

Hållbarhetschefens roll i övergången till CSRD

*En kvalitativ studie om förändrade ansvarsområden och utmaningar vid
skiftet från NFRD till CSRD*

Av: Olivia Izgi och Aneli Koche

Handledare: Natallia Pashkevich

Examinator: Peter Jönsson

Södertörns Högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 HP

Examensarbete i företagsekonomi | Höstterminen 2025

Ekonomi kandidat - Företagsekonomi



Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla hållbarhetschefer som tog sig tid att ställa upp på intervjuer, trots att de hade mycket att göra. Deras tankar och erfarenheter har varit väldigt viktiga för att vi skulle kunna genomföra den här studien. Vi vill också tacka vår handledare Natallia Pashkevich för allt stöd och alla goda råd under arbetets gång. Hennes hjälp har betytt mycket för oss. Slutligen vill vi även uttrycka vår tacksamhet till våra kurskamrater för deras värdefulla synpunkter, konstruktiva feedback och det stöd de gett under arbetets gång.

Södertörns högskola, December 2026

Aneli Koche

Olivia Izgi

Sammanfattning

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), det nya EU-direktivet för hållbarhetsrapportering, innebär skärpta och standardiserade krav på företagens hållbarhetsinformation. Denna studie undersöker hur hållbarhetschefens roll i svenska stora företag har förändrats i övergången från det tidigare direktivet NFRD, samt vilka praktiska utmaningar som uppstår. Studien bygger på sju kvalitativa semistrukturerade intervjuer och analyseras med hjälp av legitimitetsteori, institutionell teori och begreppet institutionella logiker.

Resultaten visar att hållbarhetschefen har fått en alltmer strategisk och central roll, med ansvar för att samordna rapporteringsprocesser, tolka komplexa regelverk och integrera hållbarhet i affärsstrategin. Rollen kräver tvärfunktionellt samarbete och avancerad analytisk kompetens. Den innebär också en förmågan att balansera mellan olika institutionella logiker: marknaslogikens fokus på lönsamhet och konkurrenskraft, hållbarhetslogikens betoning av långsiktig ansvarstagande och samhällsnytta, samt byråkratisk logiks krav på struktur, transparens och regel uppfyllelse.

De största utmaningarna är resursbrist, osäkerhet kring principen om dubbel väsentlighet och svag intern förankring. Studien bidrar till en fördjupad förståelse för hur nya regulatoriska krav omformar yrkesrollen och visar att ett starkt organisatoriskt stöd är avgörande för en effektiv implementering av CSRD.

Nyckelord: Hållbarhetsrapportering, CSRD, NFRD, dubbel väsentlighet, hållbarhetschefens roll, utmaningar, legitimitet, institutionell teori, strategisk anpassning, institutionella logiker.

Abstract

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), the EU's new sustainability reporting directive, introduces stricter and more standardized requirements for corporate sustainability disclosures. This study examines how the role of sustainability managers in Swedish large companies has changed during the transition from the previous directive, NFRD, and the practical challenges that arise. The analysis is based on seven qualitative semi-structured interviews and applies legitimacy theory, institutional theory, and the concept of institutional logics.

The findings show that the sustainability manager has assumed an increasingly strategic and central role, responsible for coordinating reporting processes, interpreting complex regulations, and integrating sustainability into corporate strategy. The role requires cross-functional collaboration and advanced analytical skills. It also calls for the ability to navigate between different institutional logics: the market logic emphasizing profitability and competitiveness, the sustainability logic highlighting long-term responsibility and societal value, and the bureaucratic logic demanding structure, transparency, and regulatory compliance.

The main challenges are resource constraints, uncertainty regarding the principle of double materiality, and weak internal alignment. The study contributes to a deeper understanding of how new regulatory requirements reshape professional responsibilities and demonstrates that strong organizational support is crucial for effective CSRD implementation.

Keyword: Sustainability reporting, CSRD, NFRD, double materiality, the role of the sustainability manager, challenges, legitimacy, institutional theory, strategic adaptation, institutional logics.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering:.....	3
1.3 Syfte.....	4
1.4 Forskningsfrågor.....	4
1.5 Avgränsningar.....	5
1.6 Disposition.....	5
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Hållbarhetsrapportering.....	6
2.1.1 NFRD - Direktivet och dess utmaningar.....	7
2.1.2 Övergången till CSRD - Nytt EU direktiv och nya krav.....	8
2.1.3 Jämförelsetabell: NFRD vs CSRD.....	9
2.3 Hållbarhetschefers roll.....	11
2.4 Systematiska teorier.....	13
2.4.1 Legitimitetsteorin i relation till övergången av NFRD till CSRD.....	13
2.4.2 Institutionell teori och företagens anpassning till CSRD.....	14
2.5 Tidigare forskning.....	16
2.6 Sammankoppling mellan teori och litteraturgenomgång.....	17
3. Metod.....	19
3.1 Litteraturundersökning.....	19
3.2 Val av metod.....	19
3.3 Urval.....	20
3.4 Datainsamling.....	20
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer.....	20
3.4.4 Genomförande av intervjuer.....	22
3.4.5 Utformning av intervjuguide.....	23
3.5 Bearbetning och analys.....	25
3.5.1 Tematisk analys.....	25
3.6 Kvalitetskriterier för forskning.....	27
3.7 Metodkritik.....	29
4. Empiri.....	31
4.1 Presentation av respondenter.....	31
4.2 Hållbarhetsrapportering och CSRD i praktiken.....	33
4.2.1 Hållbarhetsrapporteringens syfte och ansvar.....	33
4.2.2 CSRD som förändring i arbetet och kravbild.....	34
4.2.3 Organisatoriska anpassningar och nya arbetssätt kopplat till CSRD.....	36
4.3 Dubbel väsentlighet och CSRD i praktiken.....	37

4.3.1	Genomförandet och användning av dubbel väsentlighet.....	37
4.3.2	Tolkning av CSRD och hantering av osäkerhet.....	39
4.4	Hållbarhetschefens förändrade roll.....	40
4.4.1	Rollförändring och nya kompetenskrav.....	40
4.4.2	Spänningar i rollen.....	41
4.5	Utmaningar, hantering och legitimitet.....	42
4.5.1	Utmaningar i arbetet med CSRD.....	42
4.5.2	Hur organisationerna hanterar utmaningarna.....	44
4.5.3	Trovärdighet, legitimitet och omvärldens krav.....	45
5.	Analys.....	47
5.1	Företagets förståelse av CSRD.....	47
5.1.1	Företagets tolkning av CSRD och dess betydelse i praktiken.....	47
5.2	Hållbarhetschefens rollförändring i övergången från NFRD till CSRD.....	48
5.2.1	Förändrade ansvarsområden och nya arbetsuppgifter.....	48
5.2.2	Rollen som strategisk funktion: samordning, styrning och intern påverkan.....	50
5.3	Utmaningar i övergången och hur de hanteras i praktiken.....	51
5.3.1	Centrala utmaningar: resurser, data och dubbel väsentlighet.....	51
5.3.2	Hantering och arbetssätt: prioriteringar, samarbete och organisatoriskt stöd.....	53
5.4	Legitimitet och trovärdighet i CSRD-arbetet.....	54
5.4.1	Externa krav och förväntningar: varför legitimitet blir centralt.....	54
5.4.2	Strategier för trovärdig rapportering: transparens, kontroll och kvalitet.....	55
6.	Avslutande diskussion.....	57
6.1	Slutsats.....	57
6.1.1	Studiens bidrag.....	59
6.2	Vidare forskning.....	59
	Källförteckning.....	61
	Bilaga 1- Intervjuformulär.....	68
	Bilaga 2:.....	70

Tabellförteckning

Tabell 1: Jämförelsetabell mellan NFRD och CSRD.....	10
Tabell 2: Tema 1 i intervjuguiden.....	24
Tabell 3: Tema 2 i intervjuguiden.....	24
Tabell 4: Tema 3 i intervjuguiden.....	25
Tabell 5: Presentation av intervjuer.....	31

Figurförteckning

Figur 1: Modell över dispositionen i studien.....	5
Figur 2: Analysmodell för hållbarhetschefens roll vid övergången från NFRD till CSRD.....	18

1. Inledning

Inledningskapitlet inleds med en introduktion till den ökade betydelsen av hållbarhetsrapportering och de nya regelverken inom EU, med särskilt fokus på hållbarhetschefens roll i övergången från NFRD till CSRD. Därefter följer problemformuleringen, som leder fram till studiens syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Klimatförändringar utgör ett allvarligt hot mot både mänskligheten och planetens ekosystem (WWF u.å). Forskning visar att mänsklig påverkan har lett till överexploatering av naturresurser och stigande växthusgasutsläpp (Kemp et al. 2022). Enligt IPCC (2018) kan en temperaturökning på 1,5 °C orsaka oåterkalleliga skador på viktiga ekosystem. Företag spelar en central roll i denna utveckling, exempelvis har ett fåtal fossilbolag stått för en stor andel av utsläppen sedan 1988 (Griffin 2017) och flera branscher har ett större klimatavtryck än hela nationer (NRDC 2020). Trots detta har företagets hållbarhetsrapportering länge varit fragmentarisk och svår att granska (Byrne u.å).

För att öka transparensen i företagets hållbarhetsinformation antog EU år 2014 direktivet NFRD (Non-Financial Reporting Directive), som ställde krav på att stora företag rapporterade om icke-finansiella faktorer såsom miljöpåverkan, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och antikorrup­tion (Lennartsson 2021). Syftet var att öka företagets ansvarstagande och tillgängliggöra hållbarhetsinformation för investerare och andra intressenter (Anderson 2024). NFRD omfattade cirka 11 000 företag i EU, bland annat börsnoterade bolag med fler än 500 anställda (Brilliant Future u.å). Från och med 2018 blev det obligatoriskt att inkludera hållbarhetsupplysningar i årsredovisningen eller i en separat hållbarhetsrapport (Green Finance Platform 2021).

Samtidigt visade det sig att rapporterna ofta varierade i innehåll och kvalitet, vilket delvis berodde på otydligheter i hur väsentlig information skulle tolkas (Miettinen 2024). Bristen på

kvantitativa nyckeltal försvårade granskning och jämförbarhet, särskilt i förhållande till finansiell rapportering (Petrova 2024).

För att åtgärda dessa brister infördes CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), som gäller från räkenskapsåret 2024 (Deloitte 2022). Direktivet utvidgar rapporteringskraven till att omfatta alla stora företag med fler än 250 anställda samt vissa noterade små och medelstora företag (FAR u.å). Det ställs bindande krav på rapportering enligt ESRS-standarder, integrering i företagets redovisningssystem samt extern granskning. Principen om dubbel väsentlighet introduceras, vilket innebär att företag ska redogöra både för hur hållbarhetsfrågor påverkar dem och hur de påverkar omvärlden (Petrova 2024; Svenskt Näringsliv 2024).

I takt med att CSRD implementeras har hållbarhetschefens roll blivit mer strategisk och synlig i företagsledningen, vilket påverkar både rapporteringens kvalitet och omfattning (Thun & Zülch 2022). Rollen har utvecklats från att vara operativ till att bli mer strategisk och nära kopplad till ekonomifunktioner och redovisningsrutiner (BDO u.å). Närvaron av en hållbarhetschef i ledningen ökar också sannolikheten att företaget väljer att låta hållbarhetsrapporten granskas externt, vilket stärker informationens verifierbarhet och trovärdighet (Thun & Zülch 2022).

CSRD kräver att hållbarhetsrapporteringen integreras i företagets redovisningssystem, vilket medför krav på kontinuerlig datainsamling, struktur och verifierbarhet (FAR u.å). Detta förutsätter att hållbarhetschefen samarbetar med ekonomiavdelningen och andra interna funktioner för att säkerställa kvalitet och spårbarhet i rapporteringen (BDO u.å). Rollen omfattar även att organisera insamling av hållbarhetsdata från olika delar av organisationen, vilket kräver tvärfunktionell samordning (Petrova 2024).

CSRD innebär också nya utmaningar såsom resursbrist, tolkning av standarder och ökade krav på att redovisa komplex hållbarhetsdata enligt redovisningsliknande principer (Petrova 2024). I detta sammanhang har hållbarhetschefen i många företag fått en mer central roll i att samordna rapporteringen och säkerställa att den uppfyller regelverken (Thun & Zülch 2022). Det blir därmed relevant att studera hur hållbarhetschefernas strategiska roll och ansvar har förändrats i övergången från NFRD till CSRD, samt vilka utmaningar de möter och hur dessa hanteras i praktiken (Thun & Zülch 2022; Petrova 2024).

1.2 Problemformulering:

Tidigare forskning visar att hållbarhetsrapporteringen under NFRD präglades av låg jämförbarhet, oklara definitioner och bristande transparens, vilket försvårade bedömningen av företags ansvarstagande (Miettinen 2024). Direktivet gav företagen stor frihet att själva avgöra innehållet i rapporterna, vilket ledde till variationer i omfattning, kvalitet och metodik (Petrova 2024). Många rapporter visade en intern företagslogik snarare än ett bredare samhällsperspektiv (Miettinen 2024). För att möta denna kritik infördes CSRD, med syftet att öka trovärdigheten och jämförbarheten i hållbarhetsrapporteringen genom mer detaljerade och bindande krav (Petrova 2024).

CSRD innebär att företag ska rapportera enligt europeiska hållbarhetsstandarder (ESRS). Trots ambitionen att tydliggöra dubbel väsentlighet och skapa enhetlighet, visar forskning att företag fortfarande har svårt att tolka och tillämpa kraven (Petrova 2024). Särskilt krävande är att identifiera dubbel väsentlighet och att rapportera både utifrån påverkan på omvärlden och finansiell risk (Petrova 2024). Därutöver lyfts svårigheterna med att förstå och praktiskt tillämpa de detaljerade krav som återfinns i ESRS-standarderna (Miettinen 2024). Detta ställer krav på hållbarhetschefer, som ansvarar för att samordna hållbarhetsarbetet, säkerställa datakvalitet och leda den strategiska anpassningen (Thun & Zülch 2022). Rollen har därmed förflyttats från en stödjande funktion till en mer central och strategisk position i ledningen (Thun & Zülch 2022).

Samtidigt visar studier att hållbarhetschefer verkar i en komplex verklighet präglad av motstridiga logiker, såsom marknadslogik, hållbarhetslogik och byråkratisk logik, vilket skapar utmaningar i att prioritera och kommunicera hållbarhetsinformation (Borglund, Frostenson, Helin & Arbin 2021). Begreppet institutionella logiker syftar här på olika normsystem som påverkar hur aktörer förstår och agerar i organisationer (Borglund et al. 2021). Marknadslogik betonar effektivitet och lönsamhet, hållbarhetslogik fokuserar på långsiktigt ansvarstagande och etiska värden, medan byråkratisk logik utgår från regeluppfyllelse, struktur och kontroll (Borglund et al. 2021). Dessa motstridiga krav gör att hållbarhetschefen måste förhandla mellan externa förväntningar, interna strukturer och lagstadgade krav, ofta med begränsade resurser (MacDonald, Clarke, Ordonez-Ponce, Chai & Andreasen 2020).

Mot denna bakgrund blir det angeläget att studera hållbarhetschefens roll. Trots att den blivit mer framträdande är dess påverkan på rapporteringskvalitet fortfarande beroende av organisatorisk placering och interna samverkansstrukturer (Thun & Zülch 2022). CSRD innebär inte bara ett tekniskt skifte i rapporteringen, utan också ett institutionellt och professionellt skifte, där hållbarhetschefen förväntas vara både tolk, översättare och förändringsledare.

Tidigare forskning har främst fokuserat på lagstiftningens effekter på organisationsnivå, medan hållbarhetschefernas konkreta arbete, erfarenheter och strategier i övergången till CSRD till stor del förblivit outforskade (Miettinen 2024). Det saknas empirisk kunskap om hur de hanterar implementeringen i praktiken, vilka utmaningar de möter och hur detta påverkar organisationens förmåga att uppfylla kraven på transparens och ansvarstagande (Christensen, Hail & Leuz 2021). Studien syftar därför till att generera kunskap om de rollförändringar och praktiska utmaningar som hållbarhetschefer möter i övergången från NFRD till CSRD.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur övergången från det tidigare direktivet NFRD (Non-Financial Reporting Directive) till CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) påverkar hållbarhetschefernas roll i stora företag. Studien fokuserar särskilt på hur hållbarhetschefer upplever och hanterar denna rollförändring i praktiken. Syftet är även att belysa vilka utmaningar som uppstår i samband med implementeringen av CSRD, samt hur dessa hanteras i praktiken av hållbarhetscheferna själva.

Genom att analysera detta utifrån institutionell teori, legitimitetsteori och begreppet institutionella logiker, avser studien att bidra med ökad förståelse för hur hållbarhetschefens ansvar och strategiska position formas i en kontext präglad av ökade krav på reglering, standardisering och granskning.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur har hållbarhetschefernas strategiska roll och ansvar förändrats i övergången från NFRD till CSRD i strävan efter legitimitet?

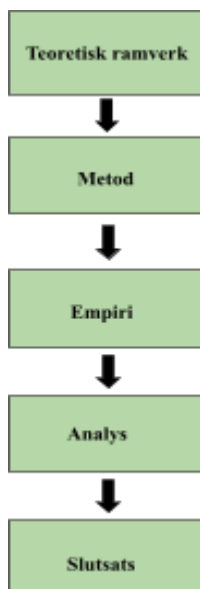
- Vilka utmaningar upplever hållbarhetschefer i övergången från NFRD till CSRD och hur hanteras dessa i praktiken?

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till hållbarhetschefer, då syftet är att analysera hur deras arbetsroll påverkas av övergången från NFRD till CSRD. Studien fokuserar endast på hållbarhetschefer som är verksamma i svenska företag och exkluderar andra externa granskare såsom revisorer, investerare och hållbarhetskonsulter. Vidare fokuserar studien endast på stora företag för att alla respondenter ska ha liknande utgångspunkter.

1.6 Disposition

Figur 1: Modell över dispositionen i studien.



I kapitel ett inleds det med att studiens ämne, dess relevans samt forskningsfrågor och syfte presenteras. Efterföljande disposition ser ut på följande sätt: I kapitel två kommer den teoretiska referensramen där forskning, litteratur och teorier presenteras. I kapitel tre introduceras metoden där forskningsmetoden och tillvägagångssättet presenteras. Resultatet av empirin presenteras i kapitel fyra och kommer att analyseras i kapitel fem. Den slutliga diskussionen presenteras i kapitel sex där det presenteras en slutsats kring studien och vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en introduktion till hållbarhetsrapportering och dess relevans. Därefter presenteras NFRD-direktivet och dess identifierade utmaningar, följt av en genomgång av övergången till CSRD och en jämförelsetabell mellan direktiven. Vidare redogörs för tidigare forskning om hållbarhetschefers roll och kompetens. Därefter introduceras legitimitetsteorin och institutionell teori som studiens teorier. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning och en sammankoppling mellan litteraturen och teorierna.

2.1 Hållbarhetsrapportering

Hållbarhetsrapportering är den lagstadgade skyldigheten för vissa företag att inkludera hållbarhetsinformation i enlighet med årsredovisningslagen (ÅrL) (FAR 2024). Företag upprättar ofta en hållbarhetsrapportering frivilligt i syfte med att ge en mer fördjupad och nyanserad bild av deras hållbarhetsarbete (FAR 2024). Till skillnad från finansiella rapporter lägger hållbarhetsrapporter mindre vikt vid detaljerade affärshändelser eller företagets värdering (FAR 2024). I stället ligger fokuset i hållbarhetsrapporter på hur företaget påverkar sina intressenter, vilket kan ske genom sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter (FAR 2024).

Håbek och Wolniak (2016) lyfter att hållbarhetsrapporterings kvalitet kan variera väldigt kraftigt mellan olika företag och att det finns för- och nackdelar. Lagkrav kan bidra till att rapporterna får högre kvalitet genom att de skapar tydligare struktur och ramar (Håbek & Wolniak 2016). Samtidigt kan en alltför standardiserad rapporteringsstruktur försvåra för företag att framhäva sina unika hållbarhetsinitiativ (Håbek & Wolniak 2016). Även om reglering generellt har en positiv inverkan, är det inte den enda faktorn som påverkar rapportens kvalitet (Håbek & Wolniak 2016). Enligt Thun och Zülch (2022) påverkas kvaliteten i hållbarhetsrapporteringen genom hur ansvaret för hållbarhetsfrågor är organiserat inom företagsledningen. Närvaron av en hållbarhetschef på ledningsnivå har också en positiv inverkan på hållbarhetsrapporter (Thun & Zülch 2022).

2.1.1 NFRD - Direktivet och dess utmaningar

Tidigare år har hållbarhetsrapportering varit helt frivillig, men under senare år har hållbarhetsrapporteringen blivit ett krav i flera länder (Nacu & Jercan 2022). Efterfrågan på ökat transparens och ansvarstagande kring företags påverkan på samhället och miljön har vuxit markant (Petrova 2024). Därav antog Europeiska unionen år 2014 direktivet om Non-Financial Reporting Direktiv (NFRD), även kallat direktiv 2014/95/EU (Nacu & Jercan 2022). Direktivet innebär att stora företag och koncerner med fler än 500 anställda måste inkludera icke-finansiell information i sin ledningsrapport, direktivets krav började gälla från och med 2017 (Christensen, Hail & Leuz 2021). Informationen som skulle redovisas var miljö, social, personalfrågor, bekämpning av korrupktion och mutor och respekt för mänskliga rättigheter i en separat rapport eller i sin förvaltningsberättelse (Miettinen 2024). Företagen ska även redogöra för sina policyer inom dessa områden, samt beskriva en due diligence-processer som har implementerats (Miettinen 2024).

Inom ramen för NFRD (Non-Financial Reporting Directive) introducerades principen om dubbel väsentlighet (double materiality) (Christensen, Hail & Leuz 2021). Författarna Christensen, Hail och Leuz (2021) förklarar att NFRD är ett exempel där dubbel väsentlighet tillämpas och att företags påverkan på miljön och samhället fastställer sig väsentligt (Christensen, Hail & Leuz 2021). Begreppet dubbel väsentlighet innebär ett utvidgat perspektiv på hållbarhetsrapportering (Christensen, Hail & Leuz 2021). Det innebär att företag också ska redovisa hur företagets egen verksamhet påverkar samhället och miljön, och inte endast hållbarhetsfrågor som påverkar företagets finansiella ställning. Det bredare synsättet med dubbel väsentlighet innebär dock en del utmaningar. Det kan leda till ökade rapporteringskostnader och ökad komplexitet, då företag måste samla in, rapportera och analysera en större mängd information än tidigare (Christensen, Hail & Leuz 2021). Standardiseringsorgan gör normativa bedömningar, där moraliska och politiska värderingar vägs in i vilka hållbarhetsfrågor som anses vara väsentliga (Christensen, Hail & Leuz 2021). För det tredje förklarar Christensen, Hail och Leuz (2021) att företag kan utsättas för mer tryck från olika grupper i samhället och oväntade aktörer.

Det fanns en del utmaningar med NFRD och den främsta var att rapporteringen byggde till stor del på diskretionära och frivilliga åtgärder, vilket medförde risker för att företagen anpassade rapporteringen efter egna intressen (Miettinen 2024). Detta resulterade i bristande

jämförbarhet, inkonsekvens och osäkerhet i bedömningen av hållbarhetsdata (Miettinen 2024). Miettinen (2024) förklarar att trots ambitionen att förena perspektiven på ekonomisk presentation och påverkan på miljö och samhälle, saknades en tydlig metodik för att identifiera relevanta icke-finansiella frågor. Detta ledde till osäkerhet i bedömningen av vilka aspekter som borde prioriteras i rapporteringen (Miettinen 2024).

2.1.2 Övergången till CSRD - Nytt EU direktiv och nya krav

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) trädde kraft i januari 2023 för att ersätta direktivet om icke-finansiell rapportering (NFRD) (Miettinen 2024). CSRD:s krav började gälla för rapporterna som offentliggörs år 2025 för räkenskapsåret 2024 (Miettinen 2024). Direktivet omfattar nu inte bara stora företag med fler än 500 anställda, utan alla stora företag med över 250 anställda, moderbolag i stora koncerner, börsnoterade små och medelstora företag och dotterbolag med betydande omsättning inom EU (Petrova 2024). Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ersattes av Corporate Sustainability Reporting på grund av tidigare brister och behovet av att förbättra hållbarhetsrapporteringen i EU (Petrova 2024). En av huvudorsakerna till att direktiven ersattes var att NFRD saknade en tydlig definition av väsentlighet och företag fick en stor frihet att själva avgöra hur de ville rapportera (Petrova 2024). Dessutom byggde NFRD till en stor del på frivilliga riktlinjer, vilket resulterade i bristande jämförbarhet, osäker inkonsekvens och osäkerhet kring kvaliteten på hållbarhetsrapportering. För att möta behovet av en mer jämförbar och tillförlitlig information införde CSRD bindande och gemensamma standarderna, de europeiska hållbarhetsstandarderna (ESRS) (Petrova 2024). CSRD utvecklar dubbel väsentlighet och blir nu mer ett centralt krav på påverkans väsentlighet och finansiell väsentlighet (Petrova 2024).

Syftet med CSRD är skärpta regler för den miljömässiga och sociala information som företag måste rapportera (Petrova 2024). Det är viktigt att säkerställa att relevans och jämförbarhet finns i hållbarhetsrapporteringen som redovisas, genom att jobba i enlighet med ESRS standarderna (Petrova 2024). Detta ska i sin tur underlätta övergången till en hållbar global ekonomi (Petrova 2024). För att garantera överensstämmelsen med EU:s standarder introducerade CSRD ett krav på att all hållbarhetsrapportering ska genomgå en granskning av ackrediterade och oberoende revisorer eller certifieringsorgan (Petrova 2024).

2.1.3 Jämförelsetabell: NFRD vs CSRD

För att förtydliga skillnaderna mellan NFRD och CSRD presenteras nedan en jämförelsetabell. Tabellen sammanfattar de viktigaste förändringarna gällande omfattning, rapporteringskrav, granskning och vanliga utmaningar. Syftet är att ge en överskådlig bild av hur EU:s regelverk för hållbarhetsrapportering utvecklats mot ökad verifierbarhet, transparens och standardisering.

Tabell 1: Jämförelsetabell mellan NFRD och CSRD

Aspekt	NFRD (Non-Financial Reporting Directive)	CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)
Införande	Antogs 2014, Implementerades 2017 (Miettinen 2024).	Antogs 2022, trädde kraft januari 2023, gäller från räkenskapsår 2024 (Miettinen 2024).
Omfattande företag	Stora företag (>500 anställda) (Christensen, Hail & Leuz 2021; Petrova 2024).	Stora företag (>250 anställda), moderbolag i stora koncerner, börsnoterade små och medelstora företag, dotterbolag med omsättning inom EU (Christensen, Hail & Leuz 2021; Petrova 2024).
Typ av rapportering	Icke-finansiell information: miljö, sociala frågor, anställda, mänskliga rättigheter, antikorruption (Miettinen 2024; Petrova 2024).	Hållbarhetsinformation enligt ESRS-standarder, inkluderar dubbel väsentlighet, mer detaljerade krav (Miettinen 2024).
Standardisering	Frivillig vägledning, låg enhetligt, fri tolkning av företag (Miettinen 2024).	Obligatoriska standarder (ESRS), hög enhetlighet och krav på jämförbarhet (Miettinen 2024).
Granskning av rapporter	Ej krav på extern granskning (Petrova 2024).	Obligatorisk granskning av oberoende revisor eller certifieringsorgan (Petrova 2024).
Väsentlighetsprincip	Introduktion av "dubbel väsentlighet (både påverkan på företaget och från företaget på samhället), dock inte tydlig definierad (Christensen, Hail & Leuz 2021).	Utvecklad och skärpt dubbel väsentlighet som centralt krav (Miettinen 2024).
Syfte	Ökad transparens, ansvarstagande och tillgång till icke-finansiell information för investerare och intressenter (Petrova 2024; Miettinen 2024).	Främja hållbara investeringar genom tillförlitlig, jämförbar och verifierad hållbarhetsdata (Petrova 2024; Miettinen 2024).
Vanliga utmaningar	Bristande jämförbarhet, låg kvalitet. Ökade rapporteringskostnader, komplexitet och utsättas för tryck	Brist på expertis, missförstånd bland dubbel väsentlighet. Otillräcklig personal eller kunskap ,

från olika grupper i samhället (Christensen, Hail & Leuz 2021; Miettinen 2024).

svårigheter till att anskaffa och verifiera hållbarhetsdata (Petrova 2024).

Källa: Egen bearbetad tabell.

Tabell 1 markerar CSRD en tydlig utveckling från NFRD genom att utvidga kraven på hållbarhetsrapportering till att omfatta fler företag. Direktivet inför dessutom bindande och standardiserade rapporteringsramverk enligt ESRS samt krav på extern granskning. Till skillnad NFRD:s frivilliga och tolkning öppna karaktär ställer CSRD tydligare krav. Det syftar till att öka jämförbarheten och tillförlitligheten i hållbarhetsdata, med fokus på en tydligt definierad dubbel väsentlighetsprincip. Även om båda direktiven syftar till ökad transparens och ansvarstagande, innebär CSRD nya utmaningar för företagen. Dessa rör bland annat kompetensbrist, verifieringsprocesser och tillgång till relevant data, vilket ställer högre krav på resurser och förberedelser.

2.3 Hållbarhetschefers roll

En hållbarhetschef har en viktig roll i att leda och samordna organisationens arbete mot en mer hållbar framtid (Killion, Ostrow Michel & Hawes 2022). Titeln kan variera mellan organisationer exempelvis Chief Sustainability Officer (CSO) eller Sustainability Manager. Rollen handlar om att tolka externa hållbarhetskrav och göra dem till en fungerande del av arbetet i organisationen (Strand 2014). Rollen kräver akademisk bakgrund, färdigheter inom ledarskap, strategiskt tänkande och kommunikation (Killion, Ostrow Michel & Hawes 2022). För att lyckas i rollen behöver hållbarhetschefen kunna samarbeta över olika områden och fatta välgrundade beslut i komplexa situationer (Killion, Ostrow Michel & Hawes 2022). Rollen ses inte bara som en samling arbetsuppgifter utan som en nyckelposition där individen förväntas hantera krav från olika håll och balansera mellan interna strukturer och externa förväntningar (Carollo & Guerci 2018).

Hållbarhetschefens roll präglas av komplexitet, eftersom den formas av tre grundläggande institutionella logiker: marknadslogik, hållbarhetslogik och byråkratisk logik (Borglund et al. 2021). Marknadslogiken fokuserar på effektivitet, kundvärde och lönsamhet, vilket innebär att hållbarhetsarbete ofta måste kopplas till affärsnytta (Borglund et al. 2021).

Hållbarhetslogik bygger istället på expertkunskap och etiska överväganden, med fokus på

långsiktigt ansvarstagande och samhällsnytta (Borglund et al. 2021). Den byråkratiska logiken utgår från interna regler, strukturer och beslutshierarkier, vilket kan begränsa handlingsutrymmet men även skapa tydlighet och förankring i organisationen (Borglund et al. 2021). Brister i etik och värdegrund i utbildningar kan försvåra chefens förmåga att hantera konflikter mellan logikerna (Aversano & Nicolielo 2025). I praktiken behöver hållbarhetschefen ofta balansera dessa logiker samtidigt, vilket kräver både anpassningsförmåga och strategisk förhandling (Borglund et al. 2021).

I övergången från NFRD till CSRD har hållbarhetschefens roll blivit mer strategisk och synlig på ledningsnivå, vilket signalerar ett ökat organisatoriskt fokus på hållbarhet (Thun & Zülch 2022). Hållbarhetschefer ansvarar för att samla in, strukturera och kvalitetssäkra hållbarhetsdata enligt CSRD:s krav (Thun & Zülch 2022). De leder även arbetet med dubbel väsentlighetsbedömning (Dragomir, Dumitru, Chersan, Gorgan & Păunescu 2025). Samtidigt har de blivit centrala i att integrera hållbarhet i affärsstrategin, vilket speglar en ökad koppling mellan hållbarhetslogik och marknadslogik (Borglund et al. 2021). I denna process spelar även byråkratisk logik en roll genom behovet av standardiserade rutiner, dokumentation och intern samordning, särskilt vid samarbete med ekonomiavdelningen (Borglund et al. 2021).

Thun och Zülch (2022) visar att hållbarhetschefer möter utmaningar som bristande intern kompetens och ökade krav på extern verifiering. Deras inflytande över rapporternas omfattning är visst, men begränsat när det gäller val av standarder och integration i årsredovisningen (Thun & Zülch 2022). För att höja kvaliteten krävs nära samarbete med ekonomiavdelningen och ett mer systematiskt arbetssätt i linje med CSRD:s krav (Dragomir et al. 2025). Detta illustrerar hur hållbarhetschefen kontinuerligt navigerar mellan marknadslogikens effektivitetstänk, hållbarhetslogikens långsiktiga värdegrund och byråkratisk logiks strukturella ramar (Borglund et al. 2021). Rollen innebär därmed inte bara teknisk och strategisk kompetens, utan även en förmåga att hantera motstridiga förväntningar inom ett snabbt föränderligt regelverk (Borglund et al. 2021)

2.4 Systematiska teorier

2.4.1 Legitimitetsteorin i relation till övergången av NFRD till CSRD

Legitimitetsteorin är en väletablerad teori inom organisationsteori som används för att förklara hur företag anpassar sitt beteende för att kunna uppfattas som socialt acceptabla (Suchman 1995). Suchman (1995) förklarar att legitimitet definieras som ett antagande om att organisationernas handlingar är utifrån värderingar och samhällsnormer. Underlåtenhet att leva upp till dessa normer kan i sin tur leda till att organisationen inte lyckas uppnå sina mål (Sehgal, Garg & Singh 2023). Legitimitet innebär en kollektivt konstruerad föreställning om en aktörs beteende är önskvärda, korrekt eller lämpliga inom ramen för ett institutionellt system av socialt etablerade normer, definitioner, värderingar och övertygelser (Suchman 1995, citerad i Crossley et al. 2021). Deegan och Unerman (2011) förklarar att företag strävar kontinuerligt till att upprätthålla och uppnå legitimitet i samhällets ögon. Legitimitet utgör en förutsättning för företags möjligheter att integrera med det civila samhället och möta växande förväntningar från olika intressenter (Risi, Vigneau, Bohn & Wickert 2023). Genom att företag agerar i enlighet med samhällsnormer, söker företag acceptans från intressenter som krävs för att kunna betraktas som legitima (Deegan & Unerman 2011).

CSRD blir särskilt relevant då kraven på hållbarhetsrapportering har skärpts. Detta påverkar i sin tur företags behov att framstå som trovärdiga och transparenta inför sina intressenter. CSRD har medfört ökad osäkerhet och skärpta krav på företagens rapportering, vilket kan ses som ett tryck att framstå som ansvarstagande och trovärdigt i omvärldens ögon. Genom legitimitetsteorin kan detta förstås som ett sätt för företag att anpassa sig till samhällets förväntningar för att bevara sitt förtroende och sin ställning. Enligt legitimitetsteorin kan företag som har en låg hållbarhetsprestanda välja att öka sin hållbarhetsrapportering i försök att framstå som legitima inför sina intressenter (Sehgal, Garg & Singh 2023). Normer som värderas högt är transparenta och företag som lämnar exakta informationen i sin hållbarhetsrapport anses vara mer transparenta (Sehgal, Garg & Singh 2023). En hög grad av transparens kan bidra till att intressenter uppfattar företaget som mer legitimt och trovärdigt (Sehgal, Garg & Singh 2023).

I detta sammanhang blir hållbarhetschefens roll central, särskilt i övergången från NFRD till CSRD där rapporteringens kvalitet, tolkning och omfattning har blivit avgörande.

Hållbarhetschefen ansvarar ofta för att samordna hållbarhetsrapporteringen och säkerställa att företaget uppfyller samhällets förväntningar. Detta speglar hur hållbarhetschefernas ansvar och strategiska roll förändras i övergången från NFRD till CSRD i strävan efter legitimitet. Legitimitetsteorin bidrar därmed till att förklara varför hållbarhetsrapportering blivit ett allt viktigare verktyg för att bygga förtroende.

Vidare belyser teorin hur hållbarhetsrapportering inte enbart handlar om att uppfylla regler, utan också om att förmedla värderingar som uppfattas som trovärdiga och relevanta i ett samhällsperspektiv. Trovärdighet och legitimitet hänger ihop, när företag inte uppfattas som trovärdiga riskerar de att förlora intressenters förtroende. När företag ställs inför ökade krav på transparens och granskningsbarhet uppstår olika utmaningar. Det kan till exempel handla om brist på resurser, svårigheter att tolka principen om dubbel väsentlighet samt behov av effektiv intern samordning. Dessa utmaningar är inte bara praktiska problem, utan kan också göra att företaget framstår som mindre trovärdigt om de inte hanteras på ett bra sätt. Det visar också varför hållbarhetschefen i dag förväntas spela en viktig roll i att upprätthålla företagets legitimitet.

2.4.2 Institutionell teori och företagens anpassning till CSRD

Institutionell teori utvecklad av Meyer och Rowan (1977) samt vidareutvecklad av DiMaggio och Powell (1983), beskriver hur organisationers strukturer och processer formas av samhällets normer och värderingar. Teorin betonar att organisationer anpassar sig till omgivningens förväntningar för att upprätthålla stabilitet och förtroende snarare än att enbart sträva efter intern effektivitet (Meyer & Rowan 1977). Inom samma kontext tenderar organisationer att bli mer lika varandra eftersom normer fungerar som osynliga riktlinjer för vad som anses vara korrekt agerande (Aksom & Vakulenko 2023). Denna anpassning kan ses som en respons på omgivningens tryck snarare än resultatet av unika interna beslut (Aksom & Vakulenko 2023). Shirodkar, Nayyar & Sinha (2025) framhåller att anpassning till yttre krav är särskilt viktig i miljöer präglade av osäkerhet och snabba förändringar. I linje med detta beskriver Rocha, Monticelli & Verschoore (2024) hur organisationer aktivt förhåller sig till normer och värderingar för att stärka sitt anseende och sin position i samhället.

Företagets hållbarhetsrapportering påverkas därmed inte endast av interna prioriteringar utan i hög grad av externa krav och institutionella strukturer (Dincer & Dincer 2024). Genom

coercive isomorphism anpassar sig företag till lagstiftning och myndighetskrav (Dincer & Dincer 2024). Vid osäkerhet om hur regelverken ska tolkas efterliknar företag framgångsrika aktörer, vilket illustrerar mimetic isomorphism (Dincer & Dincer 2024). Normativ isomorphism påverkar företagens hållbarhetsarbete genom professionella normer och branschpraxis (Dincer & Dincer 2024).

Övergången från NFRD till CSRD visar tydligt hur externa krav förändrar företags arbete med hållbarhet (Glaveli, Alexiou, Maragos, Daskalopoulou & Voulgari 2023). Med CSRD ställs högre krav på kvalitet, detaljer och verifierbarhet, vilket gör att företag behöver förändra både sina interna strukturer och strategier (Glaveli et al. 2023). Denna förändring drivs inte bara av teknik, utan också av ökade förväntningar från lagstiftare och samhället (Glaveli et al. 2023).

Institutionell teori ger därmed en ram för att förstå varför och hur företag förändrar sitt hållbarhetsarbete i övergången från NFRD till CSRD. Genom coercive isomorphism pressas företag att uppfylla de juridiska krav som CSRD innebär. Vid osäkerhet kring tolkning och implementering kan mimetic isomorphism bli aktuell, företag imiterar då andra aktörer som uppfattas som framgångsrika. Normativ isomorphism, där yrkesnormer och branschstandarder formar hållbarhetsarbetet är särskilt relevant för hållbarhetschefernas professionella kontext. Dessa tre mekanismer synliggör de strukturella förutsättningar som hållbarhetschefer har att förhålla sig till. De visar hur rollen förändras i takt med att kraven på legitimitet från både lagstiftare och samhälle ökar.

Borglund et al. (2021) visar påverkar institutionella tryck organisationen genom flera olika logiker som verkar parallellt. Marknadslogik betonar lönsamhet, byråkratisk logik fokuserar på struktur och kontroll, medan hållbarhetslogik drivs av socialt och miljömässigt ansvar. Dessa logiker kan stå i konflikt med varandra och skapa spänningar i hållbarhetsarbetet. Hållbarhetschefer förväntas balansera dessa krav och samtidigt säkra att arbetet uppfattas som legitimt vilket gör rollen strategiskt komplex. Institutionell teori blir därmed ett centralt verktyg för att analysera hur de navigerar mellan externa krav och interna logiker i strävan efter legitimitet.

2.5 Tidigare forskning

Hållbarhetsrapportering har blivit ett allt mer centralt forskningsfält i takt med ökade krav från EU, särskilt genom det nya direktivet CSRD. Flera studier har påbörjat arbetet med att kartlägga hur företag påverkas av övergången från NFRD till CSRD. Få har dock fokuserat på den specifika rollen som hållbarhetschefen spelar i denna omställning, samt de praktiska utmaningar som följer.

Petrova (2024) undersöker hur bulgariska företag förhåller sig till CSRD, med fokus på organisatoriska förberedelser och hinder i implementeringen. Genom en kombination av kvantitativ och kvalitativ analys konstateras att företag brister i intern kapacitet, vägledning och system för att möta kraven (Petrova 2024). Särskilt företag utan tidigare erfarenhet av GRI eller FN:s Global Compact uppvisar lägre beredskap (Petrova 2024). Trots detta behandlar studien inte hållbarhetschefens funktionella roll i övergången, vilket begränsar förståelsen för hur förändringsarbetet drivs på individnivå. Thun och Zülch (2022) kompletterar bilden genom att fokusera direkt på hållbarhetschefens påverkan på rapporteringskvalitet. Deras kvantitativa studie visar att företag med hållbarhetschefer i ledningen tenderar att redovisa mer omfattande information och oftare låta den granskas externt (Thun & Zülch 2022). Däremot framkommer det att chefens inflytande är beroende av organisatorisk placering; när rollen är kopplad till ekonomifunktioner stärks effekten, medan en symbolisk placering minskar möjligheten att påverka. Detta väcker frågor om hur hållbarhetschefen kan uppfylla sina uppdrag, särskilt när rollens strategiska potential begränsas av interna strukturer.

Denna utmaning förstärks i Miettinen (2024) studie, där dubbel väsentlighet analyseras i kontexten av europeiska läkemedelsföretag. Resultaten visar att tolkningen av denna princip i CSRD fortfarande präglas av osäkerhet och variationer (Miettinen 2024). Många organisationer saknar tydliga metoder för att inkludera intressentperspektiv i väsentlighetsbedömningen (Miettinen 2024). I praktiken faller ansvaret ofta på hållbarhetschefen, vilket ställer höga krav på både analytisk kompetens och samordning. Att dessa stödstrukturer ofta är otillräckliga tyder på att rollen inte är fullt utvecklad, trots ökad synlighet. Samtidigt visar Aversano och Nicolliello (2025) att det finns ett glapp mellan vad som förväntas av hållbarhetschefer i praktiken och hur de förbereds inom akademien. I sin granskning av italienska universitetsutbildningar identifierar de en brist på centrala

kompetenser som etik, kommunikation, systemförståelse och regelverksskunskap, färdigheter som är nödvändiga för att hantera CSRD:s krav (Aversano & Nicolliello 2025). Den svaga integreringen av dessa aspekter, särskilt på kandidatnivå, väcker frågan om utbildningssystemet lyckas möta arbetslivets växande behov av kvalificerade hållbarhetsledare.

Sammantaget pekar forskningen på att hållbarhetschefens roll har stärkts i samband med CSRD, men att utvecklingen kantas av utmaningar. Utmaningarna omfattar interna organisatoriska aspekter, såsom bristande förankring och otillräcklig samverkan. De innefattar även externa faktorer, däribland otydliga standarder och avsaknad av tydlig vägledning. Forskningen har hittills fokuserat på strukturella förändringar på organisationsnivå, men det saknas fortfarande kunskap om de konkreta erfarenheter, arbetsvillkor och strategier som präglar hållbarhetschefernas vardag i implementeringen av CSRD. Det är just denna praktiska förståelse som är avgörande för att bedöma hur effektivt direktivet faktiskt kan omsättas i företagens hållbarhetsarbete.

2.6 Sammankoppling mellan teori och litteraturgenomgång

Den genomgångna litteraturen visar att övergången från NFRD till CSRD innebär en betydande skärpning av hållbarhetsrapporteringen, med ökat fokus på jämförbarhet, transparens och verifierbarhet. Legitimitetsteorin (Suchman 1995; Deegan & Unerman 2011) förklarar denna utveckling genom att företag strävar efter att uppfattas som legitima i omvärldens ögon genom att agera i linje med samhällets normer och värderingar. I detta sammanhang blir hållbarhetsrapportering ett centralt verktyg för att möta intressenternas krav, minska legitimitetsgap och stärka förtroendet för organisationen.

Institutionell teori bidrar med förståelse för hur externa krav formar organisationernas interna strukturer. CSRD skapar ett institutionellt tryck där *coercive isomorphism* driver anpassning till nya lagkrav, medan *mimetic* och *normativ isomorphism* förklarar hur företag efterliknar andra och påverkas av professionella standarder (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983). Dessa mekanismer skapar ett förändringstryck som påverkar hur hållbarhetsarbete organiseras.

Mot denna bakgrund blir hållbarhetschefens förändrade roll särskilt viktig. Rollen har utvecklats från att vara operativ till att bli en strategiskt integrerad funktion i organisationens ledning. Hållbarhetschefen översätter externa krav till interna strukturer och arbetar i gränslandet mellan olika institutionella logiker: marknadslogik, hållbarhetslogik och byråkratisk logik. Denna position kräver både strategisk förståelse och förmåga att navigera mellan motstridiga krav.

Analysmodellen i studien kombinerar dessa teoretiska perspektiv i tre analysdimensioner, externa tryck, legitimitetsstrategier och navigering mellan olika logiker. Detta visar hur de tillsammans belyser hållbarhetschefens nyckelroll och utmaning i övergången till CSRD.



Figur 2: Analysmodell för hållbarhetschefens roll vid övergången från NFRD till CSRD.

Figur 2 visar sambandet mellan forskningsfrågor, den teoretiska grunden (legitimitetsteori, institutionell teori och institutionella logiker), centrala begrepp samt analysdimensioner. Den illustrerar hur yttre krav och interna logiker formar hållbarhetschefens rollförändring, legitimitetsstrategier och hantering av utmaningar i övergången från NFRD till CSRD.

3. Metod

Följande avsnitt inleds med hur litteraturundersökningen har skett och sedan presenteras den kvalitativa metoden, samt det urval som ligger till grund för studien. Därefter beskrivs datainsamlingen, med fokus på hur den genomförts och genom vilket tillvägagångssätt som används. Avslutningsvis presenteras analysen av datan, kvalitetskriterier som tillämpas för att säkerhetsställa studiens trovärdighet, samt en kritisk reflektion över metodens styrkor och begränsningar.

3.1 Litteraturundersökning

Litteraturundersökningen har skett genom ett kritiskt förhållningssätt där tyngdpunkten har lagts på att identifiera relevanta och aktuella källor. Fokuset har varit på nyare vetenskapliga artiklar som är "peer-reviewed". Artiklarna har hämtats via databaserna Söderscholar och Google Scholar. Söktermerna som användes i litteraturundersökningen är bland annat "Non-Financial Reporting Directive", "Corporate Sustainability Reporting Directive", "legitimacy theory", "institutional theory", "sustainability reporting challenges", "EU sustainability regulation", "sustainability manager", "role of sustainability managers", "sustainability leadership", "chief sustainability officer responsibilities".

Utöver akademiska källor har facklitteraturen hämtats från Södertörns högskolas bibliotek, samt att kurslitteratur har använts. Relevanta branschorganisationer såsom FAR har använts genom tillgången från Söderscholar.

3.2 Val av metod

Enligt Denscombe (2018) är kvalitativa studier användbara när forskaren vill förstå hur individer agerar, tänker och uppfattar sin verklighet i sociala sammanhang. Detta är relevant för studien då hållbarhetschefer befinner sig i en ständig förändringsprocess, där nya regelverk som CSRD ska integreras i organisatoriska strukturer. Studien syftar därmed inte till att generera resultat som kan generaliseras. Istället är målet att förmedla en fördjupad förståelse av ett pågående fenomen, baserat på respondenternas egna upplevelser och tolkningar.

Hållbarhetschefers åsikter om hur de jobbar och deras syn på övergången till det nya EU direktivet har varit styrande i studien. För att besvara studiens forskningsfrågor, samt förstå sig på hur hållbarhetschefer upplever och arbetar med övergången, krävs det ett kvalitativ metodval för att kunna få en djupare insyn och en bättre förståelse. Eftersom en kvalitativ metod är en forskningsinriktad och tolkningsinriktad metod (Alvehus 2023).

3.3 Urval

Respondenterna till studien har valts genom en blandning av ett målstyrt urval och bekvämlighetsurval (Bryman & Bell 2017) samt (Alvehus 2023). Målstyrt urval har valts eftersom den sätter forskningsfrågorna i fokus, genom att respondenterna väljs ut från kriterier som uppfyller forskningsfrågorna (Bryman & Bell 2017). Bryman & Bell (2017) förklarar att ett målstyrt urval väljer respondenterna ut för att vara relevanta för studien och inte slumpmässigt. Forskarna utgår från vissa specifika kriterier när respondenterna hittas för att få svar som kan besvara forskningsfrågan (Bryman & Bell 2017). Denscombe (2018) förklarar att ett bekvämlighetsurval är passande eftersom det bygger på forskarens bekvämlighet. Denscombe (2018) hävdar att detta är det mest lämpliga tillvägagångssättet eftersom tiden är begränsad.

Urvalet av respondenter har gjorts med avsikten att välja hållbarhetschefer med olika antal år i branschen samt med olika professionella bakgrunder, i syfte att få ett brett perspektiv. För att hitta respondenterna satte forskarna upp tre kriterier som skulle uppfyllas; (1) Hållbarhetscheferna ska befinna sig och arbeta i Sverige. (2) Hållbarhetschefer ska arbeta i ett stort företag. (3) Endast hållbarhetschefer som har minst 2 års erfarenhet inom arbetet.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Denscombe (2018) är semistrukturerade intervjuer, en metod som kombinerar struktur med flexibilitet. Intervjuaren har en uppsättning förberedda frågor men kan justera ordningsföljden och formuleringen utifrån samtalets naturliga flöde. Detta tillvägagångssätt möjliggör en djupare utformning av specifika ämnen och ger respondenten utrymme att

utveckla sina resonemang mer ingående. Denna undersökning tillämpade kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer för deras förmåga att ge djupgående och nyanserade svar från respondenter. Genom att balansera fasta frågor med flexibilitet för vidare utforskning skapas en mer omfattande förståelse av de undersökta ämnet (Denscombe 2018). För att säkerställa rika och utvecklande svar är det viktigt att frågorna formulerades öppna, vilket minskar risken för korta "ja" eller "nej"-svar. En effektiv strategi är att inleda med en allmän fråga och därefter använda följdfrågor för att fördjupa diskussionen, vilket Fejes och Thornberg (2019) betonar som en framgångsrik intervjuteknik. Forskarna valde att använda semistrukturerade intervjuer då metoden skapar en god balans mellan att följa en tydlig riktning och att låta respondenten fritt uttrycka sina tankar. Det gav möjlighet att anpassa samtalet efter individens erfarenheter, ställa följdfrågor för att få djupare och relevanta svar kopplade till studiens syfte.

3.4.2 Pilotintervju

Innan de huvudsakliga intervjuerna genomfördes, testades intervjuguiden genom en pilotintervju. I syfte att säkerhetsställa att frågorna var relevanta, begripliga och att det gav empirisk material som var kopplat till studiens forskningsfrågor och syfte. Enligt Denscombe (2018) är det viktigt att genomföra ett i förväg av den valda metoden för att säkerhetsställa att den fungerar som avsett i praktiken.

Pilotintervjun genomfördes via Zoom med en hållbarhetschef som har förståelse för hur hållbarhetschefer arbetar med EU- direktiven. Intervjun genomfördes genom tre teman 1: *hållbarhetsrapportering*, 2: *legitimitet*, 3: *yrkesroll och kompetens*, dessa tre teman presenteras senare i 3.3.5 utformning av intervjuguide. Intervjun var semistrukturerad, vilket gav en möjlighet till att kunna observera svaren och reaktioner i realtid. Respondenten informerades innan med pilotintervjuns syfte, att den skulle spelas in i forskningssyfte, transkriberas och raderas efter avslutad forskning. Respondenten fick ingen information angående intervjuguiden för att forskarna skulle få en inblick om hur väl det går för respondenterna att besvara frågorna utan någon förkunskap. Respondenter fick endast information om det övergripande för att få en inblick om vad studien handlar om. Pilotintervjun varade i 50 minuter och i slutet av intervjun genomfördes en kort utvärdering tillsammans med respondenten om intervjuguiden bör skickas ut eller inte. Respondenten tyckte inte att intervjuguiden skulle skicka ut i förväg, eftersom att studien inte skulle få lika genuina svar.

Forskarna valde att endast skicka ut intervjuguiden till två respondenter då de frågade efter den för att se om de skulle vara relevanta att bidra till en intervju. Att genomföra pilotintervjuer visade sig vara värdefullt för att få en starkare kvalitet på intervjumaterialet och för att skapa trygghet inför de kommande intervjuerna.

3.4.3 Val av intervjupersoner

För att få insikt hur företag arbetar med EU:s direktiv och hur övergången från NFRD till CSRD påverkar har hållbarhetschefer valts. De potentiella personerna har identifierats genom yrkesnätverket LinkedIn, där de aktivt sökte efter personer med titlar som "Hållbarchef". De som ansågs vara relevanta kontaktades därefter via mail och LinkedIn med en förfrågan om att delta i intervjun för studien (se bilaga 2).

Totalt kontaktades ett sextiotal hållbarhetschefer, en del tackade nej med orsaken till tidsbrist och kände sig lite osäkra på CSRD. De som tackade ja fick ett mail där information tilldelades om studiens frågeställning, syfte, studenternas roll i studien och de fick även tillgång till intervjuguiden (se bilaga 1). Respondenterna blev även informerade om hur lång intervjun förväntades ta. Därefter bokades intervjutider in med god marginal för att kunna ge respondenterna tid och för att undvika stress. På det viset kunde det skapa bättre förutsättningar och respondenterna hade möjligheten att kunna ge mer reflekterande och utförliga svar.

3.4.4 Genomförande av intervjuer

Genomförandet av intervjuerna har utgått från de riktlinjer som beskrivs av Denscombe (2018). Forskarna tog kontakt med respondenterna med en god tidsmarginal och bokade in en tid med respektive respondent. Varje respondent fick information om forskningens syfte och blev tillfrågad om de ville vara anonyma eller inte. Respondenterna fick sedan möjlighet att välja hur intervjun skulle gå till mellan Google Meet eller Zoom, på plats, telefonsamtal. Författaren Denscombe (2018) beskriver att digitala verktyg som sker via fysisk till närvaro, till exempel Zoom fungerar på samma sätt som intervjuer på platser där det är ansikte mot ansikte. Intervjuerna genomfördes på distans, och samtliga respondenter valde att delta via Zoom. Under intervjun var båda forskarna tillgängliga, den ena forskaren höll i intervjun och diskussionen medan den andra antecknade viktiga svar.

Innan intervjun startade blev alla respondenter tillfrågade om det var okej för forskarna att spela in, med syftet att kunna renskriva svaren senare. När ljudinspelningar används på ett hänsynsfullt sätt kan det bidra till en mer tillförlitlig och komplett dokumentation av intervjun, utan att de ska påverka intervjusituationen negativt (Denscombe 2018). Alvehus (2023) förklarar att det kan vara som en trygghet för forskarna att spela in intervjun för att man sedan kan få med ord för ord. När intervjun startade presenterade forskarna sig för respondenten och enligt Denscombe (2018) sätter detta tonen för resten av intervjun.

Intervjun påbörjades med allmänna frågor, sedan gick det över till djupade frågor inom olika teman och under tiden ställdes följdfrågor som kom upp för att kunna få en bättre förståelse. Alla intervjuer avslutades med att fråga respondenter ifall de har något att tillägga som de tycker är viktigt att ha med eller tänka på till studien. Denscombe (2018) tar upp att intervjuaren tar upp saker som bör tas upp om de inte sagts innan intervjun avslutats. Efter att både respondenten och intervjuaren tagit upp de sista punkterna, tackade forskarna respondenten för att ha bidragit till sin intervju (Denscombe 2018) och kunna göra det möjligt för forskarna att genomföra studien. Respondenterna blev tillfrågade i slutet på intervjun om de skulle vilja ha transkriberingen av deras svar mailade till sig. Varje respondent blev dessutom tillfrågad om de skulle vilja ha studien mailade till sig när den är klar. Varje intervju varade i mellan 40 - 60 minuter. Efter 7 genomförda intervjuer upplevdes en datamättnad, då ytterligare datasamling inte tillför mer relevant information.

3.4.5 Utformning av intervjuguide

Forskarna har öppna frågor i semistrukturerade intervjuer där respondenterna får utveckla sina idéer och besvara dem utförligt (Denscombe 2018). Studien utgick från breda teman med breda och öppna frågor, för att respondenten skulle kunna få utveckla sina svar på sitt sätt. Utformningen av intervjuguiden är grundad i ett samspel mellan det teoretiska ramverket och pilotintervjun. Efter pilotintervjun skedde vissa små justeringar på intervjufrågorna för att öppna upp frågorna, för att de ska vara mer nyanserade och effektbaserade (Alvehus 2023).

Tre teman låg till grund för utformningen av intervjuguiden och valdes med utgångspunkt i studiens syfte och teoretiska ramverk. Temana utformas i linje med tidigare forskning och

studiens teoretiska ramverk för att möjliggöra en teoretisk förankrad insamling och tolkning av empiri.

Tema ett, hållbarhetsrapportering, syftar till att undersöka hur företags arbete med hållbarhetsrapportering förändras i takt med övergången från NFRD till CSRD. Fokus ligger på att identifiera nya krav som CSRD medför, samt hur företag anpassar sina interna processer, strukturer och resurser för att uppfylla dessa krav.

Tabell 2: Tema 1 i intervjuguiden.

Exempel på intervjufrågor	Anknytning till tidigare litteratur och teori
Vilka nya krav eller utmaningar har uppstått i och med förändringen från NFRD till CSRD?	Petrova (2024); Miettinen (2024) - CSRD:s ökade regleringsnivå och struktur
Hur har er interna rapporteringsprocess förändrats i samband med CSRD?	Christensen et al. (2021); Deloitte (2022) – ökad komplexitet och krav på standardisering

Källa: Egen bearbetad tabell.

Andra temat, legitimitet, fokuserar på hur hållbarhetsrapportering påverkar organisationens relation till externa och interna intressenter, samt hur legitimitet skapas och upprätthålls i ljuset av CSRD. Frågorna i detta teoretiskt förankrade i Suchmans (1995) legitimitetsteori, som belyser olika former av legitimitet och de strategier som organisationer använder för att uppfattas som ansvarstagande och trovärdiga. Intervjufrågorna syftar till att undersöka hur hållbarhetschefer uppfattar omvärldens förväntningar, vilka krav som ställs från exempelvis investerare och myndigheter. Dessutom hur rapporteringen anpassas för att skapa förtroende och transparens.

Tabell 3: Tema 2 i intervjuguiden.

Exempel på intervjufrågor	Anknytning till tidigare litteratur och teori
Upplever du att era hållbarhetsrapporter påverkar hur omvärlden ser på som företag?	Legitimitetsteori - Företag söker acceptans genom anpassning till förväntningar (Suchman 1995, Sehgal et al. 2023).
Vad anser du krävs för att en hållbarhetsrapport ska uppfattas som trovärdig och meningsfull?	Crossley et al. (2021); Risi et al. (2023) – transparensens roll i legitimitet

Källa: Egen bearbetad tabell.

Tredje temat, yrkesroll och kompetens, behandlar hur hållbarhetschefens roll, ansvar och kompetenskrav har förändrats som en följd till CSRD:s implementering. Temat är nära kopplat till institutionell teori och begreppet institutionella logiker (Borglund et al. 2021), där hållbarhetschefer förväntas navigera mellan logiker såsom hållbarhetslogik, marknadslogik och byråkratisk logik. Intervjufrågorna inom detta tema berör hur rollen har utvecklats från en operativ till en mer strategisk funktion, hur samverkan med andra avdelningar ser ut, samt vilka kunskaper, färdigheter och stödresurser som hållbarhetscheferna upplever som nödvändiga för att leva upp till de nya kraven.

Tabell 4: Tema 3 i intervjuguiden.

Exempel på intervjufrågor	Anknytning till tidigare litteratur och teori
Hur har din roll förändrats sedan CSRD trädde i kraft?	Institutionell teori – organisatorisk anpassning till nya normer (DiMaggio & Powell, 1983)
Vilken betydelse har du idag i företagets strategiska arbete med hållbarhetsfrågor?	Risi et al. (2023); Dincer & Dincer (2024) – hållbarhetschefen som strategisk aktör

Källa: Egen bearbetad tabell.

Genom att relatera varje tema och tillhörande intervjufrågor till studiens teoretiska ramverk säkerhetsställs att datainsamlingen är teoretiskt förankrad och att analysen kan genomföras med en tydlig koppling mellan empiri och teori.

3.5 Bearbetning och analys

3.5.1 Tematisk analys

Tematisk analys är en av de vanligaste tillvägagångssätten inom kvalitativ forskning, där fokus ligger på att identifiera återkommande teman och mönster i insamlat material (Bryman & Bell 2017). Enligt Denscombe (2018) innebär tematisk analys att forskaren systematiskt granskar data för att identifiera återkommande mönster och tolkar innehållet utifrån studiens syfte. Enligt Ayre och McCaffery (2022) har forskaren en aktiv roll i att formulera teman i tematisk analys, där fokus ligger på att tolka meningsmönster i materialet snarare än att enbart notera hur ofta vissa uttryck förekommer. Braun och Clarke (2006) beskriver en sexstegsprocess för hur data bör analyseras och bearbetas inom tematisk analys.

1. Forskare bekantar sig med data: Enligt Braun och Clarke (2006) börjar analysen med att noggrant läsa igenom allt material för att få en helhetsbild och börja notera första idéer. Analysen inleddes med att läsa igenom transkriberingarna från hållbarhetscheferna flera gånger för att få en övergripande bild av deras erfarenheter av övergången från NFRD till CSRD.
2. Skapa initiala koder: I nästa fas beskrivs hur man systematiskt markerar intressanta delar av datan genom att skapa korta och beskrivande koder (Braun & Clarke 2006). Därefter markerades relevanta delar i intervjuerna, med särskilt fokus på förändringar i hållbarhetschefens roll, utmaningar i implementeringen av CSRD och strategier för anpassning.
3. Söka efter teman: I nästa fas grupperas koder som liknar varandra för att hitta bredare teman och återkommande mönster (Braun & Clarke 2006). Koder som liknade varandra grupperades och bredare teman växte fram, såsom ökat strategiskt ansvar, resursbrist och tolkning av nya hållbarhetskrav.
4. Bedöma teman: Temana granskas noggrant för att säkerställa att de verkligen speglar materialet och justeras eller omformas vid behov (Braun & Clarke 2006). De framväxande temana granskades mot hela materialet för att säkerställa att de tydligt speglade hållbarhetschefernas upplevelser och praktiska arbete med CSRD.
5. Definiera och benämna teman: Varje tema ges en tydlig beskrivning och ett namn som fångar dess kärninnehåll på ett enkelt och förståeligt sätt (Braun & Clarke 2006). Varje tema förtydligades och namngavs för att tydligt visa hur hållbarhets cheferna hanterar övergången, exempelvis "Implementeringsutmaningar" och "Strategiskt ledarskap".
6. Producera rapport: Till sist skrivs en sammanhängande analys där teman förklaras och stärks med konkreta exempel från materialet (Braun & Clarke 2006). Till sist presenterades temana i analyskapitlet, med stöd av konkreta citat från intervjuerna för att tydligt belysa hur hållbarhetschefer upplever och hanterar övergången från NFRD till CSRD.

3.6 Kvalitetskriterier för forskning

Denscombe (2018) förklarar att det inte är lika lätt att bedöma kvaliteten i en kvalitativ forskning och att det är svårare att använda kriterierna som ofta används i en kvantitativ forskning. Det finns två orsaker till detta, första är att det är omöjligt att kopiera den sociala situationen och miljön som när man gjorde intervjun för första gången (Denscombe 2018). Denscombe (2018) påpekar att kunna fånga upp en massa respondenter med liknande inramning är svårt. Den andra orsaken är att forskaren ofta har tendensen att vara inblandad i datan, vilket gör att olika forskare får ofta fram olika tolkningar (Denscombe 2018).

Trots detta har vissa forskare försökt att hitta flera sätt att kunna anpassa de traditionella kvalitetskriterierna till kvalitativ forskning (ibid). Denscombe (2018) förklarar att forskare påpekar att även fast man inte kan använda samma krav som i kvantitativ forskning, kan man ändå bedöma forskningens kvalitet utifrån kriterier som påminner om dem som används i kvantitativ forskning.

Fyra delkriterier presenteras av Denscombe (2018) som kan användas som ett alternativ vid bedömningen av kvalite inom kvalitativ forskning:

Trovärdighet (validitet)

Kriteriet trovärdighet handlar om att kvalitativa forskare kan visa att datan är exakt och tillförlitlig (Denscombe 2018). Forskarna Lincoln och Guba (1985) menar att kvalitativa forskare inte kan garantera att deras tolkningar är helt korrekta och att det inte finns ett sätt där datan är helt korrekt. Trots att det inte går att garantera exakt datan i en kvalitativ forskning, finns det metoder som kan stärka trovärdigheten (Denscombe 2018). Dessa åtgärder visar att datan har samlats in och granskats enligt en god forskningspraxis, genom dessa metoder får forskaren en rimligare försäkring om att resultaten är tillförlitliga (Denscombe 2018).

Under intervjuerna var ena forskaren intervjuaren och den andra var en observatör för att få en försäkring om att datan tolkas på ett liknande sätt. Forskarna återvände sedan till respondenterna för att säkerhetsställa att den insamlade datan är korrekt tolkad. Denscombe (2018) förklarar att detta är något som kallas för respondentvalidering och är ett sätt för forskaren att förstå om förståelsen av datan kan förbättras.

Pålitlighet (tillförlitlighet)

Kriteriet pålitlighet handlar om att forskarna redovisar tydligt hur datan har analyserats och samlats in (Denscombe 2018). Forskaren är ofta en del av datainsamlingen då ena är observatör och den andra intervjuaren (Denscombe 2018). Detta leder till att forskarens perspektiv påverkar hur datan tolkas och vad för data som samlas in (Denscombe 2018). I arbetet har forskarna strävat efter att skapa pålitlighet genom att beskriva noggrant hur datainsamlingen och analysen har gått till väga. Intervjuerna har dokumenterats, urvalet har redogjorts och forskarna har varit reflekterade kring rollen som forskare. Forskarna Lincoln och Guba (1985) förklarar att pålitlighet handlar om att processen är tydligt dokumenterad.

Överförbarhet (generaliserbarhet):

Överförbarhet syftar till att resultaten inte enbart är giltiga inom ramen för den aktuella undersökningen, utan att den också kan tillämpas i andra liknande kontexter där liknande förutsättningar råder (Lind 2019). Denscombe (2018) förklarar att majoriteten av kvalitativa forskare inte försöker generalisera sina resultat i statistisk bemärkelse, utan istället fokusera på att skapa förståelse för specifika fall. Lincoln och Guba (1985) presenterar en alternativ syn genom begreppet överförbarhet. Detta handlar om att ge tillräckligt med information om de studerade fallen för att läsaren ska kunna avgöra i vilken grad resultatet kan överföras till liknande situationer (Denscombe 2018). Fokuset ligger på i vilken utsträckning det är möjligt att överföra informationen till andra sammanhang än att hur sannolik det är att fynden återfinns i andra fall (Denscombe 2018). I denna studie har överförbarheten stärkts genom att respondenterna är hållbarhetschefer från olika företag i Sverige. Det har valts ut strategiskt utifrån kriterier som syftar till att skapa variation av bakgrunder och erfarenheter. Genom att tydliggöra respondenternas yrkesroller, antal år i branschen och att de arbetar på större företag, skapas en kontextuell beskrivning. Detta möjliggör för läsaren att själva avgöra i vilken mån resultaten kan vara relevanta och relevanta i andra organisationer eller liknande.

Bekräftelsebarhet (objektivitet)

Kriteriet bekräftelsebarhet handlar om i vilken grad forskningsresultatet är opåverkat från forskarna som utförde undersökningen (Denscombe 2018). Denscombe (2018) förklarar att forskarna måste förstå att det inte finns en forskning som aldrig står fri från den slags påverkan av den som utför undersökningen. Kvalitativ data kommer alltid vara en tolkningsprocess oavsett om det skulle finnas bilder och ord, dock är det viktigt att medvetenhet ska finnas om hur den egna "jag-positionen" påverkar forskningsprocessen

(Denscombe 2018). För att stärka bekräftelsebarheten har forskarna varit medvetna om sin egna roll under intervjuernas gång. Under intervjuens gång har forskarna haft ett öppet sinne, där det ställt följdfrågor och fört en diskussion mellan respondenten och forskaren för att svaren inte ska tolkas ensidigt. Intervjuerna har spelats in och transkriberades noggrant, denna transparens gör det enklare för forskarna att inte misstolka respondenternas svar.

3.7 Metodkritik

Enligt Bryman och Bell (2017) fokuserar kvantitativa metoder främst på mätbara variabler och statistiska samband, vilket riskerar att förenkla komplexa mänskliga upplevelser och beteenden. Den strukturerade formen med fasta frågor och svarsalternativ kan dessutom leda till att viktiga nyanser och personliga tolkningar förbises (Bryman & Bell 2017).

Denscombe (2018) betonar att användningen av intervjuer som datainsamlingsmetod kan medföra utmaningar. En återkommande invändning gäller datans trovärdighet, eftersom informationen bygger på vad deltagarna själva säger snarare än på observerade handlingar. Det finns därmed en risk att deras uttalanden inte helt återspeglar hur de faktiskt agerar i praktiken (Denscombe 2018). För att hantera denna utmaning genomfördes samtliga intervjuer med en tydlig rollfördelning, där en forskare ansvarade för att leda samtalet medan den andra antecknade viktiga inslag.

Tidigare betraktades intervjuer som genomfördes på plats som mer tillförlitliga, men i dag anses telefonintervjuer ge minst lika pålitliga och användbara resultat (Bryman & Bell 2017). Denna utveckling hänger samman med att telefonintervjuer är både mer resurseffektiva och enklare att samordna (Bryman & Bell 2017). Dessutom kan avståndet mellan intervjuare och respondent bidra till att svaren påverkas mindre av yttre faktorer, såsom intervjuarens närvaro eller framtoning (Bryman & Bell 2017). Denscombe (2018) lyfter fram att en fördel med intervjuer är att de ger djupare insikter och låter deltagarna uttrycka sina tankar fritt, samtidigt som forskaren kan anpassa frågorna vid behov. En fördel med intervjuer på distans, exempelvis via Zoom, är att de ofta upplevs som mindre påträngande, vilket kan minska obehag hos deltagarna (Denscombe 2018). Samtidigt innebär detta att kroppsliga signaler och andra icke-verbala uttryck blir svårare att uppfatta, vilket kan försvåra tolkningen av svaren (Denscombe 2018). När forskarna kontaktade hållbarhetscheferna visade det sig att många var upptagna, då detta är en period med hög arbetsbelastning för dem. Därför var det en

fördel att kunna genomföra intervjuer via telefon eller Zoom, eftersom det var mer effektivt och flexibelt för båda parter.

En återkommande kritik mot kvalitativ forskning är att det ibland saknas tydlighet kring urvalsprocessen, vilket kan göra det svårt att bedöma studiens transparens och trovärdighet (Bryman & Bell 2017). För att möta kritiken om bristande transparens har forskarna tydligt redogjort för hur och varför urvalet gjordes. Forskarna använde ett målstyrt och ett bekvämlighetsurval där forskarna valde hållbarhetschefer, eftersom de har en nyckelroll i arbetet med CSRD. Respondenterna identifierades och kontaktades via LinkedIn för att få med olika perspektiv och erfarenheter.

4. Empiri

Detta kapitel presenterar studiens empiriska material. Inledningsvis ges en kort presentation av respondenterna. Därefter redovisas resultaten tematiskt med fokus på arbetet med CSRD, dubbel väsentlighet, hållbarhetschefens förändrade roll samt de utmaningar och legitimitetsfrågor som aktualiseras i övergången från NFRD till CSRD.

4.1 Presentation av respondenter

Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer med sju hållbarhetschefer som är verksamma på olika större företag. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide, frågornas ordning och innehåll anpassades under samtals gång beroende på respondentens svar. Deltagarna för intervjun benämns som R1, R2, R... för att anonymiteten ska behållas, den könsneutrala pronomen används genomgående. Även information om vilka företag respondenterna arbetar på har valts att uteslutas för att skydda respondenternas identitet.

Tabell 5: Presentation av intervjuer.

Respondent	Befatning	Verktyg för intervjun	Verksamma år	Intervjutid	Bransch
R1	Hållbarhetschef	Zoom	6 år	38 minuter	Livsmedelsbranschen
R2	Hållbarhetschef	Zoom	2 år	42 minuter	Jordbruks- och livsmedelsbranschen
R3	Hållbarhetschef	Zoom	11 år	45 minuter	Fastighetsbolag
R4	Hållbarhetschef	Zoom	17 år	43 minuter	Fastighetsbolag
R5	Hållbarhetschef	Zoom	3 år	48 minuter	Industibranschen
R6	Hållbarhetschef	Zoom	3 år	52 minuter	Hotell- och logikbranschen
R7	Hållbarhetschef	Zoom	5 år	46 minuter	Industribranschen

Källa: Egen bearbetad tabell.

R1:

R1 har ett helhetsansvar för hållbarhetsrapporteringen och ansvarar både för processen och den färdiga rapportern. R1 förklarar att arbetet med CSRD har varit omfattande och har innefattat tolkning av regelverk, genomförande av dubbel väsentlighetsanalys och gapanalys samt anpassning av rapportens struktur till CSRD i väsentliga frågor.

R2:

R2 ansvarar för att hålla ihop hållbarhetsrapporteringen genom samordning av processer, texter och kontakter med flera interna funktioner och dotterbolag. För R2 har arbetet med CSRD präglats av ökad struktur, tydlig ansvarsfördelning och ett tvärfunktionellt arbetssätt med nära koppling till ekonomi och intern kontroll.

R3:

R3 har ett delat övergripande ansvar tillsammans med CFO, där CFO ansvarar för års- och hållbarhetsutbildning medan R3 ansvarar för hållbarhetsrapporteringen. R3 beskrev att CSRD har inneburit ett ökat fokus på formalisering av mål, policyer och styrning samt en tydligare involvering av ledning och styrelse.

R4:

R4 har ett innehållsansvar för hållbarhetsrapporteringen, medan ekonomiavdelningen ansvarar för den finansiella rapporteringen. Arbetet med CSRD har i huvudsak påverkat rapportens form och struktur snarare än det underliggande hållbarhetsarbetet.

R5:

R5 har en roll med tydligt fokus på hållbarhetsutveckling, med stöd av ett hållbarhetscontrollingteam och en reportingfunktion. R5 förklarar att CSRD har främst inneburit en kvalitetshöjning och ökad standardisering av befintliga rapporteringsprocesser.

R6:

R6 har ett övergripande ansvar för hållbarhetsrapporteringen med fokus på styrning och processledning. CSRD har inneburit nya krav på datapunkter, etablering av nya processer samt ökad involvering av revisorer i rapporteringsarbetet.

R7:

R7 har en koordinerande och projektledande roll för hållbarhetsrapporteringen. Arbetet med CSRD har bidragit till ett mer löpande och strukturerat arbetssätt, där dubbel väsentlighetsanalysen uppdateras kontinuerligt och hållbarhetsfrågor fördelas vidare i organisationen.

4.2 Hållbarhetsrapportering och CSRD i praktiken

4.2.1 Hållbarhetsrapporteringens syfte och ansvar

Vid frågan om varför hållbarhetsrapportering görs framkommer både externa och interna motiv. R1 beskriver att rapporteringen fyller två centrala syften, där det externa handlar om kommunikation med intressenter och det interna handlar om uppföljning och driv i organisationen.

“Hållbarhetsrapportering är viktigt av flera skäl. Jag skulle kanske lyfta fram två, extern och intern. Externt är det väldigt viktigt för att kunna kommunicera med alla intressenter om hur vi ser på hållbarhet, hur vi definierar det, vad vi har för mål, hur vi jobbar med det, hur det går för oss.” (R1)

Flera respondenter betonar att hållbarhetsrapportering har ett externt syfte kopplat till legitimitet gentemot investerare och banker. R3 menar att rapporteringen blivit viktig i takt med ett ökat intresse för hållbarhet inom finansmarknaden.

“Banker har mer och mer intresserat sig för hållbarhet som en möjlighet... Det finns gröna lån och obligationer... Allting där hänger ihop för att visa att man är seriös.” (R3)

R2 beskriver hållbarhetsrapportering som ett sätt att skapa legitimitet genom vad företaget kommunicerar utåt.

“Det här är ett sätt att visa legitimitet kopplat till vad vi kommunicerar.” (R2)

R4 lyfter en liknande aspekt men kopplar rapporteringen till finansiella risker och framhåller vikten av att integrera hållbarhetsredovisningen i den finansiella redovisningen för att ge intressenter en mer komplett riskbild.

“Det finns stora finansiella risker kopplade till hållbarhet... det viktiga är att integrera hållbarhetsredovisningen som en del av den finansiella redovisningen. Det ger företagets

intressenter en möjlighet att få en mer komplett bild av både finansiella risker och andra risker som påverkar företagets långsiktiga utveckling.” (R4)

Utöver externa motiv lyfts hållbarhetsrapportering även som ett verktyg för intern styrning. R1 menar att rapporteringen skapar ett tydligt driv i organisationen eftersom resultaten behöver redovisas.

“Internt är det viktigt på grund av att eftersom vi ska hållbarhetsrapportera så innebär det att det finns ett incitament att jobba med de här frågorna.” (R1)

R5 kopplar rapporteringen till datakvalitet och hur detta möjliggör styrning och utveckling av verksamheten.

“Utan bra data kan vi inte styra verksamheten. Rapporteringen ger oss de insikter vi behöver för att optimera, utveckla och förbättra vår verksamhet på ett strategiskt sätt.” (R5)

R6 lyfter att kravet på att ta fram och publicera specifika uppgifter skapar förutsättningar för granskning och förbättring över tid.

“När företag måste producera specifika siffror och texter, och dessutom publicera dem i sin årsredovisning, innebär det att de både måste visa vad de gör och vad de inte gör vilket öppnar upp för granskning och förbättring över tid.” (R6)

Respondenterna ser hållbarhetsrapportering som ett verktyg för extern kommunikation och legitimitet, vilket framträder tydligt hos R1–R3, samt som en del av en bredare risk- och redovisning logik, vilket betonas av R4. Därutöver beskrivs hållbarhetsrapportering som ett internt verktyg för styrning, förbättrad datakvalitet och verksamhetsutveckling, särskilt av R1 samt R5–R6.

4.2.2 CSRD som förändring i arbetet och kravbild

Vid frågan om hur CSRD har påverkat arbetet med hållbarhetsrapportering beskriver flera respondenter en förändring i både arbetssätt och kravbild.

R1 beskriver att införandet av CSRD inleddes med ett intensivt arbete för att förstå regelverkets innebörd för organisationen.

“När vi fick veta att det var CSRD för oss från 2025 började vi jobba ganska intensivt. Jag ledde ett arbete för att förstå vad CSRD betyder för oss.” (R1)

R1 beskriver vidare att arbetet därefter övergick till mer konkreta moment kopplade till kraven i CSRD.

“Efter det ledde jag en process med att göra dubbel väsentlighetsanalysen... Efter det gjorde vi en gapanalys för att se vad vi behöver rapportera enligt CSRD.” (R1)

R4 beskriver att organisationen arbetat med hållbarhetsrapportering under lång tid och att förändringen i samband med CSRD främst rört rapportens struktur.

“Vi har arbetat med frivillig hållbarhetsrapportering i 16 års tid, alltså långt innan NFRD trädde i kraft... Själva hållbarhetsarbetet har inte påverkats nämnvärt, det är snarare rapportens form och struktur som förändras.” (R4)

Gällande nya arbetsuppgifter beskriver R6 att CSRD har inneburit krav på fler datapunkter och nya processer samt ökad involvering av revisorer.

“Eftersom vi behöver rapportera på ett antal fler datapunkter så har vi etablerat nya processer för vissa datapunkter som vi inte har haft tidigare. Vi jobbar nu med revisorer. Ni vet att alla hållbarhetsrapporter måste granskas av en revisor.” (R6)

R3 beskriver att kraven inom CSRD innebär ett ökat fokus på formalisering av arbetet, där mål, policyer och styrning behöver kunna redovisas och följas upp.

“CSRD kräver ju liksom, okej, hur är målet framtaget? Vad har ni för något policy? Hur kommer det ut? Hur är styrelsen inkluderat?... det ska vara intern kontroll, det ska ha processer på plats.” (R3)

Flera respondenter lyfter även att CSRD har påverkat hur tiden fördelas inom hållbarhetsarbetet. R1 beskriver att rapporteringsdelen har tagit betydligt mer tid.

“Jag behövde lägga ner väldigt mycket mer tid på rapporteringsdelen av hållbarhetsarbetet som jag ansvarar för.” (R1)

Vid jämförelse mellan CSRD och NFRD beskriver R5 att CSRD innebär mindre utrymme att själv utforma rapporteringen, med ökad standardisering som följd.

“Det finns betydligt mindre utrymme att själv definiera och utforma rapporten och att välja vad man vill lyfta fram. Syftet är förstås standardisering, vilket skapar jämförbarhet, struktur och kvalitet.” (R5)

R6 beskriver även att CSRD medför en högre kravbild jämfört med NFRD genom fler datapunkter och krav på tredjepartsgranskning.

“Det är en ökad krav på fler datapunkter än tidigare. Det är kravet på att det ska vara en tredjepartsrevision...” (R6)

Respondenterna beskriver att CSRD har inneburit en ökad kravbild och förändrade arbetssätt. Arbetet har blivit mer formaliserat genom fler datapunkter, nya processer, ökad standardisering samt ökade krav på intern kontroll och granskning, vilket framträder hos R1, R3, R5 och R6. Samtidigt menar R4 att CSRD i huvudsak påverkat rapportens form och struktur snarare än det faktiska hållbarhetsarbetet.

4.2.3 Organisatoriska anpassningar och nya arbetssätt kopplat till CSRD

Flera respondenter beskriver att CSRD har lett till organisatoriska anpassningar genom nya roller och strukturer.

R3 beskriver att en ny roll har inrättats med ett tydligt fokus på hållbarhetsrapportering.

“Vi anställde en ny tjej som ska vara en hållbarhets controller som i princip bara ska hålla på med det här.” (R3)

När det gäller ansvarsfördelning beskriver respondenterna att ansvaret i större utsträckning har fördelats ut i organisationen. R2 beskriver att arbetet organiserats med tydligt ansvar för olika delar av rapporteringen.

“Det vi gjorde var att sätta upp en tydlig organisation för det här, med ansvariga för respektive del.” (R2)

R1 beskriver hur datainsamlingen organiserats genom en gemensam plattform, där flera personer i organisationen bidrar med underlag.

“Det innebär att jag har ansvar för den dataplattform som vi har för insamling av data. Och ansvar för att se till att det finns personer som levererar in till plattformen.” (R1)

Flera respondenter lyfte även att CSRD har påverkat arbetssätt kopplat till system, rutiner och uppföljning. R6 beskriver att kraven på fler datapunkter lett till nya processer.

“Eftersom vi behöver rapportera på ett antal fler datapunkter så har vi etablerat nya processer för vissa datapunkter som vi inte har haft tidigare.” (R6)

R2 beskriver vidare att arbetet med hållbarhetsrapportering sker i samverkan mellan olika funktioner, där särskilt kopplingen till ekonomi och intern kontroll lyfts fram.

“Vi jobbar tillsammans med metoder som dubbelväsentlighetsanalys och hur vi samlar in data på ett korrekt sätt och kopplar in finans för vilka processer som vi ska ha för datainsamling, intern kontroll och så vidare.” (R2)

Respondenterna beskriver att CSRD har lett till organisatoriska anpassningar genom nya roller, tydligare ansvarsfördelning och ökad formalisering av arbetet, vilket framträder hos R1–R3 och R6. Vidare lyfts att hållbarhetsrapporteringen i större utsträckning bedrivs tvärfunktionellt med stöd av gemensamma dataplattformar, nya processer samt en tydligare koppling till ekonomi och intern kontroll, särskilt av R1, R2 och R6.

4.3 Dubbel väsentlighet och CSRD i praktiken

4.3.1 Genomförandet och användning av dubbel väsentlighet

I frågan om företagen arbetar med dubbel väsentlighet beskrev respondenterna en strukturerad process som genomfördes i flera steg.

R2 förklarar att analysen har kopplats tydligare till befintliga processer för risk och planering i organisationen.

“Idag har vi en standardiserad process och integrerar dubbla väsentlighetsanalysen i vår Enterprise Risk Management-process och vår Business Planning-process, där möjligheter fångas.” (R2)

Flera respondenter lyfter samtidigt att arbetet kräver mer resurser och involverar fler

funktioner. R1 beskriver att arbetet med dubbel väsentlighet i dag är mer tidskrävande, involverar fler personer och kräver en mer strukturerad metodik.

“Ja, de största skillnaderna är hur många som är involverade och hur mycket tid det tar.”

(R1)

“Man måste ha någon typ av modell för att sätta värdet så att man har ett tröskel och förklara hur man gjorde.” (R1)

Även förändringar i själva perspektivet på materialitet framkommer. R6 beskriver att analysen tidigare främst utgick från företagets påverkan på omvärlden, medan dubbel väsentlighet innebär att även finansiell påverkan och risker måste vägas in:

“Tidigare då tittade man bara på impact. Det var bara inifrån och ut hur bolaget påverkar omvärlden. Nu kollar man både på impact och på finansiell påverkan. Både inifrån och ut, och utifrån och in.” (R6)

Flera respondenter betonar också att analysen inte är en engångsinsats utan behöver uppdateras löpande. R7 beskriver dubbel väsentlighet som ett kontinuerligt arbete som följer ett årshjul och där man sätter ett tydligt brytdatum för vilken version som ligger till grund för rapporteringen.

“En dubbelväsentlighetsanalys är egentligen ett levande dokument.” (R7)

“Det vi gör är att vi har uppdateringar och revisioner löpande, men sen har man ett brytdatum där man säger att efter det här datumet kan man inte göra fler ändringar.” (R7)

Respondenterna beskriver att arbetet med dubbel väsentlighet är en strukturerad process som i ökad utsträckning integreras i befintliga risk- och planeringsprocesser, vilket framträder hos R2. Samtidigt betonas att arbetet blivit mer resurs- och tidskrävande och att det involverar fler funktioner. Vidare framhålls att analysen omfattar både påverkan och finansiell risk samt utgör ett kontinuerligt arbete som behöver uppdateras löpande, vilket lyfts av R1, R6 och R7.

4.3.2 Tolkning av CSRD och hantering av osäkerhet

Respondenterna beskriver att dubbel väsentlighet också påverkas av osäkerhet i hur krav ska förstås och omsättas i praktiken. R1 beskriver att CSRD-arbetet innebär omfattande underlag och dokumentation, där själva analysen resulterar i stora arbetsmaterial.

“Det är en enorm stor fil som vi har, en Excel-fil, och det är fler personer som är involverade.” (R1)

Samtidigt betonar flera vikten av att dubbel väsentlighet används för att skapa tydligare prioriteringar. R3 beskriver att analysen syftar till att fokusera på de frågor som är mest relevanta för verksamheten och undvika att redovisa sådant som inte är väsentligt.

“Det man ska göra med CSRD är att visa vad som är våra stora problem. Och inte redovisa saker som inte är ett problem.” (R3)

R5 beskriver att arbetet har breddats i organisationen när det blivit ett formellt krav och att det skapat nya diskussioner, samtidigt som ramverket upplevs som nytt och delvis otydligt:

“Det har bidragit till en bredare medvetenhet i organisationen, där fler funktioner involverats eftersom området inte längre är frivilligt utan ett lagkrav.” (R5)

“Samtidigt är ramverket nytt, och det har funnits en del osäkerhet och otydlighet.” (R5)

Slutligen framkommer att dubbel väsentlighet ses som ett arbetssätt som behöver kunna förändras över tid när förutsättningar ändras. R7 beskriver hur analysen påverkas av förändringar både i verksamheten och omvärlden:

“En dubbelväsentlighetsanalys ska aldrig vara exakt samma från år till år.” (R7)

Respondenterna beskriver att arbetet med dubbel väsentlighet präglas av osäkerhet i tolkning och tillämpning av kraven samt av omfattande dokumentation, vilket lyfts av R1 och R5. Samtidigt framhålls att analysen används för att tydliggöra prioriteringar och behöver vara ett flexibelt arbetssätt som kan förändras över tid, vilket betonas av R3 och R7.

4.4 Hållbarhetschefens förändrade roll

4.4.1 Rollförändring och nya kompetenskrav

Respondenterna beskriver att CSRD har bidragit till en tydlig förändring i hållbarhetschefens roll, där arbetet i större utsträckning har blivit mer formaliserat och rapporteringsinriktat. Flera respondenter lyfter att en större del av arbetstiden nu läggs på rapportering, struktur och uppföljning, jämfört med tidigare.

R1 beskriver att övergången till CSRD innebar att rapporterings arbetet tog betydligt mer tid i anspråk än tidigare.

“Det första påverkan som det hade på hållbarhetsarbetet är att jag behövde lägga ner väldigt mycket mer tid på rapporteringsdelen av hållbarhetsarbetet som jag ansvarar för.”

(R1)

R2 beskriver att rollen i högre grad har blivit samordnande och att hållbarhetschefen fungerar som ett nav i organisationen, särskilt kopplat till datakvalitet och rapporteringsprocesser.

“Nu blir man ett nav som visar var gap finns och vad organisationen behöver jobba med, särskilt kring datakvalitet och rapporteringsprocesser.” (R2)

Även R6 lyfter att CSRD har medfört ökade krav på struktur, systemförståelse och ansvarsfördelning, där fokus ligger på att säkerställa korrekt och spårbar information.

“Det har blivit mycket mer fokus på hur vi samlar in och organiserar data. Jag behöver ha koll på systemen, vem som ansvarar för vad och hur vi ser till att det vi rapporterar faktiskt stämmer.” R6

Samtidigt betonar flera respondenter att hållbarhetschefens roll fortsatt behöver vara nära kopplad till verksamheten och dess risker. R5 beskriver att en ökad förståelse för affären är nödvändig för att hållbarhetsarbetet ska fokusera på det som är mest kritiskt för bolagets utveckling.

“Jag behöver ha en mycket bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och var de största riskerna finns, så att hållbarhetsarbetet kopplas till det som är mest kritiskt för bolagets utveckling.” (R5)

Respondenterna beskriver att CSRD har bidragit till en tydlig rollförändring för hållbarhetschefer, där arbetet i ökad utsträckning präglas av rapportering, struktur och uppföljning, vilket lyfts av R1, R2 och R6. Samtidigt betonas att rollen fortsatt kräver en nära koppling till verksamheten och dess risker samt en ökad förståelse för affären för att kunna fokusera hållbarhetsarbetet på bolagets mest kritiska frågor, vilket framhålls av R5.

4.4.2 Spänningar i rollen

I intervjuerna framkommer att hållbarhetschefens roll präglas av återkommande spänningar kopplade till CSRD. Respondenterna beskriver hur ökade krav förändrar arbetets karaktär och skapar utmaningar i hur rollen ska prioriteras och utformas i praktiken.

R1 beskriver att rapporteringsarbetet tar omfattande resurser och konkurrerar med det operativa förbättringsarbetet, vilket skapar en spänning i hur rollen ska prioriteras:

“Det går åt mycket tid till att samla in och sortera all information till rapporteringen. Samtidigt vill man ju att jobbet faktiskt ska leda till förbättringar i verksamheten, och ibland känns det som att de två sakerna slåss om samma tid.” (R1)

R2 lyfter i sin tur att kraven upplevs som detaljerade och svåra att översätta till verksamhetens vardag, där hållbarhetschefen förväntas få regelverk och praktisk verklighet att fungera tillsammans.

“Kraven vi måste följa är ofta väldigt detaljerade, men verkligheten i verksamheten är mer rörig än så. En stor del av jobbet blir därför att få kraven att funka i vardagen utan att allt stannar upp.” (R2)

R5 uttrycker en liknande spänning, men betonar hur de aktivt försöker motverka att hållbarhetsarbetet reduceras till en fråga om att bara följa regler. Respondenten framhåller istället vikten av att behålla hållbarhet som affärsdrivande och kopplat till risker och möjligheter.

“Vi försöker att inte fastna i rapportering och regeluppfyllnad, utan behålla fokus på hållbarhet som en affärsdrivande fråga kopplad till risker och möjligheter.” (R5)

R3 beskriver att CSRD innebär ett tydligt skifte där hållbarhetsfrågor flyttas upp till ledning och styrelse, vilket stärker hållbarhetsarbetets formella position men samtidigt driver fram

mer styrning och dokumentation. Respondenten menar att fokus flyttas från resultat till hur arbetet kan bevisas och kontrolleras.

“Det går mer ut på inte hur du har uppfyllt målet, utan hur jobbar vi med målet? Hur styr ni? Hur kommuniceras det i ledningsgruppen? Hur styr styrelsen för det här?” (R3)

R6 beskriver att CSRD leder till en ökad formalisering där arbetet med hållbarhet närmar sig finansiell rapportering, särskilt eftersom rapporteringen ska kunna granskas och följas upp. Respondenten framhåller att detta kräver mer strukturerad hantering av information.

“Nu krävs det att man har en mer strukturerad hantering av information, så att all information ska finnas tillgängligt i revisorerna.” (R6)

R7 lyfter slutligen en spänning mellan hållbarhetsambition och affärsmässiga realiteter, där hållbarhetschefen behöver driva förändring men samtidigt säkerställa att beslut är möjliga att genomföra och ekonomiskt försvarbara.

“Vi vill ju verkligen pusha hållbarhetsarbetet framåt, men besluten måste också funka i praktiken och ekonomiskt. Ofta handlar det om att hitta lösningar som både är bra och möjliga att genomföra på riktigt.” (R7)

Respondenterna beskriver att hållbarhetschefens roll präglas av spänningar mellan ökade krav på rapportering, datakvalitet och intern kontroll och ambitionen att hållbarhetsarbetet ska vara affärsnära och leda till faktiska förbättringar, vilket lyfts av R1, R2 och R5. Samtidigt framhålls att CSRD flyttar hållbarhetsfrågor upp till ledning och styrelse och stärker formalisering och krav på styrning, dokumentation och granskningsbarhet, vilket betonas av R3, R6 och R7.

4.5 Utmaningar, hantering och legitimitet

4.5.1 Utmaningar i arbetet med CSRD

Respondenterna beskriver flera utmaningar kopplade till arbetet med CSRD, där återkommande teman rör tid, resurser, kompetens, systemstöd samt regelverkets komplexitet.

Flera respondenter lyfter att kraven i CSRD innebär ett mer omfattande och resurskrävande arbete än tidigare.

R6 beskriver att CSRD ställer högre krav på förberedelser och resursinsatser i rapporteringsarbetet.

“Det kräver mer tid i förberedelser för den här rapporteringen. Det kräver mer resurser på det sättet.” (R6)

R2 uttrycker en mer kritisk syn på regelverket och menar att CSRD upplevs som både komplext och administrativt tungt, vilket påverkar arbetets effektivitet:

“CSRD är alldeles för komplext, alldeles för administrativt tung... en väldigt kostnadsineffektiv produkt för hållbarhetsrapportering.” (R2)

En återkommande utmaning som flera respondenter lyfter är den ökade administrativa bördan till följd av CSRD. R2 beskriver att omfattningen av regelverket i sig utgör en betydande belastning i arbetet. Även R5 och R6 uttrycker liknande erfarenheter, där kraven upplevs som tidskrävande och svår att anpassa till verksamhetens praktiska förutsättningar. R1 framhåller dessutom att den ökade detaljnivån i rapporteringen lett till att en större del av arbetstiden nu läggs på administrativa moment. Exempel på detta är när R2 och R5 betonade:

“Över 200 sidor rapporteringskrav och detaljerad lagtext, vilket skapar en tung administrativ börda i arbetet.” (R2)

“Ibland känns det som att försöka pressa in en cirkel i en fyrkant, kraven är inte riktigt anpassade efter hur verksamheten faktiskt fungerar i verkligheten.” (R5)

Utöver komplexitet och arbetsbörda lyfter flera respondenter även osäkerhet kopplad till förändringar i regelverket, särskilt i samband med omnibus. R1 beskriver att denna säkerhet ledde till att arbetet tillfälligt bromsades.

“När Omnibus dök upp blev det mycket osäkert kring vad som egentligen skulle gälla framöver, så vi pausade en stor del av det arbete som vi redan hade satt igång.” (R1)

R3 beskriver på liknande sätt hur perioden präglats av otydlighet kring framtida krav:

“Det har känts som att vi har levt i någon slags vakuum, där det varit väldigt rörigt och oklart vad som egentligen gäller.” (R3)

Respondenterna beskriver att CSRD medför betydande utmaningar i form av ökad administrativ börda, tids- och resurskrav samt regelverkets komplexitet, vilket lyfts av R1, R2, R5 och R6. Vidare framhålls att osäkerheten kring förändringar i regelverket har försvårat planering och genomförande av arbetet, vilket betonas av R1 och R3.

4.5.2 Hur organisationerna hanterar utmaningarna

Respondenterna beskriver att ett centralt sätt att hantera CSRD:s krav är att formalisera arbetssätt och skapa mer strukturerade processer, särskilt kring data, ansvar och intern kontroll. R6 förklarar att arbetet i praktiken handlar om att bygga en mer “finanslik” hantering av informationen.

“Nu krävs det att man har en mer strukturerad hantering av information... Där jobbar vi mycket med hur man ser till att hantera informationen mer och mer på samma sätt som man gör på finansavdelningen.” (R6)

Ett annat återkommande sätt att hantera kraven är att förstärka resurser och kapacitet. R7 beskriver hur kraven lett till att organisationen byggt upp en större funktion för rapportering.

“Jag var ensam. Nu har jag anställt tre personer som jobbar med hållbarhetsrapporteringen.” (R7)

Flera lyfter även att hanteringen sker genom att sprida arbetet i organisationen och göra det tvärfunktionellt, snarare än att hållbarhetsfunktionen ska bära allt själv. R1 beskriver att hållbarhetsrapporten blir ett gemensamt arbete där många behöver bidra.

“Vi är ju många i organisationen som är med och bidrar till hållbarhetsrapporten och som är delaktiga i hållbarhetsarbetet.” (R1)

R2 utvecklar detta genom att beskriva hur arbetet organiseras genom samarbete mellan funktioner och genom att koppla processerna närmare exempelvis finans.

“Vi jobbar tillsammans med metoder som dubbel väsentlighetsanalys och hur vi samlar in data på ett korrekt sätt och kopplar in finans för vilka processer som vi ska ha för datainsamling, intern kontroll och så vidare.” (R2)

Respondenterna beskriver att organisationerna hanterar CSRD:s krav genom ökad formalisering av arbetssätt, tydligare processer för data och intern kontroll samt en närmare koppling till finansiella arbetssätt, vilket lyfts av R2 och R6. Vidare framhålls att utmaningarna möts genom förstärkta resurser och ett mer tvärfunktionellt arbetssätt där ansvaret för rapporteringen sprids i organisationen, vilket betonas av R1 och R7.

4.5.3 Trovärdighet, legitimitet och omvärldens krav

Flera respondenter beskriver att CSRD påverkar hur omvärlden uppfattar företagens hållbarhetsarbete, särskilt i relation till investerare, banker och andra finansiella aktörer. R6 lyfter att de mer detaljerade kraven bidrar till ökad jämförbarhet mellan företag, vilket underlättar för intressenter att bedöma och välja mellan bolag.

“Nu måste bolagen rapportera exakta siffror, till exempel utsläpp i olika kategorier, vilket gör det lättare för investerare och andra intressenter att jämföra företag och välja de som faktiskt är mer hållbara.” (R6)

Flera respondenter kopplar även CSRD till ökad transparens och minskat utrymme för selektiv rapportering. R3 menar att regelverket begränsar möjligheten att enbart lyfta fram positiva delar av verksamheten.

“Nu måste man rapportera om allt och inte grönmåla, vilket leder till mycket större transparens.” (R3)

På liknande sätt beskriver R5 att CSRD minskar utrymmet för subjektiva tolkningar och därmed indirekt adresserar risken för greenwashing.

“CSRD minskar utrymmet för subjektiva tolkningar och har indirekt adresserat risken för greenwashing.” (R5)

Revision och tredjepartsgranskning lyfts av flera som en central faktor för ökad trovärdighet. R6 framhåller att kravet på extern granskning innebär en tydlig kvalitetshöjning av hållbarhetsrapporteringen.

“Det är ett stort steg framåt för trovärdighet för hela hållbarhetssektorn skulle jag säga att det sker en tredjepartsgranskning av alla rapporter.” (R6)

När det gäller vilka intressenter som påverkas mest av rapporteringen betonar R4 särskilt de finansiella aktörernas betydelse.

“Däremot finns det en intressentgrupp som är väldigt viktig, och det är våra finansiärer.” (R4)

Utöver extern legitimitet beskriver respondenterna även att CSRD bidrar till en ökad intern legitimitet för hållbarhetsarbetet. R6 menar att regelverket ger hållbarhetsfrågorna en tydligare tyngd i organisationen genom att de blir formella, uppföljningsbara och granskningsbara.

“CSRD gör att hållbarhetsarbetet får en annan status i ett företag, eftersom det blir ett formellt krav som måste följas upp, rapporteras och granskas.” (R6)

Respondenterna beskriver att CSRD stärker trovärdighet och legitimitet genom ökad transparens, jämförbarhet och krav på granskning, särskilt gentemot finansiella intressenter, vilket lyfts av R3, R4, R5 och R6.

5. Analys

I detta kapitel analyseras studiens empiriska material i syfte att fördjupa förståelsen av hur företag tolkar och implementerar CSRD samt hur hållbarhetschefens roll förändras i övergången från NFRD till CSRD. Analysen är tematiskt strukturerad i fyra delar: företagets förståelse av CSRD, hållbarhetschefens rollförändring, utmaningar och hantering i praktiken samt legitimitet och trovärdighet i CSRD-arbetet. Indelningen utgår från studiens forskningsfrågor och knyter löpande an till institutionell teori och legitimitetsteori.

5.1 Företagets förståelse av CSRD

5.1.1 Företagets tolkning av CSRD och dess betydelse i praktiken

Respondenterna beskriver att företagets förståelse av CSRD präglas i stor utsträckning av hur direktivet upplevs i arbetet. Det beskrivs som mer omfattande, mer resurskrävande och mer administrativt än tidigare. R6 beskriver att CSRD "kräver mer tid i förberedelser" och "mer resurs", medan R2 uttrycker en tydligt kritisk tolkning av regelverket som "alldeles för komplext" och "administrativt tungt". Flera respondenter kopplar även CSRD till en ökad detaljnivå och administrativ börda som påverkar verksamhetens förutsättningar.

Samtidigt visar empirin av tolkningen av CSRD till vad arbetet ska leda till. R3 betonar att syftet är att tydliggöra prioriteringar genom att visa vad som är deras stora problem och undvika att redovisa sådant som inte är väsentligt. R5 beskriver att när området inte längre är frivilligt utan ett lagkrav har det skapat en bredare medvetenhet i organisationen, men att ramverket samtidigt upplevs som nytt och otydligt.

Denna variation i tolkning kan förstås genom institutionell teori, där organisationer påverkas av olika typer av institutionella tryck, tvingande, mimetiska och normativa som formar hur nya regelverk tolkas och implementeras i praktiken (DiMaggio & Powell 1983; Dincer & Dincer 2024). Övergången från NFRD till CSRD kan i detta avseende ses som tvingande institutionellt tryck, samtidigt som osäkerhet kan leda till att företag orienterar sig mot branschpraxis och professionella normer (Dincer & Dincer 2024; Glaveli et al. 2023). I linje

med legitimitetsteorin förstärker skärpta rapporteringskrav också behovet av att uppfattas som trovärdiga och transparenta inför externa intressenter (Suchman 1995; Risi et al. 2023). Empirin visar att CSRD i företagen främst tolkas genom dess praktiska konsekvenser i form av ökad komplexitet, resursbehov och dokumentationskrav, men också som ett arbetssätt för tydligare prioriteringar och bredare organisatorisk involvering.

5.2 Hållbarhetschefens rollförändring i övergången från NFRD till CSRD

5.2.1 Förändrade ansvarsområden och nya arbetsuppgifter

Övergången från NFRD till CSRD innebär att hållbarhetschefens arbete i större utsträckning handlar om att omsätta externa krav till interna arbetssätt och rutiner. Rollen får därmed en tydligare funktion som tolkare och samordnare av hållbarhetskrav i organisationen, vilket Strand (2014) beskriver som centralt för hållbarhetschefens uppdrag.

Bland respondenterna syns denna förändring genom att arbetet inte enbart kretsar kring rapportens innehåll utan även kring de processer och analyser som krävs för att rapportera enligt CSRD. R1 beskriver att arbetet inleds med att förstå vad CSRD betyder för oss och därmed omfattar dubbel väsentlighetsanalysen, samt gap analysen för att se vad som behöver rapporteras enligt CSRD. Detta tyder på att hållbarhetschefens arbetsuppgifter i praktiken breddas mot att leda centrala moment som strukturerar och avgränsar rapporteringen utifrån de nya kraven.

Flera respondenter beskriver också att CSRD skapar nya arbetsuppgifter kopplade till datapunkter, processer och granskning. R6 lyfter att organisationen behöver rapportera på ett antal fler datapunkter, vilket lett till att de etablerat nya processer och att de nu jobbar med revisorer eftersom hållbarhetsrapporterna ska granskas. R3 betonar samtidigt att CSRD innebär krav på att kunna visa hur mål är framtagna och att “det ska vara intern kontroll” samt “processer på plats”. Detta visar på att rollen har i högre grad kopplas till att struktur, spårbarhet och kvalitet i hållbarhetsinformationen. Tidigare forskning pekar även på att CSRD kan bidra till hållbarhetsfunktionen får en mer central och integrerad roll i

organisationen, bland annat genom att hållbarhetschefer i högre grad får ansvar för att samla in, strukturera och kvalitetssäkra data (Thun & Zülch 2022). Dragomir et al. (2025) lyfter även att behovet av ett mer systematiskt arbetssätt, dubbelväsenhetsbedömningar och närmare samverkan med ekonomifunktionen. Detta bekräftas i empirin, där R2 beskriver sin roll som ett "nav" med ett växande fokus på datakvalitet och rapporteringsprocesser.

Upplevelsen av förändring varierar mellan respondenterna. R4 upplever främst en förändring i rapportens form, medan R1 menar att rapporteringen kräver betydligt mer tid. R5 framhåller även att CSRD minskar utrymmet för egen utformning. Detta tyder på att ökad standardisering kan leda till både förändrade arbetsprocesser och ökad arbetsbörda, beroende på organisationens förutsättningar. Förändringen kan förstås utifrån institutionell teori, där tvingande institutionella krav driver organisationer att anpassa strukturer och processer som svar på nya regler och standarder (DiMaggio & Powell 1983; Dincer & Dincer 2024). Samtidigt kan dessa anpassningar förstås som ett sätt att upprätthålla legitimitet inför externa intressenter (Suchman 1995; Risi et al. 2023). Detta syns i empirin genom att respondenterna beskriver hur CSRD leder till nya processer, ökat samarbete med revisorer och tydligare intern kontroll. Att flera respondenter betonar datapunkter, intern kontroll och granskning kan även relateras till tidigare forskning som lyfter att CSRD ställer högre krav på kvalitet, detaljer och verifierbarhet, vilket driver fram mer formaliserade arbetssätt och förändringar i interna processer (Glaveli et al. 2023). Samtidigt blir dessa arbetsuppgifter betydelsefulla ur ett legitimitetsperspektiv. Eftersom att skärpta rapporteringskrav kan förstärka behovet av att uppfattas som trovärdiga och transparenta inför intressenter (Suchman 1995; Risi et al. 2023).

Hållbarhetschefens ansvarsområden breddas i övergången till CSRD genom nya arbetsuppgifter kopplade till tolkning och implementering av krav, gapanalys, väsentlighetsanalys, fler datapunkter, processutveckling samt intern kontroll och förberedelser för granskning. Samtidigt varierar förändringens omfattning mellan organisationer, där vissa främst beskriver en förändring av rapportens form medan andra beskriver en tydlig ökning i tidsåtgången och processarbetet.

5.2.2 Rollen som strategisk funktion: samordning, styrning och intern påverkan

Övergången till CSRD bidrar till att hållbarhetschefens roll i större utsträckning kopplas till organisationens styrning och beslutsprocesser. R3 beskriver att fokus förskjuts från resultat till att det ska kunna “bevisas eller kontrolleras”, och kopplar detta till ledning och styrelse: “Hur kommuniceras det i ledningsgruppen? Hur styr styrelsen för det här?” (R3). Detta tyder på att uppdraget inte enbart handlar om rapportering, utan om att skapa strukturer för uppföljning och ansvar som får genomslag på ledningsnivå.

Den strategiska funktionen blir särskilt tydlig genom att rollen behöver navigera mellan institutionella logiker. Borglund et al. (2021) beskriver marknadslogiken som inriktad mot lönsamhet och affärsnytta, hållbarhetslogiken mot långsiktig samhälls- och miljöpåverkan och den byråkratiska logiken mot regeluppfyllelse och formella processer. Detta syns i empirin genom att respondenterna samtidigt betonar krav på struktur, kontroll, granskning och behovet av att arbetet ska fungera affärsmässigt och praktiskt, utan att hållbarhetsinriktningen tappas bort.

R6 beskriver att CSRD kräver en mer strukturerad hantering av information, vilket säkerställer att all relevant information finns tillgänglig för revisorerna. Detta speglar ett ökat fokus på verifierbarhet, struktur och kontroll, vilket stärker den byråkratiska logiken i arbetet. Samtidigt uttrycker R5 att de aktivt försöker undvika att fastna i rapportering och regeluppfyllnad och i stället behålla fokus på hållbarhet som en affärsdrivande fråga kopplad till risker och möjligheter. Här framträder hur rollen balanserar regelkrav mot hållbarhetsambition och affärsnytta i organisationen prioriteringar.

Även R2 beskriver att “en stor del av jobbet blir ... att få kraven att funka i vardagen utan att allt stannar upp” (R2), vilket pekar på ett översättningsarbete där regelkrav behöver göras genomförbara i verksamheten. R7 förstärker detta genom att betona att beslut behöver fungera i praktiken, ekonomiskt och handla om lösningar som både är bra och möjliga att genomföra på riktigt. Detta visar på att rollen har blivit mer strategisk genom att hållbarhetschefen hanterar spänningar mellan olika krav och intressen. Vilket också lyfts i tidigare forskning om hållbarhetschefer i gränslandet mellan motstridiga förväntningar (Carollo & Guerci 2018; Killion, Ostrow Michel & Hawes 2022).

Tidigare forskning pekar dessutom på att CSRD bidrar till att hållbarhetschefer blir mer strategiskt integrerade och synliga på ledningsnivå, bland annat genom ökat ansvar för att strukturera och kvalitetssäkra data (Thun & Zülch 2022). Detta stämmer överens med hur respondenterna beskriver ett ökat behov av struktur, kontroll och styrning, samtidigt som arbetet behöver behålla koppling till affär och praktisk genomförbarhet.

Hållbarhetschefens roll utvecklas mot en mer strategisk funktion i övergången till CSRD genom ökad involvering i styrning, samordning och intern påverkan. Rollen präglas samtidigt av ett kontinuerligt balanserande mellan krav på regel uppfyllelse och verifierbarhet, praktisk och ekonomisk genomförbarhet samt ambitioner om långsiktig påverkan (Borglund et al., 2021).

5.3 Utmaningar i övergången och hur de hanteras i praktiken

5.3.1 Centrala utmaningar: resurser, data och dubbel väsentlighet

En tydlig utmaning i övergången till CSRD är att kraven upplevs som mer omfattande och mer resurskrävande än tidigare rapportering. R6 beskriver att rapporteringen kräver mer tid i förberedelser och mer resurser, medan R2 framhåller regelverket som alldeles för komplext och administrativt tungt, vilket upplevs mer kostsamt i förhållande till den nytta den ger. Även R1 betonar att rapporteringsdelen tar väldigt mycket mer tid, vilket synliggör hur den ökade detaljnivån flyttar tid från övrigt hållbarhetsarbete till administrativa moment. Detta överensstämmer med tidigare forskning som visar att CSRD ställer högre krav på kvalitet, detaljer och verifierbarhet, vilket driver fram mer omfattande interna processer och förändringar i arbetssätt (Glaveli et al. 2023). Ur ett institutionellt perspektiv kan detta förstås som ett uttryck för coercive isomorphism, där lagkrav driver fram organisatoriska förändringar och kräver ökade resurser och förberedelser (DiMaggio & Powell 1983; Dincer & Dincer 2024).

Utmaningarna handlar samtidigt inte enbart om tid, utan också om data, processer och kvalitetssäkring. R6 beskriver att flera datapunkter kräver nya processer och att

hållbarhetsrapporter måste granskas av en revisor, vilket skärper kraven på spårbarhet och intern kontroll. Detta förstärks av R3:s beskrivning av att CSRD kräver att mål, policy, styrning och intern kontroll ska kunna redovisas och följas upp. Detta kan förstås som att den byråkratiska logiken får större genomslag när hållbarhetsarbetet i högre grad organiseras genom formella rutiner, dokumentation och granskningsbarhet (Borglund et al. 2021).

Dubbel väsentlighet framträder som en särskilt central och praktiskt krävande del av implementeringen av CSRD. R1 beskriver hur arbetet genererar omfattande arbetsmaterial: “en enorm stor fil... en Excel-fil” där “fler personer” är involverade. Samtidigt beskriver R5 att ramverket är nytt och att det funnits osäkerhet och otydlighet, vilket pekar på tolkningsutmaningar i hur kraven ska omsättas i praktiken. Att dubbel väsentlighet dessutom behöver ses som ett kontinuerligt arbetssätt framkommer även hos R7, som betonar att “en dubbelväsentlighetsanalys ska aldrig vara exakt samma från år till år” (R7). Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att företag upplever svårigheter i att tolka och tillämpa CSRD:s krav, särskilt i relation till dubbel väsentlighet och de detaljerade ESRS-standarderna (Petrova 2024; Miettinen 2024).

Ur ett institutionellt perspektiv kan detta kopplas till att företag möter ett tvingande tryck från ett nytt regelverk, vilket kan förstås genom coercive isomorphism där lagkrav driver fram organisatoriska förändringar (DiMaggio & Powell 1983; Dincer & Dincer 2024). Samtidigt kan den osäkerhet som uppstår i tolkningen och tillämpningen av kraven bidra till att organisationer orienterar sig mot andra aktörer, branschpraxis och etablerade arbetssätt för att uppnå stabilitet och legitimitet, vilket kan förstås genom mimetisk och normativ isomorfism, där organisationer vid osäkerhet orienterar sig mot branschpraxis och professionella normer (DiMaggio & Powell 1983; Dincer & Dincer 2024).

Respondenterna beskriver olika sätt att värdera nyttan av rapporteringen med arbetet, vilket också hänger ihop med logikerna. R5 betonar att “utan bra data kan vi inte styra verksamheten”, där rapporteringen ses som ett underlag för att “optimera, utveckla och förbättra” verksamheten strategiskt. Här syns hur hållbarhetslogikens långsiktiga förbättringsfokus kan kopplas ihop med marknadslogikens betoning på styrning och utveckling. Samtidigt uttrycker R2 en mer kritisk marknadslogisk tolkning där kostnad och effektivitet blir centralt (“kostnadsineffektiv produkt”), vilket tydliggör en spänning mellan kravet på omfattande rapportering och upplevelsen av vad som är affärsmässigt rimligt.

De centrala utmaningarna i övergången till CSRD rör ökad administrativ börda och resurskrav, behov av nya processer för datainsamling och kvalitetssäkring samt osäkerhet i tolkning och genomförande av dubbel väsentlighet. Sammantaget synliggör detta en förstärkning av den byråkratiska logiken genom krav på struktur, dokumentation och intern kontroll, samtidigt som marknads- och hållbarhetslogiker skapar olika sätt att värdera nyttan av arbetet (Borglund et al. 2021).

5.3.2 Hantering och arbetssätt: prioriteringar, samarbete och organisatoriskt stöd

Organisationerna hanterar CSRD:s krav genom att bygga mer formella och strukturerade arbetssätt, särskilt kopplat till data, ansvar och intern kontroll. R6 beskriver att informationshanteringen behöver bli mer "finanslik", där organisationen måste ha en mer strukturerad hantering av information och hantera den mer och mer på samma sätt som man gör på finansavdelningen. Detta pekar på ett ökat fokus på rutiner, spårbarhet och kontroll, vilket kan förstås som ett starkt genomslag för den byråkratiska logiken i implementeringen (Borglund et al. 2021).

En central strategi är att stärka kapaciteten och sprida arbetsbördan. R7 beskriver att funktionen har byggts ut "Jag var ensam. Nu har jag anställt tre personer som jobbar med hållbarhetsrapporteringen." Samtidigt betonar R1 att rapporteringen blir ett gemensamt arbete då det är många i organisationen som är med och bidrar till hållbarhetsrapporten, vilket tyder på en mer tvärfunktionell organisering.

Tydlig ansvarsfördelning och systemstöd framstår också som viktiga arbetssätt. R2 beskriver att de behöver "sätta upp en tydlig organisation... med ansvariga för respektive del", och R1 beskriver hur datainsamlingen organiseras via en plattform där personer levererar in underlag. Detta visar hur organisationerna försöker göra kraven hanterbara genom struktur, systematik och tydligare ansvar snarare än att låta rapporteringen vila på enskilda individer.

I vissa fall integreras CSRD- processer i befintliga styr- och beslutsprocesser. R2 beskriver exempelvis att dubbelväsentlighetsanalysen kopplas till "Enterprise Risk Management-

process” och “Business Planning- process”. Detta kan förstås som ett sätt att förena marknadslogikens fokus på styrning och effektivitet med hållbarhetslogikens fokus på långsiktiga ansvarstagande (Borglund et al. 2021). Ur ett institutionellt perspektiv kan dessa arbetssätt förstås som organisatoriska anpassningar till yttre krav och institutionella tryck, där nya strukturer och processer utvecklas som en respons på omgivningens normer och förväntningar (DiMaggio & Powell 1983; Aksom & Vakulenko 2023). Att CSRD ställer högre krav på kvalitet och verifierbarhet stödjer även tidigare forskning om att företag behöver stärka interna processer och strategier (Glaveli et al. 2023).

Organisationerna hanterar CSRD genom att formalisera arbetssätt (finanslik datahantering, intern kontroll), stärka resurser, sprida ansvar tvärfunktionellt samt införa systemstöd och tydlig ansvarsfördelning. Samtidigt visar empirin att vissa integrerar dubbel väsentlighet i risk- och planeringsprocesser, vilket kan förstås som ett sätt att balansera byråkratisk logik med marknads- och hållbarhetslogik (Borglund et al., 2021).

5.4 Legitimitet och trovärdighet i CSRD-arbetet

5.4.1 Externa krav och förväntningar: varför legitimitet blir centralt

I intervjuerna framstår CSRD som mer än ett internt rapporteringsprojekt, då kraven påverkar hur företagen uppfattas och bedöms av omvärlden. Flera respondenter beskriver hållbarhetsrapporteringen som ett verktyg för att kommunicera med externa intressenter, där rapporten visar hur hållbarhet definieras, vilka mål som sätts och hur arbetet utvecklas. Särskilt finansiella aktörer lyfts som centrala. R6 betonar att mer detaljerade krav ökar jämförbarheten mellan företag och gör det enklare för investerare att fatta beslut, medan R4 framhåller “våra finansiärer” som en särskilt viktig intressentgrupp. Att rapporteringen i högre grad används som beslutsunderlag kan förstås i ljuset av legitimitetsteorin, där organisationer behöver uppfattas som trovärdiga och i linje med omgivningens normer och förväntningar för att upprätthålla stöd och resurser (Suchman 1995; Deegan & Unerman 2011).

Samtidigt kopplas CSRD till ökad transparens och minskat utrymme för selektiv rapportering. R3 uttrycker att “nu måste man rapportera om allt och inte grönmåla”, och R5 menar att regelverket “minskar utrymmet för subjektiva tolkningar”. Detta indikerar att

rapporteringen blir mer exponerad för extern granskning och jämförelse, vilket förstärker kravet på att informationen inte bara ska finnas, utan också uppfattas som tillförlitlig. Denna utveckling kan förstås som ett uttryck för institutionellt tryck, där formella krav och ökad standardisering bidrar till att organisationer anpassar sina strukturer och rutiner i linje med omgivningens normer och förväntningar (DiMaggio & Powell 1983; Aksom & Vakulenko 2023).

Kravet på tredjepartsgranskning framträder som särskilt betydelsefullt i detta sammanhang. R6 beskriver revisionen som “ett stort steg framåt för trovärdighet för hela hållbarhetssektorn”, vilket pekar på att legitimitet inte enbart skapas genom att rapportera mer, utan genom att rapporteringen verifieras av en extern part. I linje med legitimitetsteorin kan extern granskning därmed ses som ett sätt att stärka organisationens sociala acceptans och minska risken för ifrågasättande (Suchman 1995; Risi et al. 2023; Sehgal, Garg & Singh 2023).

Empirin visar att CSRD förstärker kopplingen mellan hållbarhetsrapportering och legitimitet. När kraven på transparens, jämförbarhet och tredjepartsgranskning ökar blir rapporteringen i större utsträckning ett medel för att upprätthålla förtroende och möta externa förväntningar, särskilt från finansiella intressenter. Legitimitet framträder därmed som en central dimension i CSRD-arbetet, där standardisering och extern verifiering stärker rapporteringens funktion som ett verktyg för att skapa trovärdighet och social acceptans.

5.4.2 Strategier för trovärdig rapportering: transparens, kontroll och kvalitet

Bland respondenterna framträder det att trovärdighet i CSRD-arbetet i stor utsträckning byggs genom hur hållbarhetsinformationen tas fram, organiseras och kvalitetssäkras. En central del i detta är att skapa tydligare ansvar och struktur i rapporteringsprocessen. R2 beskriver att de behöver “sätta upp en tydlig organisation... med ansvariga för respektive del”, vilket visar hur ansvarsfördelning används för att göra rapporteringen mer kontrollerbar och mindre beroende av enskilda personer. På liknande sätt beskriver R1 att datainsamlingen organiseras via en plattform, där det finns personer som levererar in underlag samtidigt som R1 har ansvar för dataplattformen. Detta visar att trovärdighet i praktiken kopplas till tydliga ansvarsstrukturer och möjligheten att följa hur data samlas in och hanteras i organisationen.

Flera respondenter beskriver även att CSRD innebär att processer behöver formaliseras för att säkerställa datakvalitet och uppföljning. R6 lyfter att fler datapunkter lett till att de etablerat nya processer, och R2 beskriver att ekonomifunktionen kopplas in för att definiera processer för datainsamling, intern kontroll. Att hållbarhetsrapportering i flera fall närmar sig arbetssätt från finansiell rapportering genom tydligare rutiner, intern kontroll och granskning, kan förstås som en anpassning till de lagkrav som CSRD innebär. Detta kan förklaras genom coercive isomorphism, där lagstiftning driver fram mer standardiserade och gansningsbara arbetsätt (DiMaggio & Powell 1983). Samtidigt speglar detta ett ökat genomslag för den byråkratiska logiken, där regeluppfyllelse, spårbarhet och kontroll blir centrala i arbetet (Borglund et al. 2021).

Revision och tredjepartsgranskning framstår som en särskilt tydlig strategi för att stärka trovärdigheten. R6 beskriver kravet som ett stort steg framåt för trovärdighet och att det sker en tredjepartsgranskning av alla rapporter. Att rapporteringen granskas extern bidrar till att informationen uppfattas som verifierbar, vilket är centralt för att organisationen ska uppfattas som tillförlitlig till sina intressenter (Schuman 1995; Deegan & Unerman 2011). Trovärdighet byggs därmed inte enbart genom transparens, utan genom att företagen kan visa att informationen är kvalitetssäkrad och möjlig att kontrollera.

Företagens strategier för trovärdig CSRD-rapportering handlar om att stärka struktur och kvalitet i rapporteringsprocessen genom tydligare ansvarsfördelning, systemstöd, formaliserade processer samt intern kontroll och extern granskning. Sammantaget visar detta hur trovärdighet i praktiken byggs genom kontroll och verifierbarhet, där institutionellt tryck och byråkratiska arbetssätt får ett tydligt genomslag.

6. Avslutande diskussion

I det avslutande kapitlet presenteras studiens övergripande slutsatser i relation till syftet och forskningsfrågorna. Här sammanfattas de viktigaste resultaten av analysen och reflekteras kring hållbarhetschefens förändrade ansvar samt de praktiska utmaningar som CSRD medför. Kapitlet utgör en syntes av studiens bidrag och knyter an till dess teoretiska och praktiska implikationer.

6.1 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur övergången från NFRD till CSRD påverkar hållbarhetschefens roll i stora företag samt vilka utmaningar som uppstår och hur dessa hanteras i praktiken. Studien har utgått från följande forskningsfrågor:

- Hur har hållbarhetschefens strategiska roll och ansvar förändrats i övergången från NFRD till CSRD i strävan efter legitimitet?
- Vilka utmaningar upplever hållbarhetschefer i övergången från NFRD till CSRD och hur hanteras de i praktiken?

Övergången från NFRD till CSRD innebär att hållbarhetschefens arbete i större utsträckning präglas av att tolka och omsätta externa krav till interna arbetssätt och rutiner. Arbetet kretsar i högre grad kring att samordna rapporteringsprocessen och organisera datainsamling, särskilt genom gapanalys, dubbelväsentlighetsanalys och hantering av ett ökat antal datapunkter. Rollen omfattar därmed inte enbart rapportens innehåll utan även uppbyggnad av struktur, uppföljning och intern kontroll. Den innefattar även samverkan med andra funktioner, inklusive ekonomifunktionen. Detta ligger i linje med Thun och Zülch (2022), som beskriver hur hållbarhetsfunktionens betydelse stärks när rapporteringskrav kopplas närmare organisationens styrning och ekonomiska processer.

I rollförändringen blir det också tydligt att hållbarhetschefen behöver navigera mellan flera logiker. Den byråkratiska logiken framträder genom att arbetet i högre grad kräver formalisering, dokumentation, spårbarhet samt intern kontroll och granskning.

Marknadslogiken syns när kostnad, effektivitet och affärsmässig rimlighet betonas i relation till den ökade administrativa bördan och när finansiella aktörer framhålls som särskilt viktiga intressenter. Hållbarhetslogiken tar uttryck när rapporteringen kopplas till intern styrning, riskfokus och långsiktig förbättring av verksamheten. Rollen förändras därmed inte enbart genom fler uppgifter, utan genom ett ökat ansvar att få regelkrav, affärsmässiga villkor och hållbarhetsambitioner att fungera tillsammans i organisationens vardag (Borglund et al. 2021).

Samtidigt ser förändringen olika ut mellan organisationer. För vissa handlar CSRD främst om att anpassa rapportens form och struktur, med ökad standardisering och mindre utrymme för egen utformning. För andra innebär CSRD framför allt en tydlig ökning av tidsåtgång, processarbete och koordinering kopplat till data, intern kontroll och granskning. När rollen beskrivs som mer strategisk handlar det i denna studie främst om att hållbarhetsarbetet kopplas närmare organisationens styrning och beslutsprocesser. Detta sker exempelvis genom att dubbel väsentlighet integreras i risk- och planeringsprocesser. Det innebär också att hållbarhetschefen får en samordnande funktion mellan interna aktörer som bidrar med underlag. Begreppet ”strategiskt” avser därmed främst en starkare koppling till styrning. Det handlar också om intern koordinering av ansvar, data och kontrollstrukturer. Rollen handlar alltså inte enbart om att producera rapporttext.

De centrala utmaningarna i övergången till CSRD rör ökade resurs- och tidskrav, administrativ komplexitet samt osäkerhet i tolkningen och genomförandet av dubbel väsentlighet. Kraven upplevs som mer omfattande än tidigare, vilket innebär mer dokumentation, fler förberedelser och en större administrativ belastning. Detta överensstämmer med Glaveli et al. (2023), som beskriver hur ökade krav på kvalitet och verifierbarhet driver fram mer omfattande interna processer. Resultaten ligger i linje med Petrova (2024) och Miettinen (2024), som identifierar betydande utmaningar i tolkning och den praktiska tillämpningen av CSRD, särskilt i relation till dubbel väsentlighet och ESRS-standardernas detaljnivå. Samtidigt nyanserar studien Petrovas (2024) betoning på bristande intern kapacitet och låg organisatorisk beredskap. Resultaten visar att flera organisationer aktivt utvecklar ansvarsfördelningen och etableringen av systemstöd och datainsamling.

Hantering av utmaningar sker genom ökad formalisering och strukturering av arbetssätt, tydligare ansvarsfördelning och ett mer tvärfunktionellt arbetssätt. Arbetet görs mer hanterbart genom plattformar för datainsamling, definierade processer samt en närmare koppling till intern kontroll och granskning. Ett återkommande inslag är att informationshanteringen närmar sig finansiell rapportering, där rutiner, spårbarhet och kontroll får större betydelse. Sammantaget innebär detta att CSRD-arbetet organiseras mer genom struktur, uppföljning och kvalitetssäkring, samtidigt som tyngdpunkten i förändringen varierar mellan organisationer beroende på hur arbetet är organiserat och vilka resurser som avsatts.

6.1.1 Studiens bidrag

Denna studie bidrar med en fördjupad förståelse för hur hållbarhetschefernas roll förändrats i övergången från NFRD till CSRD. Genom att belysa deras upplevelser och praktiska utmaningar visar studien hur rollen blivit alltmer strategisk och central i organisationen. Resultaten ger även insikter om vilka hinder och möjligheter som präglas i implementeringen av CSRD i praktiken, vilket kan vara värdefullt för både företag och framtida forskning.

6.2 Vidare forskning

Eftersom CSRD fortfarande befinner sig i en inledande fas av tillämpning, och standarderna inom ESRS fortsatt är under bearbetning, finns ett tydligt behov av vidare studier. Det är viktigt att undersöka hur företag anpassar sig till det nya regelverket. Denna studie har haft fokus på hållbarhetschefernas funktion. I takt med att hållbarhetsrapporteringen alltmer integreras i finansiella processer bör framtida forskning istället rikta större uppmärksamhet mot ekonomiavdelningens roll. Det kan exempelvis handla om hur ekonomifunktioner organiserar arbetet med CSRD. Vilka kompetensförändringar som krävs, samt hur samarbetet mellan hållbarhets- och redovisningsfunktioner utvecklas.

Ett teoretiskt angreppssätt som lämpar sig för sådana studier är rollteorin, där fokus ligger på hur roller formas och förhandlas i sociala och organisatoriska sammanhang (Biddle 1986). Denna teori kan bidra till att belysa hur ansvar och befogenheter fördelas mellan

ekonomichefer, hållbarhetsansvariga och andra nyckelpersoner vid implementeringen av nya krav. Vidare erbjuder förändringsledningsteori särskilt Kotters (1995) åttastegsmodell ett relevant ramverk för att analysera hur organisationer förbereder, kommunicerar och genomför förändringar kopplade till CSRD. Då regelverket innebär både strategiska och tekniska förändringar krävs en mer systematisk förståelse av hur interna processer omformas i praktiken. Även ledarskapsteori är relevant i detta sammanhang. Teorier om transformativt ledarskap, såsom den utvecklade av Bass (1985), kan användas för att undersöka hur ledare inom ekonomiområdet inspirerar och vägleder sina medarbetare genom denna förändringsprocess. Särskilt intressant är hur ledarskapet påverkar engagemanget kring frågor som rör transparens, rapporteringskvalitet och granskning.

Det finns det behov av fortsatt forskning kring hur CSRD påverkar organisationers legitimitet och förtroende från externa intressenter, med särskilt fokus på redovisningsfunktionens roll i denna utveckling. Sådan forskning kan bidra till att öka förståelsen för de praktiska konsekvenserna av ett regelverk som i allt högre grad kopplar samman finansiell och hållbarhetsrelaterad information.

Källförteckning

Aksom, H. & Vakulenko, V. (2023). Revisiting the scope and suggesting novel domains of institutional theory in the public administration research. *Teaching Public Administration*, 42(2), s. 230–250.

Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Anderson, K. (2024). What is the Non Financial Reporting Directive (NFRD)? Greenly. <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/what-is-the-non-financial-reporting-directive-nfrd> [2025-04-03]

Aversano, N. & Nicolliello, M. (2025). Sustainable Managers for the Future: Are Italian Universities Aligned With Best Practices? *Sustainable Development*, 33(3), s. 4163–4173.

Ayre, J. & McCaffery, K. (2022). Thematic analysis in qualitative research. *Journal of Physiotherapy*, 68(1), s. 76–79.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 1(12), s. 67–92.

BDO (u.å). Hållbarhetschefen – en roll i förändring. <https://www.bdo.se/sv-se/artiklar-insikter/hallbarhetschefen-en-roll-i-forandring> [2025-04-06]

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77–101.

Brilliant Future (u.å). NFRD (Non-financial Reporting Directive): Vad är det?

<https://brilliantfuture.se/ordlista/nfrd/>[2025-04-03]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber.

Byrne, D. (u.å). What happened to NFRD?

<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-happened-to-nfrd/>
[2025-04-03]

Borglund, T., Frostenson, M., Helin, S. & Arbin, K. (2021). The professional logic of sustainability managers: Finding Underlying Dynamics. *Journal of Business Ethics*, 182, s. 59–76.

Carollo, L. & Guerci, M. (2018). ‘Activists in a suit’: Paradoxes and metaphors in sustainability managers’ identity work. *Journal of Business Ethics*, 148(2), s. 249–268.

Christensen, H. B., Hail, L. & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), s. 1176–1248.

Crossley, R. M., Elmagrhi, M. H. & Ntim, C. G. (2021). Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), s. 3740–3762.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Deloitte (2022). Direktiv om hållbarhetsrapportering (CSRD).

<https://www.deloitte.com/se/sv/services/audit-assurance/perspectives/direktiv-om-hallbarhetsrapportering.html> [2025-04-04]

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), s. 147–160.

Dincer, B. & Dincer, C. (2024). Insights into sustainability reporting: Trends, aspects, and theoretical perspectives from a qualitative lens. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), s. 68.

Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C. & Păunescu, M. (2025). Double materiality disclosure as an emerging practice: The assessment process, impacts, risks, and opportunities. *Accounting in Europe*, 22(1), s. 103–140.

European Parliamentary Research Service (2021). Corporate sustainability reporting in the EU: current framework and legislative developments. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI%282021%29654213_EN.pdf [2025-04-09]

FAR (u.å). Det här är CSRD – syfte och bakgrund. <https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/csrd-bakgrund-och-syfte>[2025-04-05]

FAR, Föreningen auktoriserade revisorer (2024). RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsinformation. <https://www.faronline.se/dokument/far/revr/revr0006> [2025-04-24]

Fejes, A. & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3 uppl., Stockholm: Liber.

Glaveli, N., Alexiou, M., Maragos, A., Daskalopoulou, A. & Voulgari, V. (2023). Assessing the maturity of sustainable business model and strategy reporting under the CSRD shadow. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), artikel 445.

Gluch, P. & Månsson, S. (2021). Taking Lead for Sustainability: Environmental Managers as Institutional Entrepreneurs. *Sustainability*, 13(7), artikel 4022.

Green Finance Platform (2021). Non-Financial Reporting Directive (NFRD) – Directive 2014/95/EU and proposal. <https://www.greenfinanceplatform.org/policies-and-regulations/non-financial-reporting-directive-nfrd-directive-201495eu-and-proposal> [2025-04-03]

Hąbek, P. & Wolniak, R. (2016). Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality and Quantity*, 50(1), s. 399–420.

Huq, A. M., Cieślak, K. & Sundberg, K. (2024). Board governance drivers of corporate sustainability levels in private firms: evidence from Sweden. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(7), s. 106–132.

IPCC. (2018). *Global Warming of 1.5°C: An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. (Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield, Eds.). In Press. [2025-04-15]

Kemp, L., Xu, C., Depledge, J., Ebi, K. L., Gibbins, G., Kohler, T. A., Rockström, J., Scheffer, M., Schellnhuber, H. J., Steffen, W. & Lenton, T. M. (2022). Climate Endgame: Exploring catastrophic climate change scenarios. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 119(34), 2108146119. [2025-04-03]

Killion, A. K., Ostrow Michel, J. & Hawes, J. K. (2022). Toward identifying sustainability leadership competencies: Insights from mapping a graduate sustainability education curriculum. *Sustainability*, 14(10), artikel 5811.

Lennartsson, R. (2021). Nya hållbarhetslagen är redan gammal – nu höjer EU ribban.<https://tidningenbalans.se/artikel/nya-hallbarhetslagen-ar-redan-gammal-nu-hojer-eu-ri-bban> [2025-04-03]

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., Chai, Z., & Andreasen, J. (2020). Sustainability Managers: The Job Roles and Competencies of Building Sustainable Cities and Communities. *Public Performance & Management Review*, 43(6), s. 1413–1444.

Miettinen, M. (2024). Are materiality determination practices evolving in the wake of increasing legislation on sustainability reporting? Findings from EU pharmaceutical companies' reports. *International Journal of Law and Management*, 66(3), s. 363–392.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340–363.

Nacu, T. & Jercan, E. (2022). The New Business Challenges Faced in the European Union: Understanding the Idea behind Corporate Responsibility. *Jurnalul Economic*, XXV(84), s. 104–120.

Nisha, S. S. A. F. & Harrinipriya, S. (2025). Law and humanity: A catalyst for corporate social responsibility. I S. Choudhary, M. Mahecha & S. Beniwal (Red.), *The interdisciplinary nexus: Law, humanities, and management* (s. 260–274). University Book House.

NRDC (2020). Climate Burden of the Food Industry.

<https://www.nrdc.org/bio/josh-axelrod/corporate-honesty-and-climate-change-time-own-and-act> [2025-04-03]

Rocha, A. W., Monticelli, J. M. & Verschoore, J. R. (2024). The role of formal institutional agents in building legitimacy: insights from the personal protective equipment industry. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), s. 1–26.

Palupi, A. (2025). The Influence of Book-Tax Differences on Earnings Persistence: A Stakeholder Theory Perspective. *Jurnal Akuntansi*, 29(1), s. 171–185.

Petrova, P. (2024). Accounting for impacts: Exploring sustainability reporting in Bulgarian companies under the CSRD. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence*, 18(1), s. 2172–2182.

Risi, D., Vigneau, L., Bohn, S. & Wickert, C. (2023). Institutional Theory-Based on Corporate Social Responsibility: Bringing Values Back In. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), s. 3–23.

Sehgal, V., Garg, N. & Singh, J. (2023). Impact of sustainability reporting and performance on organization legitimacy. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(Suppl. 1), s.143–153.

Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), s. 687–706.

Svenskt Näringsliv (2024). CSRD – Vad innebär de nya kraven på hållbarhetsrapportering? <https://visita.se/app/uploads/2024/09/CSRDVadinnebardenyakraven.pdf> [2025-05-04]

Riley, T. (2017). Just 100 companies responsible for 71% of global emissions, study says. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/jul/10/100-fossil-fuel-companies-investors-responsible-71-global-emissions-cdp-study-climate-change> [2025-04-03]

Shirodkar, V., Nayyar, R. & Sinha, P. (2025). When do firms overspend on CSR? The impacts of foreignness and institutional distance. *Journal of International Management*, 31(1), artikel 101216.

Thun, T. W. & Zülch, H. (2022). The effect of chief sustainability officers on sustainability reporting—A management perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), s. 2093–2110.

Venn, R., Ylä-Anttila, T., Tapaninen, T. & Järvensivu, T. (2022). Key competencies for sustainability professionals: The case of environmental managers in Finland. *Sustainability*, 14(9), artikel 4916.

WWF (u.å). Klimatförändringarnas konsekvenser.

<https://www.wwf.se/klimat/konsekvenser/#konsekvenser-av-global-uppvarmning>

[2025-04-03]

Xue, J., Li, G. & Ivanov, D. (2025). Digital transformation in the blockchain era: Balancing efficiency and resilience in operations management. *International Journal of Production Economics*, 282, artikel 109525.

Bilaga 1- Intervjuformulär:

Introduktion till respondenten

- Kort presentation om studiens syfte och om oss själva.
- Fråga respondenten om samtycke till att intervjun spelas in enbart i forskningssyfte för att informationen ska kunna transkriberas och analyseras.
- Förklara för respondenten att all data kommer att behandlas anonymt, utan enbart yrkestitel och bransch.

Semistrukturerade frågor:

- Vad är din nuvarande titel och vilken befattning har du?
- Hur länge har du haft din nuvarande roll?
- Vilken utbildningsbakgrund har du och din väg till hållbarhetsarbetet?
- Vad kallas avdelningen som du arbetar på i företaget?
- Hur länge har rollen som hållbarhetschef funnits på din arbetsplats?

Hållbarhetsrapportering:

- Vad är din roll i hållbarhetsrapporteringen?
- Varför är hållbarhetsrapportering viktigt?

NFRD och CSRD:

- Hur har övergången från NFRD till CSRD påverkat ert hållbarhetsarbete hittills?
- Vilka konkreta förändringar har ni gjort i organisationen för att kunna uppfylla kraven i CSRD?
- Upplever du att CSRD ställer nya krav jämfört med NFRD? Isåfall vilka?
- Vilka konsekvenser kan CSRD bidra med till yrket som hållbarhetschef?
- Hur har ni som organisation påverkats av CSRD:s införande, och vilka utmaningar har det medfört i praktiken?
- Hur arbetar ni med dubbel väsentlighet (double materiality) idag jämfört med tidigare?

Legitimitet:

- På vilket sätt upplever du att era hållbarhetsrapporter påverkar hur omvärlden ser på ert företag?
- Tycker du att CSRD kommer att bidra till en mer trovärdig och tillförlitlig hållbarhetsrapportering?
- Tror du att hållbarhetsrapportering idag handlar om att skapa ett förtroende för omvärlden istället för en faktisk förändring i omvärlden?
- Vad behöver ske för att företag ska kunna ses mer som trovärdiga utåt?

Yrkesroll och kompetens:

- Vilken kompetens anser du är viktigast för att kunna arbeta effektivt som en hållbarhetschef?
- Har de nya kraven från CSRD påverkat och förändrat din yrkesroll?
 - Om ja: Hur?, vilket stöd tror du att du kommer behöva i arbetet?
- På vilket sätt anser du att framtida hållbarhetschefer kan förbereda sig till för den här typ av förändring?

Avslutning

- Finns det något vi inte har frågat om, men som du tycker är viktigt när man pratar om CSRD och hållbarhetschefernas roll?
- Tillfråga respondenten om de vill ha transkriberingen av deras svar mailade till sig.
- Tillfråga respondenten om de skulle vilja ha studien mailad till sig.
- Tacka respondenten för att de kunde vara med och bidra till våran undersökning.

Bilaga 2:

Hej!

Vi är två studenter som studerar vårt sista år på ekonomiprogrammet vid Södertörns högskola, med inriktning mot redovisning. För närvarande skriver vi vår C-uppsats inom företagsekonomi, där vi undersöker hållbarhetsrapportering med särskilt fokus på övergången från NFRD (Non-Financial Reporting Directive) till det nya EU-direktivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Syftet med vår studie är att belysa hur denna övergång påverkar företags hållbarhetsrapportering, samt att analysera hur hållbarhetschefer arbetar för att uppfylla de nya rapporteringskraven. Vi är även intresserade av att få en djupare förståelse för hur hållbarhetschefer uppfattar att CSRD påverkar tillförlitligheten i företagens hållbarhetsrapporter.

För att genomföra vår studie har vi valt en kvalitativ metod, och vi söker därför kontakt med hållbarhetschefer inom företag. Vi skulle vara mycket tacksamma om ni har möjlighet att ställa upp på en intervju. Intervjun kan genomföras på det sätt som passar er bäst exempelvis via fysiskt möte, Zoom, Google Meet eller telefonsamtal och vi kommer självklart överens om en tid som fungerar för er.

Vi hoppas att ni har möjlighet att bidra till vår studie genom att dela med er av era erfarenheter och insikter. Ert deltagande skulle vara till stor hjälp för vår forskning.

Tack på förhand,

Med vänliga hälsningar,

Oliva Izgi, Aneli Koche