoder	-	0,5	0,5	0	1
a.6. Output SE	-	1	0	0,5	0,5
B. Väsentlighetsanalys					
b.1. Potentiella frågor	-	1	1	1	1
b.2. Kriterier för att betämma väsentlighet	-	0,5	0	0,5	0
b.3. Betydelsen av väsentlighet	-	0	0	0	0
b.4. Lista på väsentliga frågor	-	0	0	0	0
b.5. Visuellt presentation av väsentliga frågor	-	1	0	0	0
b.6. För vilka intressenter frågorna är väsentliga	-	1	0	0	0
C. Respons					
c.1. Företaget kommunicera svar på de väsentliga frågorna	-	1	1	0	1
c.2. Rapportens struktur hjälper användaren att hitta responsen för varje väsentlig fråga	-	1	0,5	0	0,5
Totalt	-	11,5	5,5	6	8

5.4.1 Inkluderbarhet

Inkluderbarhet handlar om att intressenter ska inkluderas i beslut som påverkar dem (AccountAbility, 2015). Ica fick 6 av 9 möjliga poäng inom inkluderbarhet. Lidl fick 5,5 poäng, Axfood fick 4,5 poäng och Coop fick 3 poäng. Alla företag fick 1 poäng på kriterierna för *avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter* (a.1) och *identifieringsmetoden* (a.4). På kriteriet *grund för identifikation* (a.2) har Axfood och Lidl fått 1 poäng vardera, eftersom de motiverar varför intressenterna har valts. Coop fick 0,5 poäng då det endast motiverade vissa intressenter och Ica fick 0 poäng eftersom ingen motivering kunde hittas alls. På kriteriet *lista med huvudintressenter* (a.3) har Ica, Axfood och Lidl fått 1 poäng var medan Coop fick 0 poäng då ingen lista kunde hittas.

Kriteriet *karaktären av engagemang* (a.5) delas som tidigare nämnt upp i underkriterier. Coop, Axfood och Lidl fick 0 poäng på kriterierna *mål* (a.5.1) och *frekvensen av involverande* (a.5.3) medan Ica fick 1 respektive 0,5 på dessa kriterier, eftersom det har presenterat målet med att inkludera intressenterna och för att det nämnt frekvensen av involverandet för vissa intressenter i texten. På kodningen för *processen* (a.5.2) fick alla företag 0 poäng eftersom det inte fanns en tydlig beskrivning på hur intressenterna engageras. För kriteriet *använda metoder* (a.5.4) fick Ica och Coop 0,5 poäng, eftersom de i texten nämner metoder för vissa intressenter. Axfood fick 0 poäng då de inte har presenterat metoderna. Lidl fick 1 poäng, eftersom metoderna har presenterats för varje intressent.

Axfood och Lidl fick 0,5 poäng på kriteriet *output* (a.6), eftersom det inte är tydligt framgår vilka frågor som varje intressentgrupp tycker är väsentlig utan det framkommer endast vad intressenterna tillsammans tycker är väsentligt. Ica fick 1 poäng, eftersom det presenterar vad varje intressentgrupp tycker är väsentligt. Coop presenterar inte alls vilka frågor som kan vara väsentliga för intressenter och fick därför 0 poäng.

5.4.2 Väsentlighet

Väsentlighet handlar om att identifiera, prioritera och vara tydlig med vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta (AccountAbility, 2015). Ica fick 3,5 poäng av 6 möjliga inom väsentlighet. Axfood fick 1,5 poäng och Coop och Lidl fick 1 poäng

vardera. På kriteriet *potentiella frågor* (b.1) fick alla företagen 1 poäng, eftersom de har presenterat de frågor som kan vara väsentliga. Alla företag fick 0 poäng på kriterierna *betydelsen av väsentlighet* (b.3) och *lista på väsentliga frågor* (b.4). Ica hade däremot en *visuell presentation av de väsentliga frågorna* (b.5) i form av en väsentlighetsmatris och får därför 1 poäng på det kriteriet. På kriterier för att *bestämma väsentlighet* (b.2) fick Ica och Axfood 0,5 poäng, eftersom de utgår ifrån *Global compact* och FN:s globala hållbarhetsmål. Coop och Lidl fick 0 poäng. Coop, Axfood och Lidl fick 0 poäng på kriteriet *för vilka intressenter frågorna är väsentliga* (b.6) medan Ica fick 1 poäng eftersom Ica talar om vad de olika intressenterna tycker är väsentligt.

5.4.3 Respons

Respons handlar om att företag ska ge respons till intressenterna om de väsentliga frågorna (AccountAbility, 2015). Ica fick 2 poäng av 2 möjliga inom respons. Coop och Lidl fick 1,5 poäng vardera och Axfood var fick 0 poäng. På kriteriet *företag kommunicerar svar på de väsentliga frågorna* (c.1) fick Ica, Coop och Lidl 1 poäng vardera medan Axfood fick 0 poäng. På kriteriet om *rapportens struktur hjälper användaren att hitta respons för varje väsentlig fråga* (c.2) fick Ica 1 poäng, eftersom det hade tydliga rubriker för varje fråga och responsen presenterades i samma ordning som frågorna presenterades. Axfood fick 0 poäng, eftersom det inte framgår vilka de väsentliga frågorna är och kan då inte heller ge respons på dem. Coop och Lidl fick 0,5 poäng, eftersom rubrikerna inte hade samma namn som frågorna och därför var svårare att hitta.

6. Analys och diskussion

I detta avsnitt analyseras och diskuteras det väsentliga ur resultatet från innehållsanalyserna av hållbarhetsrapporterna som presenterats i tidigare kapitel. Först analyseras och jämförs resultaten från 2018, 2016 och 2014 i sin helhet. Sedan analyseras resultaten från 2018, 2016 och 2014 inom principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons. Till sist kommer en diskussion kring resultatet. Anledningen till att vi inte analyserar och diskuterar varje år för sig är för att mycket stämmer överens över åren och det hade därför blivit mycket upprepningar.

6.1 Jämförelse och analys av resultat 2018, 2016 och 2014

Det var Lidl som fick högst poäng enligt kodningsschemat 2018. Axfood fick högst poäng totalt år 2016. Ica och Lidl fick bara ett halvt poäng lägre än Axfood och de är därför ungefär lika bra på att följa principerna detta år. Lidl och Axfood höga poäng både 2018 och 2016 kan bero på att deras rapporter är separata och inte integrerad i årsredovisningen och därför har plats för mer information om intressentengagemanget samtidigt som informationen presenteras tydligare. Ica låg på samma nivå som Axfood 2016 och Ica hade högst poäng totalt år 2014. Att Icas har högst poäng kan bero på att de har längre erfarenhet än övriga företag av att göra hållbarhetsredovisning, vilket studien av Moratis & brandt (2017) visar kan påverka kvaliteten på redovisningen av intressentengagemang på ett positivt sätt. Ica publicerade sin första hållbarhetsrapport redan 2006 medan de övriga företagen började publicera hållbarhetsrapporter betydligt senare.

Ica har dock fått lägst poäng 2018, vilket skulle kunna bero på att de inte längre följer GRI helt och hållet och några av kriterierna i kodningsschemat stämmer överens med det GRI säger ska redovisas. Även Bergendahl fick ett lågt resultat och det skulle kunna bero på att 2018 var första året de upprättade en hållbarhetsrapport och därför inte har en lika lång erfarenhet av att upprätta hållbarhetsrapporter som de andra företagen. Coop har lägst poäng 2016 och 2014, men Axfoods poäng 2014 är bara ett halvt poäng högre. Alla företagens poängen, förutom Icas poäng, för 2014 är lägre än de för 2016 och 2018. Detta skulle kunna bero på att det inte var lagkrav att upprätta en hållbarhetsrapport och inget

krav på innehållet i rapporten då eftersom lagkravet kom i december 2016 och började gälla för hållbarhetsrapporter som kom ut för året 2017 (SFS 1995:1554).

6.1.1 Inkluderbarhet

Det var Lidl som hade bäst poäng inom inkluderbarhet 2018, Axfood och Ica hade högst poäng inom inkluderbarhet 2016 och Ica hade mest poäng inom inkluderbarhet 2014, vilket betyder att de bäst redovisade vilka intressenter som prioriteras, varför just dessa prioriteras och vilka metoder som används för att inkludera intressenterna. Lidl fick nästhögst poäng 2014, vilket bara var en halv poäng mindre än Ica. Coop och Bergendahl var sämst 2018. Coop nämnde inte varför de identifierat de intressenter som de har och Bergendahl hade inget avsnitt ägnat åt identifiering av intressenter, vilket resten av företagen hade. Coop fick även lägst poäng inom inkluderbarhet 2016 och 2014.

Enligt Green & Hunton-clarke (2003) behöver företag identifiera och inkludera sina intressenter och möta deras förväntningar. De intressenter som identifieras av de studerade företagen är densamma under alla år som studerats och för alla företag. Kaur & Lodhia (2018) fann i sin studie inom den offentliga sektorn att större involvering skedde av de interna intressenterna och detta resultat skiljer sig från det resultat som fåtts inom dagligvaruhandeln där mycket involvering sker av externa intressenter. Detta skulle kunna bero på att det är två olika branscher och typ av verksamheter med olika typer av intressenter. Kunder är de intressenter som har fått stor plats i alla hållbarhetsrapporter inom dagligvaruhandeln 2018, 2016 och 2014. Efter kunder är det medarbetare och deras arbetsmiljö och möjlighet att utvecklas som redovisas i rapporterna. Detta beror på att kunder och medarbetare anses ha en stor påverkan på verksamheten och enligt det positiva perspektivet av intressenteorin prioriteras intressenter med inflytande över verksamheten framför andra (Deegan & Unerman, 2011). Herremans & Nazari (2016) är inne på samma spår då de konstaterar att företag inom oljebranschen som är beroende av resurser från intressenter utvecklar metoder för att engagera dessa intressenter. I denna studie inom dagligvaruhandeln är resurser bland annat inkomster, arbetskraft och varor vilket behövs för företagets överlevnad.

Företagen använder även en del metoder för att inkludera leverantörer, vilket kan bero på att företagen har ett ansvar för att de produkter de säljer ska vara säkra och etiska och om de inte är det skulle det kunna påverka företagets rykte. Precis som legitimitetsteorin säger behöver företaget se till att de förväntningar som samhället har på företaget ska uppfyllas för att kunna överleva (Deegan & Unerman, 2011). Myndigheter och bransch- och intresseorganisationer framstår inte som lika prioriterade i rapporterna och de metoder som används för involverande är inte särskilt många. Detta kan bero på att de inte prioriteras lika högt som övriga intressenter, eftersom de inte har samma påverkan på verksamheten som till exempel kunder och medarbetare har.

Målen för intressentengagemang presenteras av Axfood och Lidl 2018, Axfood, Lidl och Ica 2016 och Ica är det enda företag som presenterar målen 2014. Studien på 55 europeiska företag av Moratis & Brandt (2017) fann att få företag redovisar målen för intressentengagemanget, vilket stämmer överens med de vi funnit hos dagligvaruhandeln 2014 och 2016. Att få redovisar det kan bero på att GRI-G4, som är den standard företagen följer, inte säger att det ska redovisas i hållbarhetsrapporten. (Att Lidl och Axfood redovisar målen för intressentengagemanget är svårt att veta men kan ha att göra med att de har haft eller har en separat hållbarhetsrapport med större fokus på intressentengagemang.)

Moratis & Brandt (2017) fann i sin studie att de europeiska företag som de studerade var dåliga på att redovisa hur processen för intressentengagemanget ser ut, vilket är samma resultat som fås inom dagligvaruhandeln. Processen för identifiering av intressenter är enligt Khaur & Lodhia (2018) något som företag anser vara komplicerat och det skulle kunna antas att även hela processen för intressentengagemang kan anses komplicerad. Det skulle kunna vara en anledning till att inget företag gett en tydlig beskrivning av processen för intressentengagemanget något av åren.

Frekvensen av involverande är något som inte heller redovisas tydligt av företagen något av åren som studerats trots att GRI-G4 har en standard som säger att detta ska redovisas (GRI, 2013). Detsamma visar studien av Moratis & Brandt (2017) som fann att få av de

55 europeiska företag som de studerat redovisade frekvensen av engagerandet. Det skulle kunna bero på att det inte är något som dokumenteras av företaget och om företaget följer den process som GRI-G4 har presenterat är det först vid upprättandet av rapporten som företagen börjar fundera på hur ofta de har kontakt med intressenterna. Alla företag redovisar vilka intressenter som anser att de olika frågorna är väsentliga, vilket antagligen beror på att GRI-G4 säger att detta ska göras.

En majoritet av företagen redovisar tydligt vilka metoder som används 2018 och 2016, vilket skiljer sig från resultatet som Venturelli m.fl. (2018) fann inom bankbranschen där bankerna var dåliga på att redovisa de kanaler som används. Att resultatet skiljer sig mellan bankerna och dagligvaruhandeln kan bero på att det är olika typer av verksamheter som har olika intressenter. De metoder som används till inkluderande av intressenter är densamma 2018 och 2016, vilket betyder att metoderna för inkluderande inte har förändrats mellan de två åren. 2014 var dock företagen sämre på att redovisa de använda metoderna, vilket gjorde det svårt att göra en bedömning av på vilken nivå intressenterna engagerades.

De metoder som är vanligast är de som är *consultative* och inom denna kategori är *consult* och *involve* de vanligaste nivåerna på engagerande. De flesta metoder är *one-way* och *two-way* och detta är samma resultat som Guix m.fl. (2018) fick inom hotellbranschen. Dessa metoder används främst vid engagerande av kunder, medarbetare, affärskunder och leverantörer, vilket kan bero på att företagen behöver veta vad dessa intressenter verkligen tycker för att kunna leva upp till intressenternas förväntningar och vad intressenterna gör för att kunna leva upp till företagets förväntningar. Kommunikationen mellan företagen och intressenterna sker regelbundet varje år och detta förklaras med att intressenternas förväntningar förändras (Green & Hunton-clark, 2003). För att företagen ska kunna tillgodose de viktigaste intressenternas krav måste de hålla sig uppdaterade på förändringen av förväntningarna (Rimmer m.fl., 2018) och därför har företagen regelbunden kontakt med sina viktigaste intressenter, kunder, medarbetare, affärskunder samt leverantörer. Hälften av metoderna för kunder och ägare är på engagemangsnivå *inform*, vilket utifrån legitimitetsteorin kan bero på att företagen vill informera kunder

om det hållbarhetsarbete de gör för att fortsätta visa sig legitimt samt att ägare behöver informeras för att kunna veta hur det går för företaget (Deegan & Unerman, 2011).

6.1.2 Väsentlighet

Lidl hade högst poäng inom väsentlighet 2018, Axfood och Ica hade högst poäng inom väsentlighet 2016 och Ica hade mest poäng inom väsentlighet 2014. Ica och Bergendahl fick lägst poäng 2018, eftersom de inte talade om vilka frågor som vilka intressenter tycker är väsentliga och inte heller presenterade kriterier för väsentlighet. Att Ica inte redovisar detta kan bero på att de börjar frånga GRI-G4 som har standarder för detta (GRI, 2013) och att Bergendahls inte har med det kan vara att det är första gången som de upprättar en hållbarhetsrapport och eventuellt inte har dokumenterat dessa aspekter. Coop och Lidl hade lägst poäng inom väsentlighet 2016 och, även om de bara fick ett poäng lägre än Axfood och Ica. 2014 fick Coop och Lidl lägst poäng inom väsentlighet.

Guix m.fl. (2018) fann i sin studie inom hotellbranschen att få företag redovisar en väsentlighetsmatris och även inom dagligvaruhandeln är de få som gör en sådan. Ica och Lidl var de företag som hade en väsentlighetsmatris 2018 och 2016. Ica var det enda företag som hade en väsentlighetsmatris 2014. Övriga företag presenterar dock en lista med väsentliga frågor 2018 och 2016. I 2014 års rapporter finns varken en lista eller en visuell presentation, förutom i Icas hållbarhetsrapport. Inte heller eller en beskrivning av vilka frågor som varje intressentgrupp anser väsentliga finns 2014. Enligt GRI-G4 (GRI, 2013) ska denna information presenteras, men anledningen till att detta inte finns med kan vara att det 2014 inte var lagstadgat att hållbarhetsredovisning ska göras (Sveriges Riksdag, 2016). 2018 och 2016 finns någon typ av beskrivning av vilka frågor som de olika intressentgrupperna tycker är väsentliga vilket i en majoritet av hållbarhetsrapporterna.

Betydelsen av väsentlighet presenteras inte av något företag i någon av hållbarhetsrapporterna de åren som studerats. Guix m.fl. (2018) fann att en tredjedel av de företagen inom hotellbranschen som studerats redovisar betydelsen av väsentlighet,

vilket visar att det är vanligare inom hotellbranschen att detta redovisas än i den svenska dagligvaruhandeln.

6.1.3 Respons

Alla företag förutom Ica fick högsta möjliga poäng inom respons 2018. Alla förutom Ica besvarade alla väsentliga frågor och hade rubriker som gjorde att de lätt kunde hittas. Att Icas rapport fick lägre poäng beror på att informationen är spridd i hela rapporten och det fanns inga tydliga rubriker. Ica har tagit bort ett avsnitt om hållbarhet som har funnits i tidigare årsredovisningar, vilket gör att mindre hållbarhetsinformation redovisas samtidigt som den blir svårare att hitta. Lidl hade högst poäng inom respons 2016 och övriga företag fick ett halvt poäng lägre. Detta skulle kunna bero på att hållbarhetsredovisningen är separat och därmed har en tydligare struktur än de integrerade rapporterna där informationen finns på olika ställen i rapporten. Ica hade mest poäng inom respons 2014, eftersom de hade en tydlig struktur och tydliga rubriker. Coop och Lidl kom därefter med ett halvt poäng mindre.

Både AA1000 och GRI-G4 säger att det ska finnas svar på de väsentliga frågorna så eftersom företagen följer GRI så borde detta finnas med i hållbarhetsrapporterna, vilket det också gör i en majoritet av hållbarhetsrapporterna de år som studerats (GRI, 2013). Det är även så att intressentteorins positiva perspektiv säger att det är viktigt att företag svarar på de viktigaste intressenternas behov för att företagen ska överleva och fortsätta med verksamheten (Deegman & Unerman, 2011) och därför finns det svar på de väsentliga frågorna enligt intressenterna i de flesta hållbarhetsrapporterna. Det är genom vilka frågor företag väljer att engagera sig i som företag visar hur viktiga intressenterna är (Guix m.fl., 2018). I de studerade hållbarhetsrapporterna har kunder, medarbetare och leverantörer fått stor plats och i de flesta hållbarhetsrapporterna som har studerats så har företagen åtminstone gett respons till dessa, vilket kan förklaras av att dessa intressenter är de viktigaste.

6.2 Diskussion

Alla företag har för de flesta åren ett avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter samt en lista med huvudintressenter. Grunden för identifikation av intressenterna beskrivs i en majoritet av rapporterna genom åren, vilket skiljer sig från det resultat som Guix m.fl.

(2018) fick inom hotellbranschen. För alla företag och under alla år är de viktigaste intressenterna för företagen kunder, medarbetare och leverantörer. Dessa intressenter fick mycket plats i alla hållbarhetsrapporter under åren som studerats. Detta kan förklaras av det positiva perspektivet av intressentteorin som säger att företag måste prioritera intressenter utifrån vilken makt och påverkan de har på företaget (Deegman & Unerman, 2011). Kunder, medarbetare och leverantörer är sådana intressenter som dagligvaruhandeln kommer i kontakt med dagligen. Utan kunder säljer dagligvaruhandelsföretag ingenting, utan medarbetare kan företagen inte sälja någonting och utan leverantörer har företagen inga varor att sälja och därför blir dessa de viktigaste intressenterna och därmed får de mest plats i hållbarhetsrapporterna.

Alla företag tar dock upp fler intressenter i sina hållbarhetsrapporter, även om kunder, medarbetare och leverantörer tar upp mest plats. Det skrivs även om bransch- och intresseorganisationer, ägare, samhället i stort och myndigheter. Detta visar att företagen vill svara alla sina intressenter så att de uppfattas som legitima av alla olika intressenter som de har, precis som intressentteorins normativa perspektiv säger (Deegan & Unerman, 2011). Det är även så att de vill ses som legitima av hela samhället. Att ses som legitima av hela samhället är kopplat till legitimitetsteorin och utan legitimitet hade det varit svårt att fortsätta med verksamheten (Deegan & Unerman, 2011).

Alla företag förutom Bergendahls upprättade hållbarhetsrapport 2014 och 2016, trots att lagkravet inte gällde då. Detta kan förklaras med hjälp av legitimitetsteorin. I och med att samhället har fått mer insikt i hållbarhetsfrågor och vill att företag ska ta ansvar för sin påverkan på miljön etc. så väljer företagen att lyssna på samhällets krav och upprättar hållbarhetsrapport för att ses som legitima av samhället. Företagen vill ha ett bra rykte och på så sätt kunna fortsätta sin verksamhet vilket hade kunnat vara svårt om de inte uppfattas som legitima och har dåligt rykte (Deegan & Unerman, 2011).

Redovisningen av intressentengagemang och väsentliga frågor i hållbarhetsrapporterna har blivit bättre med åren. Detta gäller alla företag med undantag för Ica som har fått sämre poäng. De delar av redovisningen av intressentengagemang som för alla företag

inte blivit bättre är redovisningen av processen för intressentengagemanget, som inte förklaras tydligt något av åren. Frekvensen av engagerandet har förbättrats något genom att frekvensen beskrivs i texten för några få metoder med vissa intressenter med det är svårt att få en helhetsbild av hur ofta företagen har kontakt med intressenterna. Detta är något som även har visat sig fattas i en del av europeiska företag (Moratis & Brandt, 2017).

Det som även saknas hos företagens hållbarhetsrapporter alla år är beskrivning av betydelsen av väsentlighet och det saknas därför en definition på vad företaget anser vara väsentligt. Det de flesta företag däremot är tydliga med är vilka frågor som är väsentliga ur intressentens perspektiv. Detta saknades dock i de flesta hållbarhetsrapporter år 2014 men i rapporterna från 2016 och 2018 finns antingen en lista eller en visuell presentation av de väsentliga frågorna.

7. Slutsats

I detta avsnitt kopplas studiens resultat till studiens syfte och frågeställningar. Studiens bidrag samt begränsningar och framtida forskning inom intressentengagemang kommer även presenteras.

7.1 Studien slutsats

Syftet med denna studie är att undersöka hur dagligvaruföretagen i Sverige engagerar sina intressenter i hållbarhetsrapporterna genom att utgå ifrån de tre principerna inkluderbarhet, väsentlighet och respons samt att jämföra hur engagemanget har förändrats under de senaste åren. Frågeställningarna för studien var följande:

- Hur framgår det av dagligvaruhandelns hållbarhetsrapporter att de identifierar och inkluderar sina intressenter?
- Hur framgår det av dagligvaruhandelns hållbarhetsrapporter vilka frågor som är väsentliga enligt intressenterna?
- Hur framgår det av dagligvaruhandelns hållbarhetsrapporter att respons ges till intressenterna angående de frågor som är väsentliga enligt intressenterna?
- Hur har redovisningen av intressentengagemanget i hållbarhetsrapporterna förändrats under de senaste sex åren?

Hållbarhet handlar om att företag tar ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar (KPMG, u.å). I företagens hållbarhetsrapporter redovisas företagens påverkan inom de tre områdena och dess hållbarhetsarbete (Amoako, Lord & Dixon, 2017). Det finns flera standarder som berör hållbarhetsredovisningen, bland annat *Global reporting initiative* och AA1000, som är den standarder som denna studie har utgått ifrån. Inom AA1000 finns tre principer som rör intressentengagemang, vilka är inkluderbarhet, väsentlighet och respons (AccountAbility, 2018). För att svara på frågorna och syftet har en kvantitativ innehållsanalys genomförts av hållbarhetsrapporter från olika dagligvaruhandelsföretag och år, som sedan har jämförts. När hållbarhetsrapporternas poäng från kodningen jämförs mellan 2014, 2016 och 2018 kan det konstateras att de blivit bättre när det gäller redovisningen av intressentengagemang med åren. Presentationen av intressenterna, deras väsentliga frågor och responsen till intressenterna har blivit tydligare och därmed

har transparensen ökat. Företagen är transparenta med hur deras hållbarhetsarbete ser ut och vilka frågor som det anser vara väsentliga och vilka frågor som intressenterna tycker är väsentliga. Väsentlighet är viktigt inom bland annat finansiell redovisning och i juridiska sammanhang (Corporate Reporting Dialogue, 2016) och har även blivit alltmer viktigt inom hållbarhetsrapportering (Ngu & Amran, 2018). De väsentliga frågorna presenteras i de flesta fall tydligt i en lista eller i en visuell presentation. Hållbarhetsarbetet inom dessa frågor presenteras även tydligt i en majoritet av hållbarhetsrapporterna. Företagen är däremot inte lika transparenta med hur själva intressentengagemang går till, eftersom processen för intressentengagemang och frekvensen av involverandet inte tydligt redovisas. Detta gör det svårt att som läsaren få en helhetsbild av hur mycket man engagerar intressenterna. Detta stämmer överens med resultatet från Guix m.fl. (2018) studie, då även deras resultat visade att företag inte är transparenta med hur de identifierar och engagerar intressenterna.

Den nivå på engagerande som används som mest är *consult*, *involve* och *inform*, vilka främst är *one-way* och *two-way* och detta stämmer även överens med resultatet för studien inom hotellbranschen av Guix m.fl. (2018). En stor del av engagerande handlade om att informera sina intressenter om företagets arbete samt att ställa frågor till intressenterna om vad de har för åsikter. En liten del av engagerandet innefattade att ha en längre dialog kring hållbarhet.

Slutsatserna som kan dras utifrån studien är att responsen och vilka intressenter och frågor som är väsentliga har blivit tydligare mellan åren 2014 och 2018. Dock är redovisningen av hur intressentengagemang går till bristfällig. När det gäller vilken nivå som intressenterna engageras på är det *one-way* och *two-way* som är de mest använda nivåerna av engagerande.

7.2 Studiens bidrag

Det har gjorts tidigare studier om intressentengagemang inom olika branscher och denna studie utökar kunskaperna om intressentengagemang. I studien av Guix m.fl. (2018) inom hotellbranschen som uppsatsen utgått från dras slutsatserna att de flesta metoder som används i engagerandet av intressenter är *one-way* och *two-way* samt att företag inte

är transparenta med hur de identifierar och engagerar sina intressenter. I denna studie dras samma slutsatser vilket bidrar till en mer trovärdighet i slutsatserna. Det har inte gjorts några tidigare studier om intressentengagemang inom dagligvaruhandeln men nu går det att bekräfta att även dessa företagen behöver bli mer transparenta med intressentengagemanget. Företag kan lära sig av resultatet av studien och förbättra sina hållbarhetsrapporter på de punkter där det saknas information för att bli mer transparenta. När företag förstår var deras redovisning brister kan denna förbättras, vilket gör att olika intressentgrupper och även hela samhället får en mer rättvisande bild av företagen.

Intresset för hållbarhetsfrågor har bland annat drivits av klimat- och populationsförändringar (Lozano & von Haartman, 2018), vilka påverkar samhället i stort. Hållbarhetsrapporteringen är viktig för att informera intressenter kring det hållbarhetsarbete företaget gör för att intressenter ska kunna ta beslut som även gynnar samhället. Denna studie bidrar med kunskap kring hur intressenter engageras och hur intressenterna påverkar vilka frågor företaget anser är väsentliga att redovisa.

7.3 Begränsningar och framtida forskning

En begränsning med studien är att endast dagligvaruhandeln har studerats och hur den branschen redovisar intressentengagemanget och går därför inte att generalisera. Vilka intressenter ett företag har varierar mellan branscher, vilket kan betyda att inte alla branscher har intressentengagemang som ser likadant ut eller redovisas på samma sätt.

En annan begränsning med denna studie är att det som studerats är det som företaget har skrivit i sin hållbarhetsrapport att de gör och det går inte att veta om det är så de faktiskt går tillväga. Framtida studier kan undersöka vad företag faktiskt gör för att engagerar intressenter genom att intervjua de som är ansvariga för intressentengagemanget och hållbarhetsarbetet i företagen.

Litteraturförteckning

AccountAbility (2018). *AA1000 Accountability Principles*. Hämtad 2019-03-19 från https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/05/AA1000_ACCOUNTABILITY_PRINCIPLES_2018_Single_Pages.pdf

AccountAbility (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement standard*. Hämtad 2019-03-19 från https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

Amoako, K. O., Lord, B. R., & Dixon, K. (2017) Sustainability reporting: Insights from the websites of five plants operated by Newmont Mining Corporation. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 186-215.

Ballou, B., Heitger, D. L., & Landes, C. E. (2006) The Future of Corporate Sustainability Reporting: a rapidly growing assurance opportunity. *Journal of Accountancy*, 202(6), 65–74.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018) *Business Research Methods* (5:e upplagan). Oxford: OUP Oxford

Bradford, M., Earp, J. B., Showalter, D.S., & Williams P. F. (2017). Corporate Sustainability Reporting and Stakeholder Concerns: Is There a Disconnect? *Accounting Horizons*, 31(1), 83 - 102.

Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352–376.

Claro, D. P., Neto, L., Abrahão, S., & Oliviera Claro, P, B. (2013). Sustainability drivers in food retail. *Journal of Retailing and Consumer Services* 20(3), 365–371.

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

David, P., Bloom, M., & Hillman, A. J. (2007). Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 91–100.

- Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3:3). Lund: Studentlitteratur AB.
- El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., & Mishra, D. R. (2011) Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406.
- European Commission, 2012. *Retail Forum. About the Retail Forum*. Hämtad 2019-03-19 från <http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/about.htm>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. A., Muñoz-Torres, M. J., & Bellés-Colomer, L. (2018). Stakeholder engagement in sustainability reporting in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2), 313 - 336.
- Filimonau, V. & Gherbin, A. (2017). An exploratory study of food waste management practices in the UK grocery retail sector. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1184-1194.
- Global reporting initiative (2013) *Reporting principles and standard disclosures*. Hämtad 2019-03-27 från <https://www.globalreporting.org/resource/library/grig4-part1-reporting-principles-and-standard-disclosures.pdf>
- Garnett, T. (2013) Food sustainability: problems, perspectives and solutions. *The Proceedings of the Nutrition Society*, 72(1), 29–39.
- Green, A. O., & Hunton-Clarke, L. (2003). A typology of stakeholder participation for company environmental decisionmaking. *Business Strategy and the Environment*, 12(5), 292–299.
- Greenwood, M. (2007) Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Gregory, R. S. (2017). The Troubling Logic of Inclusivity in Environmental Consultations. *Science, Technology, & Human Values*, 42(1), 144 – 165.
- Guix, M., Bonilla-Priego, M. J., & Font, X. (2018). The process of sustainability reporting in international hotel groups: an analysis of stakeholder inclusiveness, materiality and responsiveness. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1063 – 1084.
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics* 138(3), 417–435.

- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2), 168–181.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2016). Materiality in corporate sustainability reporting within UK retailing. *Journal of Public Affairs*, 16(1), 81 – 90.
- KPMG (u.å.) *Vad är hållbarhet?* Hämtat 2019-03-27 från <https://home.kpmg/se/sv/home/tjanster/hallbarhetstjanster/vad-ar-hallbarhet.html>
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (upplaga 1:2). Lund: Studentlitteratur AB.
- Livsmedelsverket. (2019). *Miljö*. Hämtad 2019-03-19 från <https://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/miljo>
- Lozano, R., & von Haartman, R. (2018). Reinforcing the Holistic Perspective of Sustainability: Analysis of the Importance of Sustainability Drivers in Organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 508–522.
- Moratis, L., & Brandt, S. (2017). Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 312–325.
- Ngu, S. B., & Amran, A. (2018) Materiality disclosure in sustainability reporting: fostering stakeholder engagement. *Strategic Direction*, 34(5), 1–4.
- O'Donovan, G. (2002) Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344 – 71.
- Painter-Morland, M. (2006). Redefining Accountability As Relational Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 89–98.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25 – 41.
- Plaza-Ubeda, J. A., de Burgos-Juimenez, J., & Carmona-Moreno, E. (2010) Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419–442.
- Rimmel, G., Jonäll, K., Sabelfeld, S., Skoog, M., Arvidsson, S., Beusch, P., & Hartmann, B. (2018). *Redovisning för Hållbarhet*. Sanoma Utbildning (vilken ort?)

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571 – 610.

Venturelli, A., Cosma, S., & Leopizzi, R. (2018) Stakeholder Engagement: An Evaluation of European Banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 690–703.

Weber, R. (2004). Editor's Comments: The Rhetoric of Positivism versus Interpretivism: A Personal View. *MIS Quarterly*, 28(1), iii-xii.

White, G. B. (2016). *Sustainability Reporting: Getting started* (2:a upplagan.). New York: Business Expert Press.

Wood, D. J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4) 691–718.

Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554). Hämtad 2019-03-13 från

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H401CU2

Bilaga 1: Kodningsschema

Tabell A Kodningsschema

Kriterier	Kodningsschema
A. Intressentidentifikation och engagemang	
a.1. Avsnitt som ägnas åt identifiering av intressenter	Inkluderad (1) Ej inkluderad (0)
a.2. Grund för identifikation	Specifik kriterier (1) generella kriterier (0,5) Inga kriterier presenterade (0)
a.3. Lista med huvudintressenter	Tydlig lista (1) intressenter nämns i löpande text (0)
a.4. identifieringsmetod	Bred (identifierar uttryckligen derivatberättigade intressenter) (1) något smal (framkommer under rapporten) (0,5) smal (identifierar endast normativa intressenter) (0)
a.5. Karaktären av engagemanget	
a.5.1 SE-mål	presenterade (1) Ej presenterade (0)
a.5.2. SE-processen	Förklarad för alla intressenter (1) förklarad för vissa intressenter (0,5) Ej förklarad (0)
a.5.3. Frekvensen av involverande	Helt presenterad (1) Delvis presenterad för vissa intressenter (0,5) Ej presenterade (0)
a.5.4. Använda metoder	Presenterad för varje intressent (1) Generellt presenterat (0,5) Ej presenterat (0)
a.6. Output SE	Frågor som berör varje intressentgrupp presenteras (1) Frågor som berör intressenter rent generellt presenteras (0,5) Ej presenterat (0)
B. Väsentlighetsanalys	
b.1. Potentiella frågor	Presenterad (1) Ej presenterad (0)
b.2. Kriterier för att betämma väsentlighet	Specifika kriterier (1) Generella kriterier (0,5) Ej redovisat (0)
b.3. Betydelsen av väsentlighet	Förklarad (1) Ej förklarad (0)
b.4. Lista på väsentliga frågor	Presenterad (1) Ej presenterad (0)
b.5. Visuell presentation av väsentliga frågor	Ja (1) Nej (0)
b.6. För vilka intressenter frågorna är väsentliga	Identifierade (1) Ej identifiering (0)
C. Respons	
c.1. Företaget kommunicera svar på de väsentliga frågorna	Ett svar för varje väsentlig fråga (1) Ett svar på vissa väsentliga frågor (0,5) Ingen respons på de väsentliga frågorna (0)
c.2. Rapportens struktur hjälper användaren att hitta responsen för varje väsentlig fråga	En rubrik för varje väsentlig fråga (1) En rubrik för vissa väsentliga frågor (0,5) Responsen på väsentliga frågor är spridd i rapporten (0)

Bilaga 2: Nivå av engagerande

Tabell B Nivå av engagerande

LEVEL OF ENGAGEMENT	METHODS OF ENGAGEMENT	NATURE OF THE RELATIONSHIPS
Informative		
Remain Passive No active communication	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder concern expressed through protest Letters Media Websites etc 	Short-term
Monitor One-way communication: stakeholder to organisation	<ul style="list-style-type: none"> Media and internet tracking. Second-hand reports from other stakeholders possibly via targeted interviews. 	
Advocate One-way communication: organisation to stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> Pressure on regulatory bodies Other advocacy efforts through social media Lobbying efforts 	
Inform One-way communication: organisation to stakeholder, there is no invitation to reply	<ul style="list-style-type: none"> Bulletins and letters Brochures Reports and websites Speeches, conference and public presentations 	
Consultative		
Transact Limited two-way engagement: setting and monitoring performance according to terms of contract	<ul style="list-style-type: none"> 'Public- Private partnerships' Private Finance Initiatives Grant-making Cause-related marketing 	Medium
Consult Limited two-way engagement: organisation asks questions, stakeholders answer	<ul style="list-style-type: none"> Surveys Focus groups Meetings with selected stakeholder/s Public meetings Workshops 	
Negotiate Limited two-way engagement: discuss a specific issue or range of issues with the objective of reaching consensus	<ul style="list-style-type: none"> Collective bargaining with workers through their trade unions 	
Involve Two-way or multi-way engagement: learning on all sides but stakeholders and organisation act independently	<ul style="list-style-type: none"> Multi-stakeholder forums Advisory panels Consensus building processes Participatory decision-making processes Focus groups Online engagement tools 	Long-term
Decisional		
Collaborate Two-way or multi-way engagement: joint learning, decision making and actions	<ul style="list-style-type: none"> Joint projects Joint ventures Partnerships Multi-stakeholder initiatives Online collaborative platforms 	
Empower New forms of accountability; decisions delegated to stakeholders; stakeholders play a role in shaping organisational agendas	<ul style="list-style-type: none"> Integration of stakeholders into governance, strategy and operations of the organisation 	