

Organisationers användning av styrsystem för att uppnå hållbarhet

*- En fallstudie som undersöker hur organisationer i fyra branscher
styr sitt arbete för att uppnå hållbarhet*

**Organizations' use of Management Control Systems to achieve
sustainability**

*- A case study researching how organizations in four industries
control their work to achieve sustainability*

Larby, Nora - norla650

Willman, Henny - henwi721

Handledare: Semnani Kenlind, Sarah

Examinator: Ellström, Daniel

Sammanfattning

Organisationer har stor påverkan på världens hållbara utveckling och det är därför av stor vikt att organisationer bidrar genom att arbeta hållbart. Litteratur behandlar ofta varför organisationer arbetar med hållbarhet men mer sällan behandlas hur organisationer kan arbeta hållbart. En växande andel litteratur förespråkar användningen av styrsystem för styrning av organisationer för att uppnå hållbarhet. I studien genomförs en fallstudie av fyra olika branscher, energi, tillverkning, fastighet och kommun, för att undersöka hur organisationer styr sitt arbete för att uppnå hållbarhet och hur styrsystem kan utvecklas och användas för att integrera hållbarhet och bidra till att organisationer uppnår hållbarhet. Litteratursökning resulterade i att sex stycken kategorier som kan komponeras till ett styrsystem. Dessa delas in i två delar, styrmekanismer och kontextuella faktorer. Styrmekanismerna ses som sekventiella och är planering, procedurer, mätning och återkopplingssystem. De kontextuella faktorerna består av kategorierna kultur och organisationens uppbyggnad, vilka anses påverka styrmekanismerna.

Den viktigaste aspekten som framkommit från studien är att hållbarhet med fördel integreras i organisationers ordinarie styrning. Detta innebär att hållbarhet behöver integreras i styrsystemets styrmekanismer. Vidare uppdaterades uppdelningen av de sex kategorierna och fem viktiga delar i styrsystemet identifierades påverka integrering av hållbarhet. Av dessa fem är två av dem grundförutsättningar, kultur och organisationens uppbyggnad, en av dem är planering som påverkar resterande styrmekanismer, och två är stödjande mekanismer, utbildning och kommunikation. Kulturen identifieras påverkas mycket av ledningen. Vidare är ledningen, koordinering och intern uppbyggnad viktiga delar för en organisations uppbyggnad. Det kan vara fördelaktigt för organisationer att se till att ha hållbarhet representerat i ledningen, antingen genom kompetens och bra kommunikationskanaler eller genom en hållbarhetsrepresentant. Vidare är det viktigt att lyfta att hållbarhetsavdelningens funktion är att koordinera och stötta och att det är hela organisationens ansvar att arbeta hållbart. Organisationens planering påverkar de andra styrmekanismerna och den är med fördel konkret för att hållbarhet ska genomsyra organisationen. Slutligen möjliggör de stödjande mekanismerna skapandet av bra grundförutsättningar för att arbeta mer hållbart i en organisation.

De olika branscherna skiljer sig åt i arbetet med hållbarhet åt, framför allt gällande förutsättningar och fokus. I energibranschen är hållbarhet en del av grunduppdraget vilket gjort att hållbarhet integrerats i allt de gör. Kommuners grunduppdrag kopplar också an till hållbarhet, framför allt social hållbarhet, men de måste arbeta mer med att lyfta hur deras arbete kopplar an till hållbarhet. Slutligen ingår inte hållbarhet lika tydligt i tillverknings- och fastighetsbranschens grunduppdrag vilket gör att det för organisationer inom dessa branscher är viktigt att ledningen eller ägare tydligt visar ett fokus på hållbarhetsfrågan för att den ska genomsyra organisationen.

Abstract

Organizations have a large impact on sustainable development and it is, therefore, important that they contribute by working sustainably. Literature often covers why organizations work sustainably but less often about how they can work sustainably. However, a growing body of literature advocates the use of Management Control Systems to achieve sustainability. This study conducts a case study of organizations in four different sectors, energy, manufacturing, real estate, and municipality. How these sectors work toward sustainability and how Management Control Systems can be developed to integrate sustainability is investigated. Literature search results in six different categories that can compose a Management Control Systems. The six categories are divided into two groups, control mechanisms, and contextual factors. The control mechanisms are viewed as sequential and consist of planning, procedures, measurement, and feedback systems. The contextual factors consist of culture and organizational structure which impact the control mechanisms.

The most important aspect that has emerged in the study is that sustainability, preferably, is integrated in an organizations ordinary control. To integrate sustainability into ordinary control, integration into the control mechanisms is necessary. Five parts of the control systems are viewed as extra important and influence the integration of sustainability. Two of these, culture and organizational structure, are viewed as prerequisites. Planning is also seen as important since it impacts the other control mechanisms. The last two, education and communication, are viewed as supporting mechanisms. Culture is identified to be impacted by the top management. Further, top management, coordination, and internal structure are important for the prerequisite organizational structure. It can be an advantage for organizations to have sustainability represented in the top management team. This can be done either by representing sustainability competence or by having good communications channels. It is also important to communicate that the sustainability department's role is to coordinate and support, not be responsible. Further, the organizational planning should be clear and operationalizable to impact the other control mechanisms. Lastly, the supporting mechanisms enable good prerequisites for the organization that help them achieve sustainability.

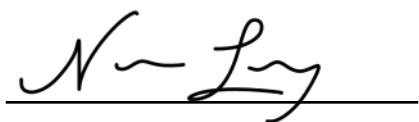
The different sectors differ in their approach to sustainability, foremost in prerequisites and focus. Sustainability is a part of the energy sector's core business and is, therefore, integrated into the organization. Sustainability is also a part of the municipality sector's core business, especially social sustainability. However, these organizations need to highlight how their work is connected to sustainability so that they can further develop their work. Lastly, sustainability is not as clearly a part of the manufacturing and real estate sectors. For these sectors, it is important that top management or owners clearly shows a focus on sustainability.

Förord

Det är med stor glädje men också stor vanda som vi skriver detta examensarbete som en sista del av vår utbildning inom Industriell Ekonomi vid Linköpings universitet. Processen för examensarbetet har känts, precis som utbildningen i sin helhet, lång i vissa perioder men mycket givande i andra. Arbetet har givit oss många nya erfarenheter och lärdomar men framför allt gett oss goda förutsättningar vidare ut i arbetslivet och även det vanliga livet. Studietiden och examensarbetet är någonting som vi länge kommer se tillbaka på och glädjas över.

Vi vill tacka alla som hjälpt oss under vårt examensarbete. Vår handledare Sarah Semnani Kenlind, vid Linköpings universitet, som gett oss bra feedback under processen och hjälpt oss strukturera rapporten. Vårt exjobbsföretag Propia AB som hjälpt oss med stöd, diskussion och kontakter till de organisationer som vi intervjuat i studien. De organisationer som ställt upp på intervjuer till examensarbetet, ni var många och det tog tid men ni gav oss otroliga insikter. Slutligen vill även tacka våra opponenter, Vendela Olsson och Sofia Persson samt Victor Ullsten-Granlund och Isak Johansson, som korrekturläst alla våra stavfel och hjälpt oss göra arbetet till det bättre! Ett minitack till alla invånare i Lill-Valla, getterna, ninerna (läs kaninerna) och fåren som gjort våra lunchpromenader oändligt mycket roligare.

Stort stort tack!



Nora Larby

Linköping 2022-06-03



Henny Willman

Linköping 2022-06-03

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Hållbarhet i organisationer	1
1.2	Organisationers styrning av hållbarhetsarbete	2
1.3	Fyra branscher och dess hållbarhetsmöjligheter	3
1.4	Problematisering	4
1.5	Syfte och frågeställningar	5
1.6	Disposition	7
2	Referensram	8
2.1	Styrsystem och integrering av hållbarhet	8
2.2	Definitioner av traditionella samt hållbara styrsystem	8
2.3	Kategorier och framgångsfaktorer inom hållbara styrsystem	9
2.3.1	Planering	12
2.3.2	Procedurer	14
2.3.3	Mätning	16
2.3.4	Återkopplingssystem	17
2.3.5	Kultur	19
2.3.6	Organisationens uppbyggnad	21
2.4	Syntetisering av analysmodell	23
3	Metod	24
3.1	Vetenskapsteoretiskt perspektiv	24
3.2	Ansats	25
3.3	Arbetsprocessen	26
3.3.1	Val av litteratur	27
3.3.2	Analysenhet och urval av datakällor	29
3.3.3	Datainsamlingsmetoder	31
3.3.4	Beskrivning av analysprocessen	33
3.4	Kvalitetsgranskning	36
3.4.1	Konstruktionsvaliditet	36
3.4.2	Intern validitet	38
3.4.3	Extern validitet	39
3.4.4	Reliabilitet	41
3.5	Etik	42
4	Empiri	44
4.1	Planering	44
4.1.1	Långsiktig och kortsiktig planering	44
4.1.2	Mål	46
4.2	Procedur	48
4.2.1	Processer	48
4.2.2	Styrdokument	49
4.2.3	Utbildning	51
4.2.4	Kommunikation	52
4.3	Mätning	54

4.4	Återkopplingssystem	56
4.4.1	Återkoppling	56
4.4.2	Belöning	57
4.5	Kultur	58
4.5.1	Övertygelser, värderingar och normer	58
4.5.2	Aktiviteter	60
4.6	Organisationens uppbyggnad	60
4.6.1	Ledning	60
4.6.2	Intern uppbyggnad	62
4.6.3	Extern uppbyggnad	64
4.6.4	Resurser och kompetenser	64
4.6.5	Koordinering	65
5	Analys	67
5.1	Planering	67
5.2	Procedur	70
5.3	Mätning	73
5.4	Återkopplingssystem	75
5.5	Kultur	77
5.6	Organisationens uppbyggnad	78
5.7	Syntetisering av uppdaterad analysmodell	81
6	Diskussion	84
6.1	Integrering av hållbarhet	84
6.2	Användning av styrsystem för att uppnå hållbarhet	86
6.3	Jämförelse mellan olika branscher	89
7	Slutsats	92
7.1	Svar på studiens frågeställningar	92
7.2	Studiens övergripande slutsats	94
7.3	Studiens implikationer	94
7.3.1	Teoretiska implikationer	94
7.3.2	Praktiska implikationer	95
7.4	Framtida studier och studiens begränsningar	95
	Referenser	97
	Bilaga A - Förstudie	106
	Bilaga B - Intervjuguide	110

Figurförteckning

1	Underkategorier och framgångsfaktorer till planering	13
2	Underkategorier och framgångsfaktorer till procedurer	15
3	Underkategorier och framgångsfaktorer till mätning	16
4	Underkategorier och framgångsfaktorer till återkopplingssystem	18
5	Underkategorier och framgångsfaktorer till kultur	20
6	Underkategorier och framgångsfaktorer till organisationens uppbyggnad .	21
7	Syntetisering av analysmodell	23
8	Visualisering av studiens ansats	26
9	Arbetsprocessens steg visualiserat	27
10	Exemplifiering av tematisk sammanställning av insikter i empirin	34
11	Exemplifiering av kodifierad sammanställning av insikter i empirin . . .	34
12	Empiriska bidrag för långsiktig och kortsiktig planering	46
13	Empiriska bidrag för mål	47
14	Empiriska bidrag för processer	49
15	Empiriska bidrag för styrdokument	50
16	Empiriska bidrag för utbildning	52
17	Empiriska bidrag för kommunikation	54
18	Empiriska bidrag för mätning	55
19	Empiriska bidrag för återkoppling	57
20	Empiriska bidrag för belöning	58
21	Empiriska bidrag för kultur	60
22	Empiriska bidrag för ledning	62
23	Empiriska bidrag för intern uppbyggnad	63
24	Empiriska bidrag för extern uppbyggnad	64
25	Empiriska bidrag för resurser och kompetenser	65
26	Empiriska bidrag för koordinering	66
27	Analys av kategorin planering	70
28	Analys av kategorin procedur	73
29	Analys av kategorin mätning	75
30	Analys av kategorin återkopplingssystem	76
31	Analys av kategorin kultur	78
32	Analys av kategorin organisationens uppbyggnad	81
33	Uppdaterad analysmodell av styrsystem för att uppnå hållbarhet	83
34	Diskussion kring integrering av hållbarhet	86
35	Diskussion kring användning av styrsystem	89
36	Diskussion kring jämförelse av branscher	91

Tabellförteckning

1	Vilka kategorier som nämns av vilka författare	10
2	Vilka kategorier som nämns av vilka författare, forts.	10
3	Vilka framgångsfaktorer som nämns av vilka författare	11
4	Vilka framgångsfaktorer som nämns av vilka författare, forts.	12
5	Nyckelord som förekommit i litteratursökningen	28
6	Anonymiserad lista av respondenter som deltagit i studien	31
7	Åtgärder som vidtagits för att öka studiens konstruktionsvaliditet	38
8	Åtgärder som vidtagits för att öka studiens interna validitet	39
9	Åtgärder som vidtagits för att öka studiens externa validitet	41
10	Åtgärder som vidtagits för att öka studiens reliabilitet	42

1 Inledning

Det inledande kapitlet presenterar bakgrunden till studien, hållbarhet i organisationer, följt av en introduktion av organisationers styrning av hållbarhetsarbete. Detta följs av studiens empiriska kontext med fyra branscher och dess hållbarhetsmöjligheter samt vidare studiens problematisering. Bakgrunden, den empiriska kontexten samt problematiseringen mynnar sedan ut i studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en presentation av rapportens disposition.

1.1 Hållbarhet i organisationer

Världens utsläpp av växthusgaser har ökat med 270 % sedan år 1960 på grund av mänsklig påverkan (Statista, 2021a), och per capita innebär det en ökning på 45 % under samma tidsperiod (Statista, 2021b). För både jämställdhet (Globala målen, 2016) och fattigdom (The World Bank, 2019) går trenden i stället åt rätt håll, om än långsamt, men det innebär självklart inte att det inte fortfarande krävs mycket arbete även inom dessa områden. För att lösa dessa och andra utmaningar enades alla 193 medlemsländerna i FN år 2015 om en gemensam plan, Agenda 2030, med 17 Globala mål (FN, 2015). Agenda 2030 är en vision om hur världen ska se ut år 2030 och de Globala målen utgör en mer detaljerad plan för hur den hållbara utvecklingen ska ske (Globala målen, 2021). Redan år 1987 definierades hållbar utveckling som begrepp i FN:s rapport, Brundtlandrapporten, som en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov riskeras (Nationalencyklopedin, 2022).

Hållbarhet beskrivs ofta ha tre perspektiv: ekonomi, miljö och social (exempelvis Lozano, 2008; Connelly, 2007; Gond et al., 2012; Windolph et al., 2014). För organisationer och organisatorisk hållbarhet finns det ingen standardiserad definition (Montiel och Delgado-Ceballos, 2014), men definitionerna inkluderar nästan alltid alla tre perspektiv (Montiel och Delgado-Ceballos, 2014; Amini och Bienstock, 2014). I sin litteraturstudie beskriver Montiel och Delgado-Ceballos flera definitioner av organisatorisk hållbarhet där bland annat hänvisning till definitionen som gavs i Bruntlandsrapporten görs. Vidare utgår exempelvis Farver (2019) från Bruntlandsrapportens definition, men utvecklar den för att ge mer vägledning för organisationer. Farver beskriver att organisatorisk hållbarhet handlar om att balansera de tre perspektiven, skapa långsiktig framgång och att vara transparent samt ta ansvar. Lo (2010) beskriver i stället att det handlar om integrationen mellan de tre perspektiven, vilket även var Elkingtons (2004) ambition med det kända synsättet 'triple bottom line'. Den miljömässiga dimensionen kan nås genom att inte använda mer resurser och inte utsätta naturen för större påfrestningar än den kan hantera och återhämta sig ifrån (NE, 2021). Den sociala dimensionen syftar till

att skapa välbefinnande och tillfredsställa individens psykiska och fysiska behov (KTH, 2020b). Slutligen kan ekonomisk hållbarhet definieras som att ekonomisk utveckling sker utan negativ påverkan på de andra två dimensionerna (KTH, 2020a).

Hållbar utveckling kan endast uppnås om organisationer är med och bidrar eftersom de står för stor påverkan på hållbarheten (Windolph et al., 2014). En undersökning av små och medelstora företag i Sverige år 2017, visar stora skillnader mellan branscher gällande miljömässig respektive social hållbarhet (Tillväxtverket, 2022a). Enligt studien är det fler organisationer som arbetar med miljöfrågor än sociala frågor. Inom branschen *energi, vatten och el* uppger flest organisationer, 75 %, att de arbetar med miljömässiga frågor medan *vård och omsorg* är den bransch där flest organisationer, 44 %, uppger att de arbetar med sociala frågor. Antalet organisationer som arbetar med miljöfrågor har växt medan antalet som arbetar med sociala frågor legat på samma nivå sedan år 2014 (Tillväxtverket, 2022a). Organisationer har ett stort ansvar över de sociala och ekonomiska aspekterna i ett samhälle både i hur de behandlar sina anställda, interagerar med närområdet samt att de har skäliga löner och har ett långsiktigt ekonomiskt fokus (Tillväxtverket, 2022b). Detta belyses även i litteratur, där bland annat av Lozano (2008) som beskriver att det för organisationer och deras hållbarhetsarbete är viktigt att förstå att de tre perspektiven för hållbarhet är lika viktiga, samt att de interagerar. Förutom att vissa organisationer är grundade för att bidra till ett mer hållbart samhälle finns det också andra anledningar till att organisationer arbetar med hållbarhet. Exempel på dessa är: lagstiftning, ekonomiska möjligheter, intressenters tryck, etiska aspekter (Bansal och Roth, 2000), legitimitet, marknads framgång samt intern förbättring (Windolph et al., 2014), vilka inte är ömsesidigt uteslutande utan har överlappande delar.

1.2 Organisationers styrning av hållbarhetsarbete

Litteraturen behandlar ofta varför organisationer arbetar med hållbarhet (Maas et al., 2016), vilka drivkrafter som finns för organisationers hållbarhetsarbete samt att hållbarhetsarbete kan bidra till framgång hos organisationer (Schaltegger, 2011). Det finns dock begränsat med forskning om hur organisationer arbetar med hållbarhet (Maas et al., 2016). Maas et al. menar att forskningen ofta anammar bredare teman såsom hållbarhetsrapportering och hållbarhetsredovisning eller mer fokuserade och specifika aspekter såsom redovisningsverktyg för hållbarhet eller enskilda fallstudier. Mer specifikt saknas det forskning för hur organisationer kan arbeta internt för att styra sitt hållbarhetsarbete (Crutzen et al., 2017). Crutzen et al. menar att formella och informella styrmedel kan användas för att styra hållbarhetsarbete, men att forskning för effekten av deras användning saknas.

Det finns dock en växande andel litteratur som förespråkar användningen av styrsystem för styrning av organisationers hållbarhetsarbete (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010; Gond et al., 2012; Ditillo och Lisi, 2014; Crutzen et al., 2017). Styrsystem kan beskrivas som en sammanställning av styrmedel som en organisation kan använda för att styra deras arbete (Nilsson och Olve, 2018). Styrsystem definieras på olika sätt av olika författare, men gemensamt är att styrsystemen beskriver verktyg för hur en organisation kan nå sin strategi och sina mål (Strauss och Zecher, 2013). Exempel på styrmedel, eller verktyg, som ett styrsystem kan innehålla är planering, mätning, kultur och belöningar (Flamholtz et al., 1985; Malmi och Brown, 2008).

För att få en initial bild av hur organisationer ser på styrsystem kopplat till hållbarhet genomfördes en förstudie där det framkom att olika organisationer ansåg att olika styrmedel i ett styrsystem var viktiga för att kunna styra hållbarhetsarbetet. Värderingar tillsammans med budget och prestationsmått, ledning samt planering ansågs som de viktigaste delarna. Detta ligger i linje med vilka styrmedel som litteraturen beskriver att organisationer använder mest vid hållbarhetsstyrning. I en litteraturstudie av Lueg och Radlach (2016) framkom det att de fyra vanligaste styrmedlen organisationer använder för hållbarhetsstyrning är: prestationsmått och resultatmätning, företagskultur och värdesystem, ledning och struktur samt strategisk planering. Lueg och Radlach menar att olika styrmedel används olika mycket eftersom vissa av dem anses vara lättare att använda eller viktigare för att lyckas med styrningen av hållbarhetsarbetet.

1.3 Fyra branscher och dess hållbarhetsmöjligheter

Eftersom det är viktigt att organisationer bidrar till världens hållbara utveckling (Windolph et al., 2014) samt att olika organisationer verkar i olika kontexter undersöker denna studie fyra olika branscher i Sverige: energi, tillverkning, fastighet och kommun. Dessa branscher undersöks eftersom deras olika förutsättningar samt pågående hållbarhetsarbete varierar och anses därför vara intressanta för studien. Branschernas påverkan inom de tre perspektiven, miljömässig, social samt ekonomisk hållbarhet presenteras nedan.

Energibranschen är en av de branscher där klimatneutralitet är inom räckhåll (Energiföretagen, 2018). Enligt Energiföretagen är miljöarbete en naturlig del av energibranschen eftersom miljöfrågor arbetas med systematiskt då nästan alla företag inom branschen är certifierade enligt miljöledningsstandarden. Vidare bidrar energibranschen till den sociala hållbarheten både direkt och indirekt, exempelvis genom utbyggnad av fjärrvärme vilket bidrar till förbättrad stadsmiljö (Ekholm och Gustavsson, 2019). För energibranschen innebär ekonomisk hållbarhet att en ekonomisk tillväxt på lång sikt

inte äventyras (Energiföretagen, 2022). Förutsättningar för energibranschen inom ekonomisk hållbarhet skapas genom regleringar samt förutsebara och relevanta styrmedel samt skatter.

Tillverkningsindustrin står för ungefär en tredjedel av Sveriges totala utsläpp (Naturvårdsverket, 2021). Olika delar inom industrin har kommit olika långt i klimatomställningen och sektorerna står inför olika utmaningar (Naturvårdsverket och Energimyndighet, 2022). Enligt Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (2019) är långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft viktiga aspekter för att organisationer inom industrin ska genomgå en förändring som leder till klimatneutralitet. För industrin finns specifika Globala mål, bland annat *Mål 9: Hållbar industri, innovationer, och infrastruktur* (Regeringskansliet, 2022b) samt *Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion* (Regeringskansliet, 2022a). Dessa ska bland annat främja en inkluderande industrialisering, öka industrins sysselsättning, bidra till förbättrad hälsa samt minskad fattigdom, vilket är aspekter inom den sociala hållbarheten.

Även fastighetsbranschen står för stora utsläpp och det behövs åtgärder för att kombinera Sveriges klimatmål och den höga byggtakten i landet (Naturvårdsverket, 2022). Enligt Boverket (2020) har fastighetsbranschen även möjlighet att bidra till social och ekonomisk hållbarhet. Till social hållbarhet kan branschen bland annat bidra genom att erbjuda byggnader som är tillgängliga och som inte påverkar människans hälsa eller säkerhet negativt. Till ekonomisk hållbarhet kan branschen till exempel bidra genom att eftersträva cirkulär ekonomi, resurseffektivitet samt skapa förutsättningar för att byggnader byggs till en rimlig kostnad.

Slutligen har kommuner en viktig roll i uppfyllandet av de Globala målen eftersom flera av kommunernas grunduppdrag direkt eller indirekt kan kopplas till delmål i Agenda 2030 (Sveriges Kommuner och Regioner, 2022). I en studie av kommuners hållbarhetsstyrning framkom det att nivån på kommuners hållbarhetsstyrning skiljer sig åt (PwC, 2021). I kommunerna läggs störst fokus på den ekonomiska hållbarheten medan det finns förbättringspotential för analys av den sociala hållbarheten för bättre målsättning samt ett behov av mer konkreta och mätbara mål kopplade till den miljömässiga hållbarheten.

1.4 Problematisering

Potentialen i att använda styrsystem för att styra organisationers hållbarhetsarbete, så kallade hållbara styrsystem, har länge varit ett relativt outforskat område (Riccaboni och Leone, 2010; Ditillo och Lisi, 2014; Crutzen et al., 2017) men litteraturen inom detta område växer (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010; Gond et al., 2012; Crutzen och Herzig, 2013; Ditillo och Lisi, 2014; Lueg och Radlach, 2016). Riccaboni och Leone menar att det finns stor potential att adressera miljömässiga och sociala problem med hjälp av styrsystem och undersöker hur styrsystem påverkar implementationen

av hållbarhetsstrategier. Vidare undersöker Gond et al. (2012) användningen av styrsystem och hållbara styrsystem för integration av hållbarhet i organisationers strategi. Författarna menar att styrsystem kan leda till att organisationer arbetar med hållbarhet eftersom användningen av styrsystem underlättar implementeringen av strategier. Eftersom det finns flera anledningar till varför organisationer vill arbeta med hållbarhet, bland annat ökad långsiktig lönsamhet och riskminimering (Makridou, 2021), anses det finnas en fördel för organisationer att inkludera hållbarhet i sina styrsystem för att dra nytta av de fördelar som Makridou beskriver. Flera författare beskriver dock att det finns behov av mer forskning om hur styrsystem ska användas för att lyckas med sin styrning av hållbarhetsarbetet (Gond et al., 2012; Crutzen och Herzig, 2013; Lueg och Radlach, 2016).

Ett stort problem med att använda traditionella styrsystem för att styra hållbarhetsarbete är att de styrsystemen, från vilka hållbara styrsystem utvecklas, inte anses tillräckliga för att integrera hållbarhet (Gond et al., 2012; Ditillo och Lisi, 2014; Johnstone, 2019). Ditillo och Lisi menar exempelvis att det behövs en mer heltäckande syn på hur hållbarhet kan integreras i styrsystem där kulturella och organisatoriska dimensioner tas i beaktning. Även Crutzen och Herzig (2013) menar att det finns en avsaknad av en holistisk syn på styrsystem för att uppnå hållbarhet. Dessutom är definitionen av hållbara styrsystem splittrad (Lueg och Radlach, 2016; Johnstone, 2019) vilket leder till att det inte finns en tydlig bild av hur traditionella styrsystem kan utvecklas till hållbara styrsystem och vilka delar det hållbara styrsystemet ska bestå av för att underlätta organisationers styrning av deras hållbarhetsarbete. Således identifieras ett gap i litteraturen om hur traditionella styrsystem kan utvecklas för att kunna integrera hållbarhet. I linje med författare (exempelvis Lueg och Radlach, 2016) anses det därför behövas en heltäckande samt gemensam bild av styrsystem för att de ska kunna integrera hållbarhet och således för att de i praktiken ska kunna användas för att bidra till att organisationer lyckas med styrning av sitt hållbarhetsarbete.

1.5 Syfte och frågeställningar

Som poängterat i den empiriska kontexten har de fyra branscherna energi, tillverkning, fastighet och kommun, möjlighet att bidra till alla de tre perspektiven inom hållbarhet (exempelvis Boverket, 2020; Sveriges Kommuner och Regioner, 2022). Eftersom det är viktigt för organisationer att bidra (Windolph et al., 2014) men svårt att beskriva hur de ska arbeta (exempelvis Maas et al., 2016) finns ett behov av att undersöka hur organisationer kan styra sitt hållbarhetsarbete. Som beskrivet i problematiseringen av bland annat Lueg och Radlach (2016) finns fördelar med att använda styrsystem vid styrningen av hållbarhetsarbete men det krävs en tydligare bild av hur styrsystemen kan utvecklas för att integrera hållbarhet. Eftersom de ovan nämnda branscherna har skilda verksamheter och produkter samt att det enligt Tillväxtverket (2022a) finns

stora skillnader mellan branscherna i deras arbetet med hållbarhet är det av intresse att undersöka om och hur deras styrning av hållbarhet skiljer sig åt. Baserat på tidigare presenterade argument är syftet med denna studie således:

Att undersöka hur styrsystem kan utvecklas för att integrera hållbarhet och bidra till organisationers styrning av deras hållbarhetsarbete samt att undersöka skillnader mellan de fyra olika branscherna.

Studiens syfte ämnas att undersökas utifrån flera synvinklar. Dels anses det intressant att undersöka hur organisationer kan se på styrsystem eftersom det finns potential att använda dem kopplat till styrning av arbete för att uppnå hållbarhet (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010). Dels anses det av vikt att se vilken eller vilka delar av styrsystemet som är viktigt att fokusera på vid styrningen för att uppnå hållbarhet eftersom studier menar att olika delar av styrsystemen är viktiga (exempelvis Ditillo och Lisi, 2014; Johnstone, 2019). Detta leder fram till studiens första två frågeställningar:

1. Hur ser organisationer på styrsystem och styrningen av deras arbete för att uppnå hållbarhet?
2. Vilka delar i styrsystemet kan vara gynnsamma för organisationer att fokusera på för att underlätta styrningen av deras hållbara arbete?

Eftersom denna studie fokuserar på fyra branscher, energi, tillverkning, fastighet samt kommun, anses det även intressant att undersöka hur styrningen av hållbarhetsarbete inom dessa branscher skiljer sig åt eller liknar varandra. Detta eftersom organisationers arbete med hållbarhet skiljer sig åt (Tillväxtverket, 2022a). Mer specifikt, om det finns vissa aspekter som underlättar eller försvårar arbetet för de olika branscherna eftersom det beskrivs av Energiföretagen (2018) att miljöarbete är en del av energibolagens arbete medan det för de andra branscherna lyfts att det finns en större spridning i hur de arbetat med hållbarhetsfrågorna (exempelvis Naturvårdsverket och Energimyndighet, 2022; PwC, 2021). Detta leder fram till studiens tredje och sista frågeställning:

3. På vilket sätt skiljer sig styrningen av arbetet med hållbarhet mellan branscherna?

1.6 Disposition

Rapporten består av sju kapitel och nedan presenteras kvarvarande kapitel, det vill säga kapitel två till sju.

Kapitel 2 - Referensram

I detta kapitel presenteras teori inom styrsystem, hållbara styrsystem samt framgångsfaktorer som finns för att organisationer ska lyckas med styrningen av sitt hållbarhetsarbete. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens analysmodell.

Kapitel 3 - Metod

I detta kapitel beskrivs det synsätt rapporten är skriven utifrån samt den metod som har används. Vidare beskrivs de kvalitetsåtgärder som har gjorts för att stärka studiens kvalitet samt ett kortare avsnitt om etiska aspekter.

Kapitel 4 - Empiri

I detta kapitel presenteras och kategoriseras den data som samlats in under intervjuerna.

Kapitel 5 - Analys

I detta kapitel analyseras, tolkas samt jämförs den insamlade data med bakgrund i den teori som presenterats i studiens referensram. Kapitlet avslutas med en syntetisering och en uppdaterad analysmodell.

Kapitel 6 - Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat utifrån studiens tre frågeställningar.

Kapitel 7 - Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som kan dras av den genomförda studien genom att besvara studiens frågeställningar och genom en övergripande slutsats som svarar på studiens syfte. Därefter presenteras studiens teoretiska och praktiska implikationer. Slutligen diskuteras även möjligheter för framtida studier inom relaterade områden till denna studie.

2 Referensram

Detta kapitel presenterar den teori som ligger till grund för den analysmodell som utvecklas och används i studien. Kapitlet inleds med att brett presentera styrsystem och integrering av hållbarhet samt definitioner av traditionella och hållbara styrsystem. Därefter presenteras sex kategorier som i litteraturen har identifierats ingå i styrsystem. För varje kategori har också framgångsfaktorer som anses viktiga för att lyckas med styrningen av hållbarhetsarbete inom dessa kategorier identifierats och dessa presenteras. Kapitlet avslutas med att presentera studiens analysmodell.

2.1 Styrsystem och integrering av hållbarhet

Styrsystem har som begrepp funnits sedan början på 1900-talet och utvecklades ur redovisningslitteraturen (Strauss och Zecher, 2013). Begreppet och modeller har sedan dess utvecklats från att ge underlag till beslut, till att fokusera på hur organisationer styrs (Strauss och Zecher, 2013). Men även i senare litteratur finns det stor variation av definitionen av ett styrsystem samt vilka komponenter som ett styrsystem består av. Styrsystem definieras på olika sätt av olika författare, men gemensamt är att styrsystemen beskriver verktyg för hur en organisation kan nå sin strategi och sina mål (Strauss och Zecher, 2013).

Som beskrivet i inledningen kan hållbara styrsystem vara ett viktigt verktyg för organisationer som vill arbeta hållbart (exempelvis Gond et al., 2012; Lueg och Radlach, 2016). Ett hållbart styrsystem ses ofta som ett separat styrsystem som organisationer kan använda sig av och som inkluderar hållbarhetsaspekter (Johnstone, 2019). Eftersom definitionen av hållbara styrsystem är splittrad (Lueg och Radlach, 2016; Johnstone, 2019) finns ingen tydlig bild av vilka delar som det hållbara styrsystemet kan innehålla. Gond et al. (2012) lyfter dock att det är viktigt att inkludera formella styrmekanismer i sin organisation för att lyckas med integreringen av hållbarhet.

2.2 Definitioner av traditionella samt hållbara styrsystem

Inom litteraturen för traditionella styrsystem finns det många olika definitioner och tolkningar av styrsystem (Strauss och Zecher, 2013). Inom hållbara styrsystem är det dock som beskrivet tidigare svårt att identifiera tydliga definitioner av vad hållbara styrsystem är (Johnstone, 2019). Inom styrsystemlitteraturen identifierades dock två större grupper av definitioner av styrsystem: de som ser på styrsystem som en process (exempelvis Lebas och Weigenstein, 1986; Anthony och Govindarajan, 2007; Ferreira och Otley, 2009) och de som mer ser på styrsystem som bestående av flera beståndsdelar med olika beroenden (exempelvis Flamholtz et al., 1985; Malmi och Brown, 2008; Johnstone, 2019).

Förutom att författare ser på styrsystem på olika sätt finns det två tydliga spår kring målet med styrsystem: de som ser det som ett verktyg för att påverka beteenden inom organisationen (exempelvis Eilon, 1961; Otley, 1999; Malmi och Brown, 2008) samt de som ser det som ett medel att uppnå organisationens strategi, målsättning eller mål (exempelvis Anthony och Govindarajan, 2007; Merchant och Van der Stede, 2007; Ferreira och Otley, 2009). Exempelvis beskriver Lebas och Weigenstein

att styrsystem är processen att säkerställa koordinering och samverkan för optimal resursanvändning medan Ferreira och Otley beskriver det som ett sätt att nå organisationens uppsatta målsättningar.

Slutligen finns det även olika sätt för hur författare beskriver och kategoriserar delarna i sina styrsystem, där Flamholtz et al. (1985) delar upp styrsystemet i kärnan och kontextuella faktorer. Denna indelning liknar hur Ferreira och Otley (2009) beskriver sitt styrsystem där de skiljer på själva styrsystemet och kontextuella och kulturella aspekter. Vidare beskriver Flamholtz et al. att kärnan i ett styrsystem innebär direkt påverkan på styrningen medan de kontextuella faktorerna endast har en indirekt påverkan.

I denna rapport definieras styrsystemet både som en process samt att det består av beståndsdelar med olika beroenden, det vill säga att delarna påverkar varandra. Det ses som en process eftersom några styrmekanismer anses utföras sekventiellt medan det också ses bestå av beståndsdelar med olika beroenden eftersom andra faktorer inte har något sekventiellt beroende men påverkar styrsystemet i stort. Vidare anses styrsystemet ses som ett verktyg för att uppnå uttalande målsättningar. Kopplat till hållbarhet anses detta vara det mest användbara synsättet eftersom om en organisation har hållbarhetsambitioner är styrsystem ett verktyg för att nå dessa. I denna studie särskiljs det på kontextuella faktorer och styrmekanismer, som är kärnan i styrsystemet.

2.3 Kategorier och framgångsfaktorer inom hållbara styrsystem

Inom den traditionella styrsystemslitteraturen samt i litteratur om hållbara styrsystem har det identifierats olika komponenter som beskrivs vara viktiga att inkludera i styrsystemet. Dessa komponenter har kategoriserats och vilka författare som tar upp vilken kategori presenteras i tabell 1 och tabell 2. Totalt har sju kategorier identifierats: planering, procedur, mätning, återkopplingssystem, kultur, organisationens uppbyggnad och externa faktorer. Eftersom externa faktorer påverkar styrsystemet men inte är någonting som organisationerna själva kan styra (Flamholtz et al., 1985; Ferreira och Otley, 2009) exkluderas de därför från modellen av styrsystem i denna studie eftersom denna studie syftar till att undersöka hur organisationer kan styra sitt hållbarhetsarbete med hjälp av styrsystem.

Tabell 1: Sammanställning av vilka kategorier (planering, procedur, mätning och återkopplings-system) som nämns av vilka författare

Författare	Planering	Procedur	Mätning	Återkopplings-system
Eilon (1962)	x	x	x	x
Anthony (1965)	x	x		
Ouchi (1977)		x	x	x
Flamholtz et al. (1985)	x	x	x	x
Lebas och Weigenstein (1986)	x	x	x	x
Simons (1995)	x	x	x	x
Whitley (1999)		x	x	x
Otley (1999)	x	x	x	x
Merchant och Van der Stede (2007)	x	x	x	
Anthony och Govindarajan (2007)	x	x	x	x
Malmi och Brown (2008)	x	x	x	x
Ferreira och Otley (2009)	x	x	x	x
Broadbent och Laughlin (2009)				
Ditillo och Lisi (2014) (HS)				
Johnstone (2019) (HS)				

HS = Från litteraturen för hållbara styrsystem

Tabell 2: Sammanställning av vilka kategorier (kultur, organisationens uppbyggnad, externa faktorer) som nämns av vilka författare, forts.

Författare	Kultur	Organisationens uppbyggnad	Externa faktorer
Eilon (1962)			
Anthony (1965)		x	
Ouchi (1977)	x		
Flamholtz et al. (1985)	x	x	x
Lebas och Weigenstein (1986)	x	x	
Simons (1995)			
Whitley (1999)		x	x
Otley (1999)			
Merchant och Van der Stede (2007)	x		
Anthony och Govindarajan (2007)	x	x	x
Malmi och Brown (2008)	x	x	
Ferreira och Otley (2009)	x	x	x
Broadbent och Laughlin (2009)		x	x
Ditillo och Lisi (2014) (HS)	x	x	
Johnstone (2019) (HS)	x	x	x

HS = Från litteraturen för hållbara styrsystem

För varje kategori har underkategorier identifierats i litteraturen för styrsystem. För dessa underkategorier har framgångsfaktorer för att lyckas med hållbarhetsarbete identifierats i litteratur om lyckat hållbarhetsarbete. Tabell 3 och tabell 4 visar en sammanställning av författare och inom vilka kategorier samt underkategorier dessa identifierar faktorer för att lyckas med hållbarhetsarbete. I litteraturen för lyckat hållbarhetsarbete har även nya underkategorier till styrsystemets kategorier identifierats, dessa är markerade med asterisk i tabellerna. I följande avsnitt följer en redogörelse av styrsystemskategorierna som identifierats, dess underkategorier samt framgångsfaktorer för att lyckas med hållbarhetsarbete inom kategorin.

Tabell 3: Sammanställning av vilka författare som nämner framgångsfaktorer inom vilka kategorier och underkategorier

Författare	Planering			Procedur					Mätning		Återkopplings-system	
	LP	KP	Mål	P	RL	FD	UB*	K*	FM	U	ÅK	B
Dechant och Altman (1994)	x			x		x	x					x
Clarke och Roome (1999)	x					x					x	
Banerjee (2002)	x											
Ramus (2002)	x					x	x	x		x	x	
Marshall och Brown (2003)	x											
Knox och Maklan (2004)	x					x				x		
Ricart et al. (2005)	x				x	x	x	x				
Cramer et al. (2006)				x								
Durden (2008)			x							x		
Adams och Frost (2008)	x								x			
Morsing och Oswald (2009)	x				x	x		x	x			
Lauring och Thomsen (2009)					x			x				
Quinn och Dalton (2009)				x	x			x				
Riccaboni och Leone (2010)	x		x		x			x	x	x		x
Petrini och Pozzebon (2010)	x						x	x		x		x
Van der Heijden et al. (2010)												
Haugh och Talwar (2010)							x	x				
Hallstedt et al. (2010)			x		x			x		x		
Eccles et al. (2012)							x					
Merriman och Sen (2012)												x
Stoughton och Ludema (2012)							x	x				x
Lee et al. (2013)												
Kerr och Rouse (2015)								x	x			
Battaglia et al. (2016)		x			x	x		x				
Sundin och Brown (2017)			x							x		
Rehman et al. (2020)	x								x			x
Feder och Weibeneberger (2021)				x								
Beusch et al. (2022)						x		x				

* Kategorier från hållbarhetslitteraturen

LP = långsiktig planering, KP = kortsiktig planering

P = process, RL = riktlinjer, FD = formella dokument, UB* = utbildning, K* = kommunikation

FM = formulera mätetal, U = utvärdering

ÅK = återkoppling, B = belöning

Tabell 4: Sammanställning av vilka författare som nämner framgångsfaktorer inom vilka kategorier och underkategorier, forts.

Författare	Kultur				Organisationens uppbyggnad				
	Ö	V	N	A	L	IU	EU	R&K	KO*
Dechant och Altman (1994)		x			x				x
Clarke och Roome (1999)		x			x	x	x		
Banerjee (2002)									
Ramus (2002)					x			x	
Marshall och Brown (2003)	x								
Knox och Maklan (2004)									
Ricart et al. (2005)		x			x			x	
Cramer et al. (2006)						x			
Durden (2008)									
Adams och Frost (2008)									
Morsing och Oswald (2009)				x	x	x			
Lauring och Thomsen (2009)									
Quinn och Dalton (2009)					x		x		
Riccaboni och Leone (2010)	x	x		x	x				x
Petrini och Pozzebon (2010)					x	x			
Van der Heijden et al. (2010)				x		x			
Haugh och Talwar (2010)				x					
Hallstedt et al. (2010)	x				x	x		x	
Eccles et al. (2012)			x		x		x	x	
Merriman och Sen (2012)									
Stoughton och Ludema (2012)					x	x			
Lee et al. (2013)		x							
Kerr och Rouse (2015)									
Battaglia et al. (2016)		x			x	x			x
Sundin och Brown (2017)						x			
Rehman et al. (2020)	x				x				
Feder och Weibeneberger (2021)		x							
Beusch et al. (2022)					x	x			

* Kategorier från hållbarhetslitteraturen

Ö = övertygelser, V = värderingar, N = normer, A = aktiviteter

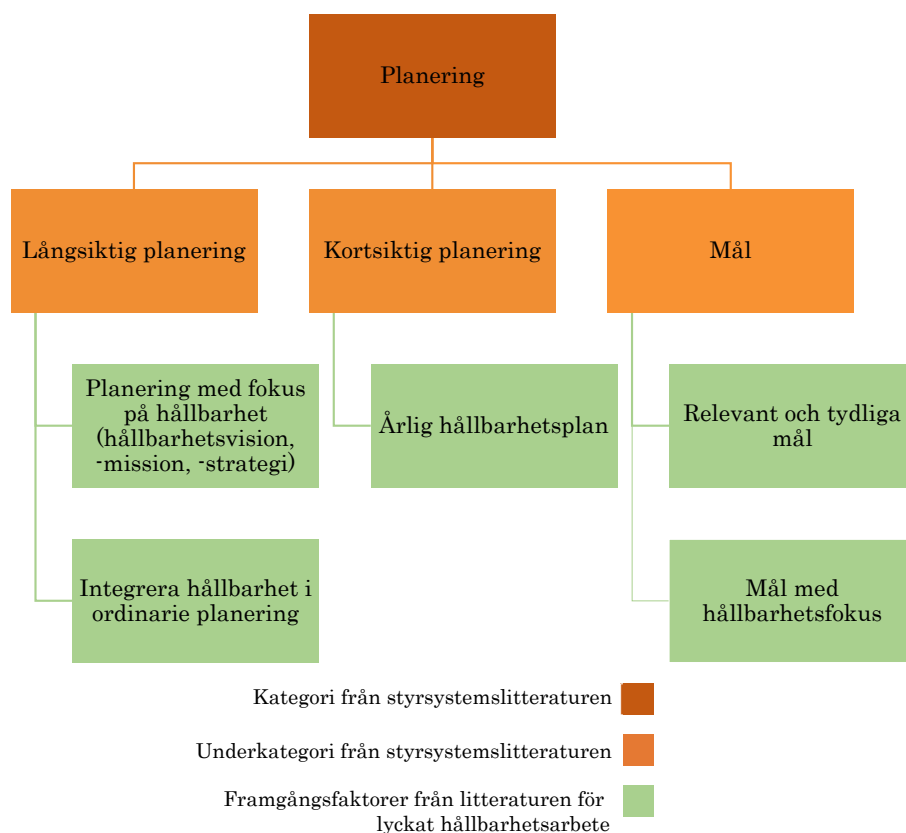
L = ledning, IU = intern uppbyggnad, EU = extern uppbyggnad,

R&K = resurser och kompetenser, KO* = koordinering,

2.3.1 Planering

Inom den traditionella styrsystemslitteraturen anges det i flera litterära verk att planering ses som en del av organisationers styrsystem. Planering är en *ex ante* typ av styrning för att nå önskat utfall (Malmi och Brown, 2008) som bidrar med information och vägledning (Flamholtz et al., 1985) samt kan skapa linjering av mål internt (Malmi och Brown, 2008). I denna studie ses även planering som en styrmekanism då det har en direkt påverkan på styrsystemet och är en del av dess kärna. Inom den traditionella styrsystemslitteraturen identifierades tre underkategorier, långsiktig respektive kortsiktig planering samt mål. Dessa tillsammans med framgångsfaktorer

för underkategorierna sammanställs i figur 1. De orangea blocken i figuren visar de underkategorier som identifierats i den traditionella litteraturen. De ljusgröna blocken indikerar framgångsfaktorer inom underkategorierna som litteraturen för lyckat hållbarhetsarbete beskriver är viktiga. Nedan beskrivs de tre underkategorierna som identifierats mer ingående.



Figur 1: Visualisering av underkategorier och framgångsfaktorer till planering

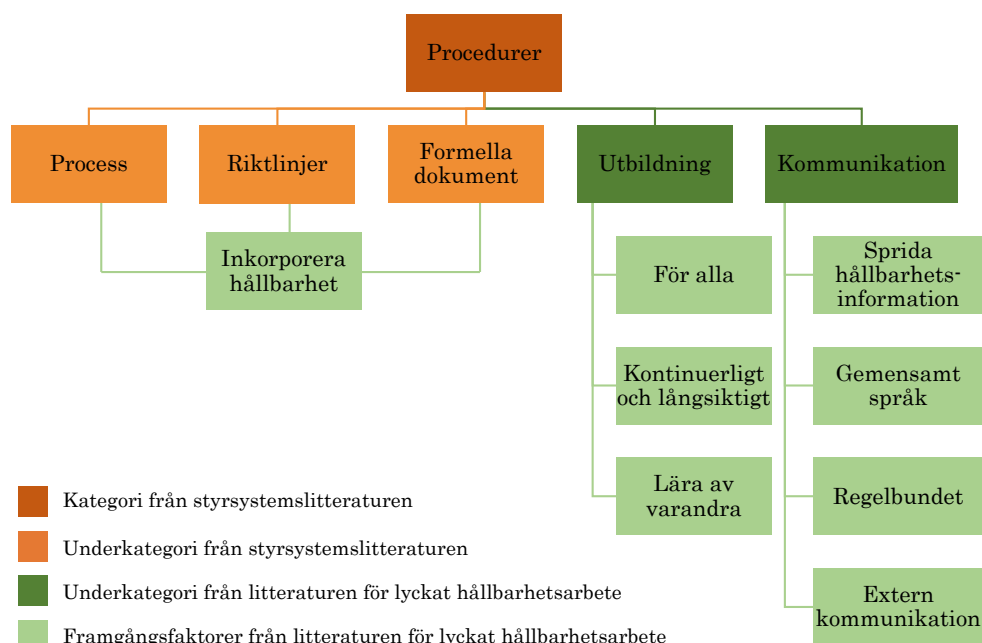
Den första underkategorin, långsiktig planering, beskrivs i litteraturen vara bestående av bland annat vision, mission och strategi (se exempelvis Simons, 1995; Otley, 1999; Malmi och Brown, 2008; Ferreira och Otley, 2009), vilket även är de delar som inkluderas i studiens definition av långsiktig planering. Inom hållbarhetslitteraturen lyfts även hållbarhetsvision, hållbarhetsmission och hållbarhetsstrategi som viktiga av många författare (se exempelvis Petrini och Pozzebon, 2010; Ramus, 2002; Ricart et al., 2005). Visionen anses vara en viktig vägledande faktor för ledningen vid beslutsfattande när det finns intressen som står emot varandra (Marshall och Brown, 2003), vilket inte är ovanligt vid hållbarhetsfrågor. Det beskrivs dock av

andra författare att hållbarhet bör integreras i den generella och traditionella planeringsprocessen (Banerjee, 2002; Riccaboni och Leone, 2010) samt att den strategiska processen kan vara en viktig förutsättning för att identifiera hållbarhetsproblem (Clarke och Roome, 1999).

Den andra underkategorin, kortsiktig planering, beskrivs bland annat av Malmi och Brown (2008) som planer för de närmsta tolv månaderna, vilket även är så kortsiktig planering definieras i denna rapport. Inom hållbarhetslitteraturen är ett exempel på kortsiktig planering årliga hållbarhetsplaner (Battaglia et al., 2016). Malmi och Brown (2008) beskriver att den kortsiktiga planeringen måste vara konkret för att skapa stöd till organisationen. Den tredje underkategorin, mål, särskiljs från de andra två eftersom det i litteraturen inte tydligt beskrivs om det som skrivs om mål syftar till långsiktig eller till kortsiktig planering. Ytterligare en anledning till att mål lyfts ut separat är att det inom den traditionella styrsystemslitteraturen (exempelvis Otley, 1999; Ferreira och Otley, 2009; Flamholtz et al., 1985) lyfts som viktigt samt poängterats ytterligare i hållbarhetslitteraturen (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010; Sundin och Brown, 2017). Slutligen, inom hållbarhetslitteraturen beskrivs det att det är viktigt att målen både är tydliga (Riccaboni och Leone, 2010), relevanta (Durden, 2008) och att hållbarhetsperspektiven lyser igenom i organisationens konkret formulerade mål (Hallstedt et al., 2010).

2.3.2 Procedurer

Inom den traditionella styrsystemslitteraturen anser många författare (se exempelvis Otley, 1999; Malmi och Brown, 2008) att procedurer är en given del i ett styrsystem. Även inom litteraturen för lyckat hållbarhetsarbete anses procedurer vara viktigt (se exempelvis Dechant och Altman, 1994; Ricart et al., 2005). I denna studie ses procedurer som en styrmekanism som är en del av styrsystemets kärna och har således en direkt påverkan på styrsystemet. I den traditionella styrsystemslitteraturen identifieras processer, riktlinjer och formella dokument som de underkategorier procedurer byggs upp av. Vidare utökar litteraturen för lyckat hållbarhetsarbete dessa underkategorier med utbildning (exempelvis Ramus, 2002; Eccles et al., 2012) och kommunikation (exempelvis Hallstedt et al., 2010; Beusch et al., 2022). Procedurer och dess underkategorier visualiseras i figur 2. De mörkgröna blocken i figuren indikerar att underkategorierna identifierats i litteraturen för lyckat hållbarhetsarbete. Nedan beskrivs de fem underkategorierna som identifieras ingå i kategorin procedurer mer ingående.



Figur 2: Visualisering av underkategorier och framgångsfaktorer till procedurer

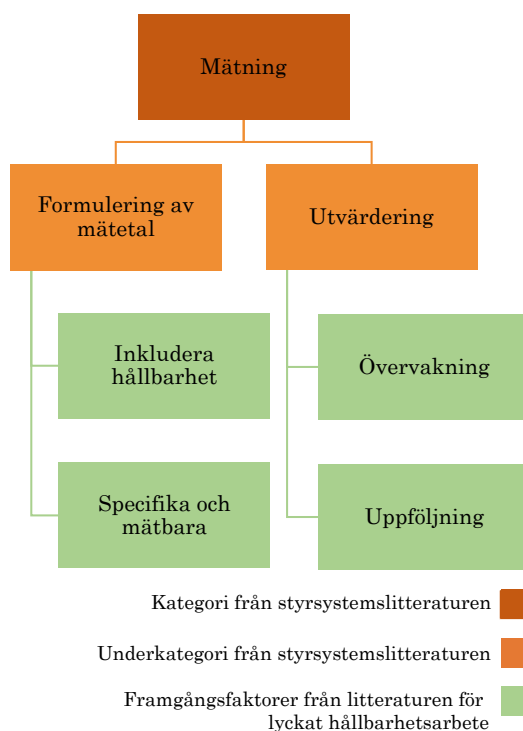
Den första underkategorin, processer, är en kartläggning av arbetssätt (Malmi och Brown, 2008) och inkluderar rutiner, eftersom de enligt Whitley (1999) används vid specificering av hur enklare moment ska genomföras. Vidare beskriver den andra underkategorin, riktlinjer, önskvärt agerande och beteende (Anthony och Govindarajan, 2007) och innefattar regler eftersom dessa bland annat används för att stötta anställda (Anthony och Govindarajan, 2007) och linjera beteende (exempelvis Ouchi, 1979; Lebas och Weigenstein, 1986; Merchant och Van der Stede, 2007). Den tredje underkategorin, formella dokument, inkluderar policyer och uppförandekod, vilka kan användas för att kommunicera önskvärt beteende (Merchant och Van der Stede, 2007). För att lyckas med sitt hållbarhetsarbete lyfts det i litteraturen att det är viktigt att inkorporera hållbarhet i alla sina processer (Dechant och Altman, 1994; Quinn och Dalton, 2009; Feder och Weißenberger, 2021), riktlinjer (exempelvis Morsing och Oswald, 2009; Luring och Thomsen, 2009) och formella dokument (exempelvis Clarke och Roome, 1999; Ramus, 2002; Ricart et al., 2005).

Utöver de tre underkategorierna som identifierades i den traditionella styrsystemslitteraturen framkom det i hållbarhetslitteraturen ytterligare två underkategorier, utbildning och kommunikation. Flera författare menar att hållbarhetsutbildning är viktigt och exempelvis beskriver Haugh och Talwar (2010) och Petrini och Pozzobon (2010) att det är något som ska vara obligatoriskt för alla inom en organisation och att utbildningen bör vara ett kontinuerligt och långsiktigt arbete. Det lyfts även fram att lärande kan ske genom att anställda lär sig av varandra (Eccles et al., 2012). För den sista underkategorin, kommunikation beskrivs det att det är viktigt

att sprida hållbarhetsinformation (exempelvis Ramus, 2002; Lauring och Thomsen, 2009; Petrini och Pozzebon, 2010) och då ska ett språk som hela organisationen förstår och känner igen användas (Hallstedt et al., 2010). Av Ricart et al. (2005) betonas också vikten av att kommunikationen är regelbunden och återkommande. Utöver intern kommunikation beskrivs det också att extern kommunikation i form av hållbarhetsrapportering är viktigt (Morsing och Oswald, 2009; Kerr et al., 2015; Battaglia et al., 2016).

2.3.3 Mätning

I litteraturen om styrsystem tar många författare upp mätning i samband med styrsystem. Generellt ses mätning som en mekanism för att utvärdera resultat och prestanda inom en organisation (Eilon, 1961; Ouchi, 1979; Simons, 1995; Malmi och Brown, 2008). Flera författare kopplar även samman mätning med återkoppling (Eilon, 1961; Simons, 1995; Whitley, 1999; Malmi och Brown, 2008) eller belöning (Ouchi, 1979). I denna studie identifieras mätning som en del av styrsystemets kärna och i linje med Flamholtz et al. (1985) ses ha direkt påverkan på styrsystemet. I denna studie identifieras två underkategorier till mätning, formulering av mätetal och utvärdering. Kategorin mätning tillsammans med dess underkategorier och framgångsfaktorer inom underkategorierna visas i figur 3. Nedan beskrivs de två underkategorierna som identifierats mer ingående.



Figur 3: Visualisering av underkategorier och framgångsfaktorer till mätning

Den första underkategorin, formulering av måttal, identifierar flera författare som viktig när organisationer ska utvärdera de mål som de satt upp (Flamholtz et al., 1985; Otley, 1999; Ferreira och Otley, 2009) och anses vara en *ex ante* del av mätning. Flera författare påpekar även att måttalen som formuleras bör vara finansiella så väl som icke-finansiella (Otley, 1999; Anthony och Govindarajan, 2007; Malmi och Brown, 2008) eller bestå av objektiva och subjektiva mått (Merchant och Van der Stede, 2007). I hållbarhetslitteraturen beskrivs KPI:er för hållbarhet och hållbarhetsindikatorer som viktiga måttal (Adams och Frost, 2008; Rehman et al., 2020) och vidare att de formulerade måttalen bör vara specifika och mätbara (Riccaboni och Leone, 2010). Den andra underkategorin, utvärdering, identifieras som användningen av måttal i styrsystemslitteraturen och anses vara en *ex post* del av mätningen (Flamholtz et al., 1985). I hållbarhetslitteraturen anses det vidare vara viktigt att utvärdera hållbarhetsarbete både under tiden och efter genomförandet. Utvärdering under hållbarhetsarbetet benämns i litteraturen som övervakning och flera författare menar att det är viktigt med övervakning av hållbarhetsinitiativ (Petrini och Pozzebon, 2010; Sundin och Brown, 2017) och att hållbarhet bör integreras i den traditionella övervakningen (Riccaboni och Leone, 2010). Utvärdering efter hållbarhetsarbete benämns i litteraturen som uppföljning och flera författare menar att det är viktigt med uppföljning av mål (Ramus, 2002; Durden, 2008), av effekterna av hållbarhetsinsatser (Hallstedt et al., 2010) samt hållbarhetsarbetet generellt (Knox och Maklan, 2004).

2.3.4 Återkopplingssystem

Både återkoppling och belöning beskrivs i styrsystemslitteraturen som sätt att påverka styrningen inom en organisation. Eftersom både återkoppling och belöning beskrivs ske efter utvärdering (Eilon, 1961; Simons, 1995; Whitley, 1999; Malmi och Brown, 2008) blir dessa underkategorier till kategorin återkopplingssystem. Kategorin återkopplingssystem tillsammans med dess underkategorier och framgångsfaktorer inom underkategorierna visas i figur 4. Nedan beskrivs de två underkategorierna som identifierats mer ingående.



Figur 4: Visualisering av underkategorier och framgångsfaktorer till återkopplingssystem

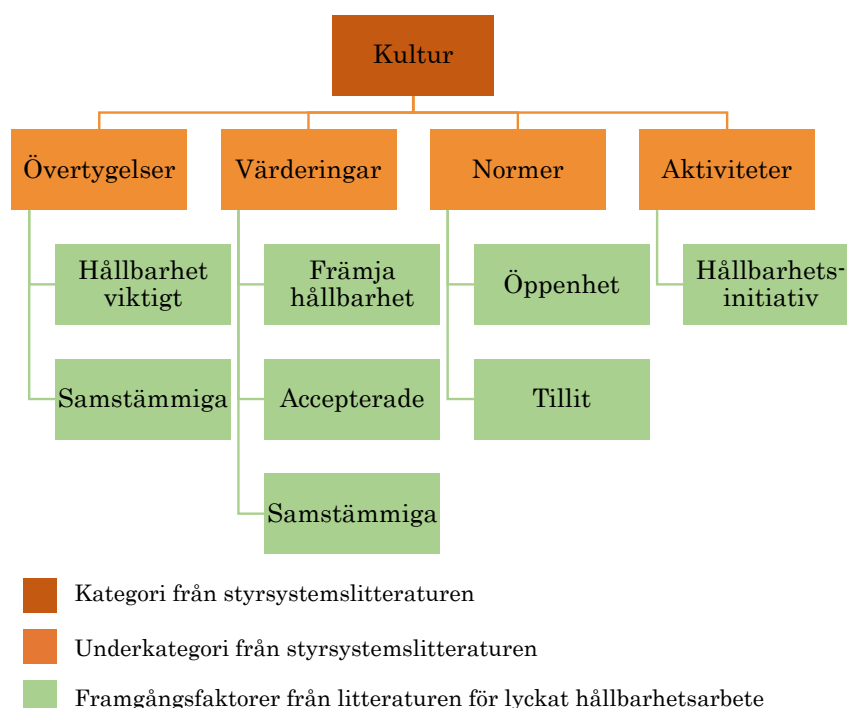
Den första underkategorin, återkoppling, beskrivs i styrsystemslitteraturen användas som ett sätt att se om korrigeringar i organisationen behövs samt att påverka dess riktning (Eilon, 1961; Flamholtz et al., 1985; Simons, 1995; Otley, 1999). I denna studie ses återkoppling som ett verktyg som kan användas för att utvärdera, lära sig och justera organisationen efter dessa lärdomar. Vidare visar Anthony och Govindarajan (2007) att återkoppling kan ges till flera områden inom organisationen, där bland den strategiska planeringen, organisationens budget och till avdelningar. Detta synsätt anammas i denna studie och återkoppling antas vara en styrmekanism med direkt påverkan på styrsystemet som kan kopplas till andra styrmekanismer eftersom dessa till skillnad från kontextuella faktorer är lättare att justera. Givet benämningen i denna rapport, att planering, mätning och procedurer antas vara styrmekanismer och något som organisationen kan korrigera, antas återkopplingen kunna kopplas till dessa. I hållbarhetslitteraturen beskrivs det att det är viktigt hur och vid vilket tillfälle återkoppling ges (Ramus, 2002) samt att nätverk är viktiga för återkoppling så att hållbarhetsarbetet kan justeras (Clarke och Roome, 1999).

I styrsystemslitteraturen beskrivs den andra underkategorin, belöningar, som sätt att motivera medarbetare (Otley, 1999; Anthony och Govindarajan, 2007; Merchant och Van der Stede, 2007; Malmi och Brown, 2008; Ferreira och Otley, 2009), påverka beteenden (Lebas och Weigenstein, 1986; Anthony och Govindarajan, 2007) eller medel

för att skapa målkongruens inom en organisation (Anthony, 1965). Flera författare påpekar även att belöningar kan vara både finansiella och icke-finansiella (Ferreira och Otley, 2009) och kan gärna vara något som medarbetarna värderar såsom löneökning, befordran, frihet eller makt (Merchant och Van der Stede, 2007). Vissa författare menar att det är givande att använda belöningar (Flamholtz et al., 1985) medan andra kritiserar belöningar, i det här fallet finansiella, eftersom det inte behöver leda till prestationer (Ferreira och Otley, 2009). I denna studie ses även belöningar som styrmekanismer eftersom de har en direkt påverkan på styrsystemet och påverkar de som tar del av dem. I hållbarhetslitteraturen beskrivs belöningar som viktiga för att saker ska bli gjorda (Dechant och Altman, 1994; Riccaboni och Leone, 2010) och att det är viktigt att koppla belöningar till hållbarhetsindikatorer (Dechant och Altman, 1994; Stoughton och Ludema, 2012; Rehman et al., 2020). Belöningar som ges för hållbarhetsinsatser beskrivs behöva vara minst jämbördiga med belöningar som ges för andra initiativ för att inte försummas (Merriman och Sen, 2012). Vidare anses också ekonomiska belöningar till chefer kunna öka deras uppmärksamhet för hållbarhetsfrågor (Merriman och Sen, 2012).

2.3.5 Kultur

Kultur beskrivs av flera författare i samband med styrsystem. Av författarna ses kultur antingen som en del av styrsystemet (Ouchi, 1979; Lebas och Weigenstein, 1986; Merchant och Van der Stede, 2007; Malmi och Brown, 2008) eller som en kontextuell faktor som påverkar styrsystemet indirekt eller är del av styrningens omgivning (Flamholtz et al., 1985; Anthony och Govindarajan, 2007; Ferreira och Otley, 2009). Kultur ses som en extra viktig faktor i det hållbara styrsystemet (Ditillo och Lisi, 2014; Johnstone, 2019). Johnstone menar att individers hållbarhetsvärderingar påverkar organisationens hållbarhetsarbete och Ditillo och Lisi påpekar att kulturella aspekter är viktigt inom hållbarhetsarbetet. I denna rapport ses kultur i linje med bland annat Flamholtz et al. som en kontextuell faktor som påverkar styrsystemet indirekt. Detta eftersom flera författare påpekar att kultur inom en organisation ofta förblir oförändrad över tid (Merchant och Van der Stede, 2007; Anthony och Govindarajan, 2007) och således är svårt att styra. I linje med Ditillo och Lisi och Johnstone anses dock kultur vara en viktig faktor för det hållbara styrsystemet trots att kulturen är svårpåverkad. De definitioner av kultur som återfinns inom styrsystems litteraturen liknar varandra och utifrån dessa definitioner identifieras i denna rapport fyra underkategorier till kultur övertygelser, värderingar, normer och aktiviteter. Kategorin kultur tillsammans med dess underkategorier samt framgångsfaktorer inom underkategorierna visas i figur 5. Nedan beskrivs de fyra underkategorierna som identifierats mer ingående.



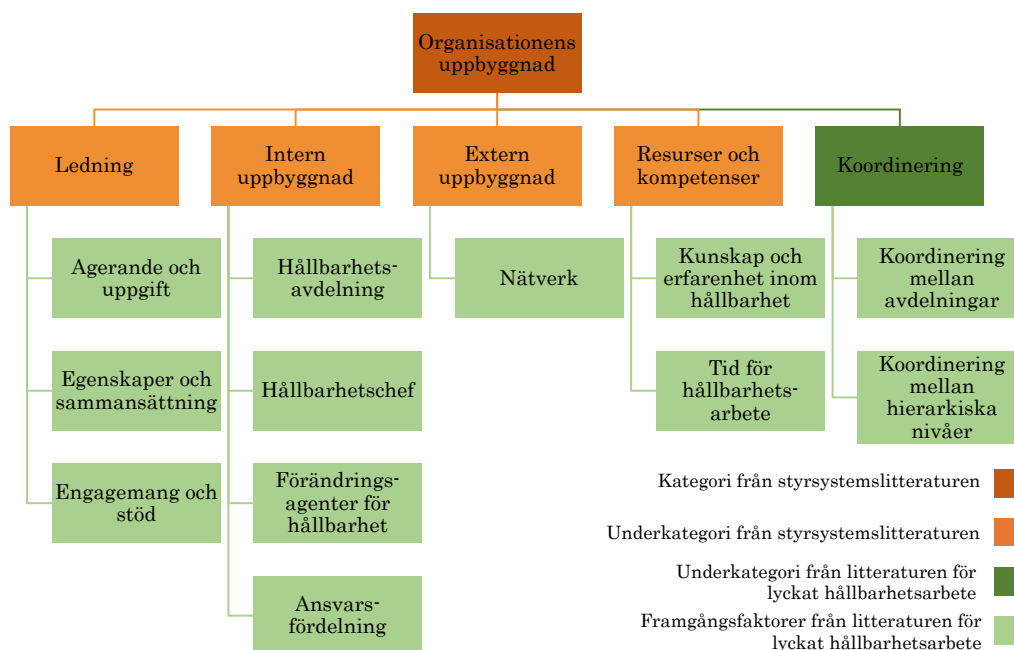
Figur 5: Visualisering av underkategorier och framgångsfaktorer till kultur

Den första underkategorin, övertygelse, definieras enligt Simons (1995) som de definitioner som förmedlas inom organisationer. I hållbarhetslitteraturen beskriver författare att det är väsentligt att hållbarhet lyfts fram som viktigt (Riccaboni och Leone, 2010; Hallstedt et al., 2010; Rehman et al., 2020) samt att övertygelse inom organisationer är samstämmiga (Marshall och Brown, 2003). Den andra underkategorin, värderingar, definieras i enlighet med Ouchi (1979) som genomförandet av att sätta ett positivt eller negativt värde på något. I hållbarhetslitteraturen anser författare att det är viktigt att hållbarhet värderas och främjas i en organisation (Dechant och Altman, 1994; Riccaboni och Leone, 2010; Feder och Weißenberger, 2021), att värderingarna inom organisationer accepteras (Ricart et al., 2005) samt att värderingarna är samstämmiga inom en organisation (Lee et al., 2013). Den tredje underkategorin, normer, definieras som de accepterade beteenden som finns inom en organisation (Lebas och Weigenstein, 1986). I hållbarhetslitteraturen lyfts två accepterade beteenden upp, att kulturen är öppen för innovation samt att det finns tillit inom organisationen (Eccles et al., 2012). Slutligen definieras den fjärde underkategorin, aktiviteter, som återkommande arbetsformer som organisationer har som vana att genomföra rutinmässigt. Inom hållbarhetslitteraturen lyfts flera aktiviteter, eller hållbarhetsinitiativ, som fungerat för att integrera hållbarhet i kulturen. Bland annat lyfts praktiskt arbete med hållbarhet (Haugh och Talwar, 2010), program för

partnerskap mellan medarbetare eller externa aktörer (Morsing och Oswald, 2009), 'Earth day' (Riccaboni och Leone, 2010), samt kommunikation för att bilda gemensamma referensramar för hållbarhet (Van der Heijden et al., 2010).

2.3.6 Organisationens uppbyggnad

I litteraturen om styrsystem tar många författare upp organisationens uppbyggnad i samband med styrsystem. I denna studie anammas tankesättet som Flamholtz et al. (1985) beskriver, att organisationens uppbyggnad inte är kärnan i styrsystemet utan kan ses som en del av den kontext som styrsystemet verkar inom och kan påverka styrsystemets effektivitet genom att antingen stötta eller begränsa det. Fyra underkategorier till organisationens uppbyggnad identifieras i styrsystemslitteraturen: ledning, intern uppbyggnad, extern uppbyggnad samt resurser och kompetenser. Vidare utökar hållbarhetslitteraturen med underkategorin koordinering. Dessa underkategorier tillsammans med framgångsfaktorer för dem kan ses i figur 6. Nedan beskrivs de fem underkategorierna som identifierats mer ingående.



Figur 6: Visualisering av underkategorier och framgångsfaktorer till organisationens uppbyggnad

Den första underkategorin, ledningen, beskrivs som viktig inom organisationens uppbyggnad av bland annat Lebas och Weigenstein (1986) och Malmi och Brown (2008) och där författarna bland annat inkluderar ledningsstruktur. Framgångsfaktorer som identifieras i hållbarhetslitteraturen för ledningen sorteras i tre grupper: agerande och uppgift, egenskaper och sammansättning samt engagemang och stöd. I den första gruppen med faktorer poängteras bland annat av Ramus (2002) som menar att

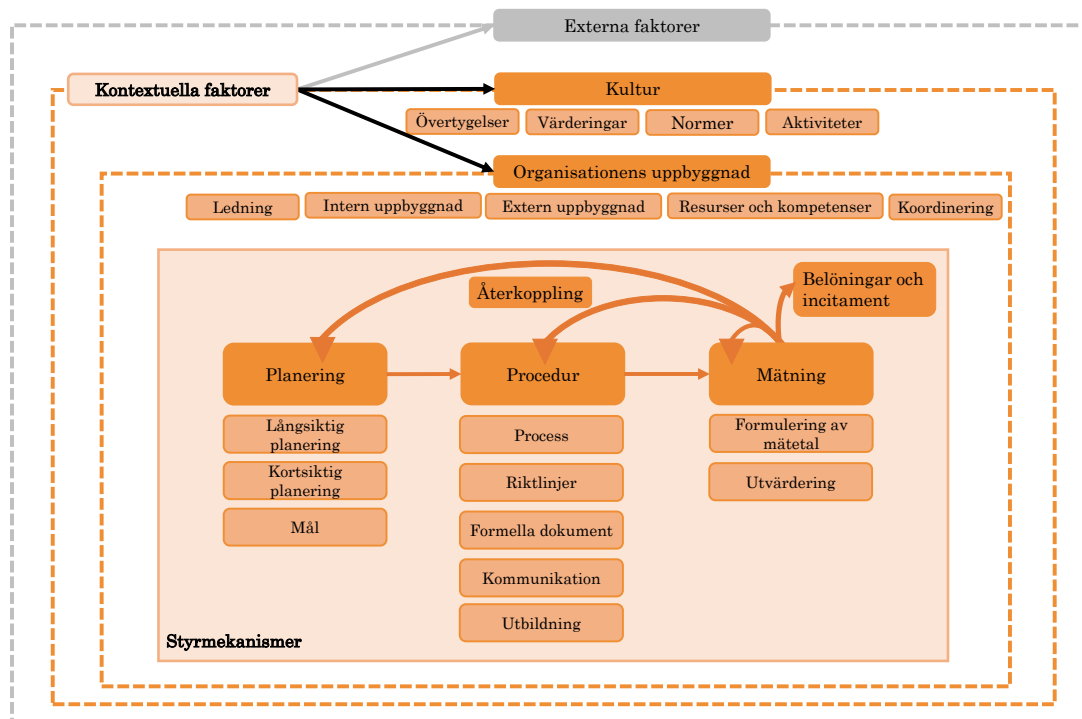
ledningens agerande är viktigt eftersom det sätter standarder för anställda och Hallstedt et al. (2010) menar att ledningen måste förstå och erkänna hållbarhetsproblem. Utöver detta beskrivs flera uppgifter som ledningen borde tillskrivas, där bland integrera hållbarhetsinitiativ (Quinn och Dalton, 2009) och utvärdera hållbarhetsprestanda. Slutligen menar Beusch et al. (2022) att hur mycket ledningen fokuserar på hållbarhetsarbetet påverkar dess prestanda. Inom den andra gruppen med faktorer beskrivs det i litteraturen att ledningen måste vara lyhörd (Clarke och Roome, 1999), ha rätt kompetenser och erfarenheter (Ricart et al., 2005) samt ha rätt syn på hållbarhet (Battaglia et al., 2016) för att kunna leda hållbarhetsarbetet. Den sista kategorin med faktorer för ledningen är deras engagemang och stöd. Flera författare påpekar att ledningens engagemang påverkar organisationens hållbarhetsarbete (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010; Hallstedt et al., 2010; Stoughton och Ludema, 2012). Vidare påpekar även flera författare att ledningens och chefers stöd är viktigt för hållbarhetsarbetet (Ramus, 2002; Morsing och Oswald, 2009; Petrini och Pozzebon, 2010).

Den andra underkategorin, intern uppbyggnad, ses i denna rapport som strukturen i en organisation och innefattar bland annat vilka avdelningar som finns, vilka chefer som finns samt hur ansvar fördelas inom organisationen. Enligt både Flamholtz et al. (1985) och Malmi och Brown (2008) kan den interna uppbyggnaden påverka samarbetet mellan medarbetare och minimera variationer i organisationens arbete (Malmi och Brown, 2008). I hållbarhetslitteraturen beskrivs det som viktigt att ha en formell avdelning för hållbarhet inom organisationen (Petrini och Pozzebon, 2010) samt att ha en hållbarhetschef för att underlätta hållbarhetsarbetet (Stoughton och Ludema, 2012; Clarke och Roome, 1999). Förändringsagenter lyfts fram av många författare som en möjliggörare för att lyckas med hållbarhetsarbetet (exempelvis Cramer et al., 2006; Morsing och Oswald, 2009; Van der Heijden et al., 2010; Stoughton och Ludema, 2012). Utöver detta beskrivs det i hållbarhetslitteraturen att det är viktigt att det finns en tydlig ansvarsfördelning av hållbarhet (Ditillo och Lisi, 2014), exempelvis framhåller Beusch et al. (2022) att delat ansvar hos alla medarbetare är att eftersträva.

Den tredje underkategorin, extern uppbyggnad, beskrivs i den traditionella litteraturen bland annat bestå av nätverk (Ferreira och Otley, 2009) och inom hållbarhetslitteraturen beskrivs nätverk vara en viktig komponent (exempelvis Clarke och Roome, 1999; Eccles et al., 2012). Den fjärde underkategorin, resurser och kompetenser, lyfts av många författare som viktigt (Whitley, 1999; Anthony och Govindarajan, 2007; Malmi och Brown, 2008; Broadbent och Laughlin, 2009; Ferreira och Otley, 2009). Inom denna underkategori lyfter bland annat Johnstone (2019) att medarbetarens kunskap och erfarenheter ses som en extra viktig resurs i hållbarhetsarbetet. I hållbarhetslitteraturen beskrivs det även som viktigt att rätt resurser finns på rätt plats inom organisationen (Ricart et al., 2005; Hallstedt et al., 2010) samt att anställdas förmågor och kompetenser är viktiga för hållbarhetsarbetet (Eccles et al., 2012; Ramus, 2002). Den femte underkategorin, koordinering, som återfanns i hållbarhetslitteraturen beskrivs vara viktig eftersom koordinering mellan avdelningar inom en organisation är viktigt (Riccaboni och Leone, 2010) och att integration av hållbarhet behövs på alla nivåer (Sundin och Brown, 2017).

2.4 Syntetisering av analysmodell

En sammanställning av kategorierna samt underkategorierna till styrsystem som anses vara viktiga i litteraturen för traditionella styrsystem och hållbara styrsystem sammanställs i detta avsnitt i en analysmodell. Modellen består av sex kategorier som delas in i två delar: styrmekanismer och kontextuella faktorer. Styrmekanismer ses som sekventiella, där planering är det första steget, följt av procedurer och sedan mätning. Återkoppling kan ges till vart och ett av de tidigare stegen. I de kontextuella faktorerna ingår de två kategorierna kultur samt organisationens uppbyggnad som ligger utanför och påverkar styrmekanismernas verkan. Figur 7 visualiserar analysmodellen och visar styrmekanismerna samt de kontextuella faktorerna. Att de externa faktorerna exkluderas i studien visas genom att de gråmarkerats i figuren. De övriga kategorierna i analysmodellen ligger till grund för de intervjufrågor som ställs till de organisationer som intervjuas. Analysmodellen ligger också till grund för att besvara frågeställning ett och två och för att skriva analys samt diskussion. Den teoretiska analysmodellen kommer således jämföras mot de empiriska bidragen för att undersöka hur synen på styrsystem och hållbarhet kan se ut i organisationer samt vilka delar som är viktiga att fokusera på. Svar på frågeställning tre innebär mer en tolkning av de empiriska svaren som erhålls från intervjuerna.



Figur 7: Syntetisering av analysmodell

3 Metod

Detta kapitel presenterar studiens metod och inleds med att presentera det vetenskapsteoretiska perspektivet samt den ansats som tagits i arbetet. Vidare presenteras studiens arbetsprocess och den kvalitetsgranskning som gjorts. Kapitlet avslutas med de etiska aspekter som tagits i beaktning under studien.

3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Det tagna vetenskapsteoretiska perspektiv påverkar denna studie, hur den genomförs, dess analys och slutresultat. Inom vetenskapsteorin finns två centrala koncept, ontologi och epistemologi. Ontologi handlar om läran om verkligheten och epistemologi handlar om synen på kunskap (Creswell och Creswell, 2017). De två koncepten delas vidare in i två delar vardera. Ontologi delas in i objektivism samt konstruktionism och epistemologin delas in i positivism samt interpretivism (Bryman och Bell, 2015).

Objektivism beskrivs av Bryman och Bell (2015) som en position inom ontologin som innebär att verkligheten inte kan påverkas av sociala aktörer medan den konstruktivistiska positionen innebär att sociala aktörer kan påverka verkligheten. I denna studie ses verkligheten ur ett konstruktivistiskt synsätt. I början av studien sågs verkligheten ur ett mer objektivt synsätt då den anses bygga på fakta och bedöms opartiskt utan en påverkan av åsikter. Detta övergick sedan i ett mer konstruktivistiskt synsätt eftersom organisationer anses kunna påverkas av sociala aktörer och att organisationer är i konstant förändring, vilket är i linje med hur Bryman och Bell ser på konstruktivism. Creswell och Creswell (2017) beskriver att de som ser verkligheten ur ett konstruktivismiskt synsätt antar att individer söker information om världen de lever i för att förstå den och att de skapar subjektiva band till sina upplevelser. Denna subjektiva syn gör att frågor som ställs till individer under intervjuer bör vara öppna eftersom deras kontext påverkar deras svar. Detta är någonting som har anammats i denna studie eftersom individers kontext anses kunna påverka organisationen de verkar i.

Vidare är positivism en position inom epistemologin som anser att naturvetenskapliga metoder kan användas för att studera verkligheten och menar att kunskap ska bygga på fakta och att kunskap ska kunna bekräftas samt vara objektivt (Bryman och Bell, 2015). Slutligen beskrivs interpretivism anamma delar av de samhällsvetenskapliga synsätten, att kontexten påverkar och kräver således att den subjektiva innebörden av sociala handlingar förstås. I denna studie ses kunskap ur en kombination av det positivistiska samt interpretivistiskt synsätten. Till en början antogs en mer positivistisk syn på kunskap, att den ska bygga på fakta, kunna bekräftas samt vara objektiv. När studien fortlöpte anammades ett mer interpretivistiskt synsätt, i linje med Bryman och Bell (2015), eftersom det ansågs att kontexten påverkar kunskapen och att den subjektiva innebörden av sociala handlingar behöver förstås. Kontexten i denna studie var bland annat organisationerna som respondenterna verkar i samt de människor som omger dem, vilket anses påverka den kunskap som respondenterna besitter. Även vår kontext påverkade oss i våra tolkningar av respondenternas svar. Således anammades ett mer interpretivistiskt synsätt av kunskap.

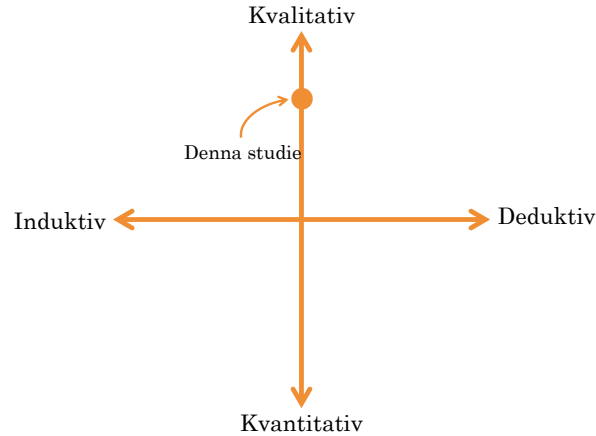
Eftersom synsätten på både verkligheten och kunskap i denna studie har setts både objektivt samt subjektivt anammas som helhet ett systemperspektiv på både verkligheten och kunskap. Enligt Arbnor och Bjerke (2009) bygger systemperspektivet på en mer holistisk syn och att helheten snarare än dess delar måste studeras. Arbnor och Bjerke menar att helheten skiljer sig från summan av dess delar och att relationerna mellan dem är viktiga eftersom dessa skapar synergier. Därför anses det i denna studie vara lämpligt med en mer holistisk syn eftersom helheten anses vara viktig för att förstå de resultat som framkom i studien.

3.2 Ansats

I genomförandet av denna studie antogs ett antal olika val och ståndpunkter, där bland att studien till övervägande del är kvalitativ och abduktiv samt att en fallstudie av flera organisationer ansågs lämplig. Utifrån studiens syfte ansågs det lämpligt att genomföra en kvalitativ studie, med kvantitativa inslag under förstudien. Detta på grund av att kvalitativa studier är lämpliga för att förstå organisationer och inte testa hypoteser (Merriam och Tisdell, 2015). Den största delen av empirin som ligger till grund för teoribyggnaden kommer från kvalitativa data, som samlats in med hjälp av intervjuer, vilket beskrivs mer ingående under *3.3.3 Datainsamlingsmetoder*. Eftersom det vid intervjuer ställdes öppna frågor som besvarades med fullständiga meningar skapades kvalitativ data. Enligt Eisenhardt och Graebner (2007) är intervjuer med öppna frågor ett vanligt sätt att samla in kvalitativ data, eftersom respondenten måste använda fullständiga meningar för att besvara dem. Förstudien som genomfördes var både kvalitativ och kvantitativ. Exempel på hur kvantitativa data kan samlas in är genom stängda frågor med svarsalternativ (Bryman och Bell, 2015). Förstudien var kvantitativ eftersom några frågor bestod av svarsalternativ och kvalitativ eftersom enkäten innehöll öppna frågor där respondenten skulle besvara dem med egna ord som sedan behövde tolkas. Förstudien beskrivs mer ingående under *3.3 Arbetsprocessen* och frågorna i sin helhet finns redovisat i bilaga A.

Det ansågs vara lämpligt att genomföra en abduktiv studie eftersom det, i linje med vad Dubois och Gadde (2002) beskriver, är lämpligt vid utforskande av nya insikter. En abduktiv studie är en blandning av en deduktiv och induktiv studie som överbryggar flera av de nackdelar som finns med deduktiva respektive induktiva studier, eftersom de kompletterar varandra (Bryman och Bell, 2015). En deduktiv studie innebär att studien grundar sig i teori för att sedan observera fall, medan en induktiv studie först observerar för att sedan bygga teori (Eisenhardt och Graebner, 2007). Denna studie kombinerar två fält av teorier, styrsystem och hållbarhet, som sedan med hjälp av intervjuer verifieras, men också bidrar med mer kunskap och förståelse för hur organisationer styr mot hållbarhet, vilket är ett bidrag till teorin. Alltså är den första delen av studien mer deduktiv medan den andra delen är mer induktiv. Vid teoriinläsning framkom också tydligt att existerande styrsystemslitteratur inte är tillräcklig och direkt överförbar på styrning av hållbarhet men att den kan utvidgas vilket stärker valet av en abduktiv ansats, eftersom precis som Dubois och Gadde (2002) beskriver är det lämpligt vid utvidgning av teori. Det abduktiva valet möjliggjorde också att efter empiriinsamling söka ny information kopplat till det som framkommit un-

der intervjuerna för att se vilka områden som kan bidra till styrsystemslitteraturen samt bekräfta respondenternas svar. I figur 8 visualiseras hur studien förhåller sig till perspektiven kvalitativ och kvantitativ samt induktiv och deduktiv.



Figur 8: Visualisering av studiens ansats

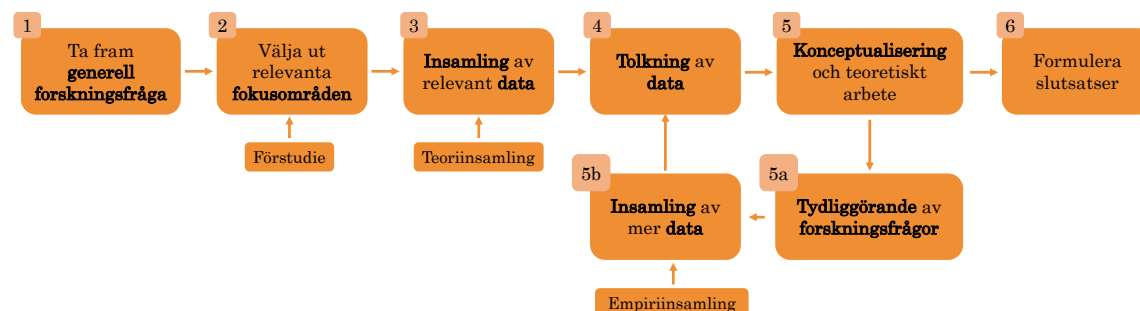
I denna studie valdes det att göra en fallstudie av flera organisationer. Flera organisationer inkluderades i fallstudien för att skapa större analytisk generaliserbarhet (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt och Graebner, 2007) och skapa en starkare bas för utvidgningen av teorin och modellen (Eisenhardt och Graebner, 2007). Analytisk generaliserbarhet beskrivs av Yin (2009) som möjligheten att generalisera observationer från empiriska fynd till teorin. Författaren menar att det räcker att två fall stödjer samma teori för att replikering ska kunna hävdas. Användningen av en fallstudie som inkluderar flera organisationer innebär också att studien blir mer robust, vilket är positivt (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

3.3 Arbetsprocessen

Bryman och Bell (2015) beskriver en process, bestående av sex steg som kan användas vid kvalitativa studier. Denna studie följde ganska väl denna process och arbetsprocessen beskrivs utifrån den för att på ett logiskt sätt kunna beskriva hur studien genomfördes, se figur 9. Denna process följer även ganska väl de steg som Saunders et al. (2007) beskriver är passande för abduktiva studier, därför anses processen passa denna studie. Det första steget i processen är att ta fram en *generell forskningsfråga*, vilket innebär vad det är som ska undersökas. Detta gjordes genom att tänkbara intressanta ämnen diskuterades med uppdragsgivaren Propia AB. Propia är ett konsultföretag som arbetar med processer, förändringsledning och verksamhetsutveckling. Efter två möten tillsammans med dem landade det i att studien skulle fokusera på hållbarhet och hur organisationer arbetar för att uppnå hållbarhet. Det andra steget enligt Bryman och Bell är att välja *relevanta fokusområden*, vilket exempelvis innebär att välja ut vilka som bjuds in att delta i en förstudie. Målet

med förstudien var framför allt att samla in information om vad organisationer, vid förstudiens genomförande, ansåg vara viktigt för att kunna arbeta med hållbarhet, för att bidra med inspiration och inspel. Eftersom generaliserbarhet av svaren från förstudien inte var viktigt ansågs det vara godtagbart att använda sig av så kallad bekvämlighetsurval, beskrivet av Bell et al. (2019), vilket gjordes då organisationer som hade kontakt med Propia användes, samt att inga urvalskriterier inkluderades. Då svaren från förstudien mest användes som inspiration anses det inte påverka studien i större utsträckning. Detta var alltså en del i steg två.

Det tredje steget i processen är *insamling av relevant data* (Bryman och Bell, 2015). Detta steg innefattade litteratursökning och hur litteratur valdes ut beskrivs mer ingående under 3.3.1 *Val av litteratur*. Det fjärde steget enligt Bryman och Bell är *tolkning av data*, vilket tillsammans med steg fem *konceptualisering och teoretiskt arbete* ses som en iterativ process med delstegen *tydliggörande av forskningsfrågorna* samt *insamling av mer data*. Tolkning och konceptualisering av data i den första iterationen innebar att litteraturen kategoriserades och strukturerades i områden för att skapa en analysmodell. Detta mynnade ut i justerade forskningsfrågor och intervjuunderlag som användes under intervjuerna. Delsteg fem b innefattades av genomförandet av intervjuerna. Hur respondenterna valdes ut beskrivs under avsnitt 3.3.2 *Analysenhet och urval av datakällor* och hur intervjuerna genomfördes beskrivs under avsnitt 3.3.3 *Datainsamlingsmetoder*. Sedan tolkades och konceptualiserades denna data, vilket mynnade ut i rapportens empiri, analys och diskussion. Detta beskrivs mer ingående under avsnitt 3.3.4 *Beskrivning av analysprocessen*. När denna iteration var klar återstod endast det sista steget, steg sex, *formulera slutsatserna*, som också beskrivs under avsnitt 3.3.4.



Figur 9: Arbetsprocessens steg visualiserat

3.3.1 Val av litteratur

Litteratursökningar har gjorts via Business Source Premier, Scopus och Google Scholar. I studien har det genomförts litteratursökning inom framför allt fyra områden: hållbarhet, styrsystem, hur hållbarhet integreras i styrsystem samt framgångsfaktorer för att lyckas uppnå hållbarhet. Bell et al. (2019) beskriver att ett sätt att undersöka vad som finns skrivet om ett ämne är att använda sig av redan publicerade listor eller rapporter inom området. Detta gjordes i denna studie genom att utgå

från två litteraturstudier, vilka beskrivs mer ingående nedan. Användning av litteraturstudier bidrog till att förstå vilka författare som bidragit till de olika riktningarna inom området och användningen av litteraturstudier tidigt i arbetsprocessen lyfts fram av Merriam och Tisdell (2015) som fördelaktigt. Även Creswell och Creswell (2017) menar att det är bra att börja brett i en litteratursökning och starta med till exempel litterära sammanfattningar om ett nytt område studeras, vilket var fallet i denna studie. I arbetet har det funnits en strävan efter att välja artiklar som har blivit omnämnda många gånger eftersom det kan tyda på att de haft en stor påverkan inom området enligt Merriam och Tisdell (2015). I tabell 5 redovisas de mest relevanta och mest frekvent använda nyckelord inom litteratursökningarna.

Tabell 5: Nyckelord som förekommit i litteratursökningen

management control system	control package	review
performance management system	sustainability	framework
corporate social responsibility	integration	implementation
social	culture	organizational structure
strategy	planning	measuring
reward	feedback	procedure

Vid litteratursökning om hållbara styrsystem identifierades det att många anser att litteraturen för hållbara styrsystem inte är tillräcklig samt att den traditionella styrsystemslitteraturen inte heller är tillräcklig utan behöver utökas. Detta resulterade i att sökningen övergick till traditionella styrsystem för att bygga en stabil bas som sedan utvecklades för att integrera hållbarhet. Utvecklingen gjordes genom att inkorporera det som lyfts fram vara extra viktigt vid integrering av hållbarhet i styrsystemet. Vid litteratursökningen om styrsystem identifierades en artikel som sammanställt litteratur om, och olika synsätt på, styrsystem. Denna litteraturstudie blev en utgångspunkt för teoriinsamlingen, vilket Merriam och Tisdell (2015) anser är en bra utgångspunkt. Litteraturstudien täckte litteratur fram till 2009, och efter det året har kompletterade litteratursökning gjorts för att täcka in även senare relevant litteratur. Att använda sig av nyare litteratur är även något som Merriam och Tisdell (2015) beskriver som fördelaktigt vid litteraturstudier. Dock ansågs det inte vara av största vikt att litteraturen är ny eftersom styrning av organisationer har funnits under väldigt lång tid och den styrning som finns i organisationer idag troligtvis stämmer ganska väl överens med hur det sågs på styrning tidigare.

När föregående arbete var klart påbörjades litteratursökningen för att identifiera framgångsfaktorer vid styrning av hållbarhetsarbete med hjälp av styrsystem. En annan litteraturstudie identifierades, som undersökte hur styrsystem användes för hållbarhetsarbete inom organisationer, och hade kartlagt litteratur fram till år 2014. Med avstamp i denna litteraturstudie valdes artiklar som i artikelns löpande text beskrev en faktor för styrning av hållbarhetsarbete med hjälp av styrsystem samt

återfanns i en sammanfattande tabell som sammanfattade vilka författare som kunde kopplas till respektive del i Malmi och Browns (2008) styrapaket. Detta resulterade i 22 stycken artiklar. Utöver användning av dessa artiklar gjordes även en kompletterade litteratursökning för att fånga upp relevanta artiklar från år 2015 till år 2022, varvid ytterligare sex artiklar identifierades som intressanta. I artiklarna lästes sammanfattningen, diskussion och slutsats för att identifiera vilka faktorer som beskrives som gynnsamma för att lyckas med styrning av hållbarhetsarbete. Det skulle kunna vara fördelaktigt att läsa fler delar av artiklarna, exempelvis metod, för att kunna säkerställa att de är trovärdiga men de delar som lästes ansågs tillräckliga i förhållande till studiens omfattning.

3.3.2 Analysenhet och urval av datakällor

Om en studie av exempelvis fallföretag ska göras beskriver Eisenhardt (1989) att studieobjekt bör väljas ut för att de tros ge bra teoretiska implikationer, inte för att de är representativa. I denna studie innebär det att organisationer valdes ut för att de ansågs arbeta med hållbarhet på ett bra sätt för att på så sätt bidra till förståelse för hur organisationer kan styra sitt arbete för att uppnå hållbarhet. Denna urvalsmetod beskriver Merriman och Sen (2012) och Bryman och Bell (2015) som ändamålsenligt urval. Denna urvalsmetod betyder att respondenterna i denna studie valts med omsorg för att bidra till insikt i de olika branscherna samt bredd av olika roller. Denna urvalsmetod innebär dock svårigheter med att generalisera resultatet för hela populationer (Bryman och Bell, 2015) men eftersom syftet med studien snarare är att bidra med insikter till teorin är bristen på möjlighet att generalisera för populationen inte speciellt begränsande. Många av de organisationer som deltagit som fallföretag i studien deltog också i studiens förstudie. Detta innebar att de kort hade beskrivit sitt hållbarhetsarbete, vilket gav förståelse för hur de arbetar. Innan vidare kontakt togs med organisationerna kontrollerades deras svar från förstudien för att kunna värdera om det ansågs att de arbetade med hållbarhet på ett sådant sätt att de skulle kunna bidra till studien.

Vid de fall som organisationen inte deltog i förstudien kontrollerades organisationens externa kommunikation för att skapa en uppfattning om deras hållbarhetsarbete och deras möjlighet att kunna bidra till studien. Det kontrollerades även hur organisationen ser på hållbarhet och om de gör det utifrån alla de tre hållbarhetsdimensionerna (miljömässig, social, ekonomisk) genom svaren från förstudien, om organisationen deltog i den, eller i organisationens externa kommunikation. Detta eftersom det ansågs viktigt att organisationerna i det stora perspektivet har samma syn på hållbarhet, det vill säga ser på hållbarhet utifrån de tre perspektiven, som studien har antagit. Utöver detta så användes Propias insikt i organisationerna för att ytterligare säkerställa att organisationerna arbetar med hållbarhet på ett sådant sätt att

det bidrar till ökad förståelse i studien. Då de inte hade insyn i en av de deltagande organisationerna kunde inte detta genomföras för den organisationen. Att Propia inte kunde ge insyn i organisationens arbete med hållbarhet ansågs inte påverka valet av organisationen som fallföretag eftersom deras möjlighet att bidra till studien kunde kontrolleras genom deras externa kommunikation samt samtal med respondenterna innan inbokningen av intervjuerna. Val av fallföretag diskuteras vidare under *3.4.1 Konstruktionsvaliditet*.

Efter att organisationer valts ut som lämpliga att inkludera i studien kontaktades potentiella respondenter via mejl där de informerades om vad studien syftar till att undersöka samt en kort beskrivning av oss och studien. Detta för att personen skulle kunna göra ett informerat val om denne trodde att de skulle kunna bidra till studien och kunna svara på frågor relaterat till ämnet på ett bra sätt, vilket är i linje med vad Kvale och Brinkmann (2014) beskriver som god forskningsetik. I de fall som respondenten var osäker ledde det ofta till ett telefonsamtal för att kunna ge mer information för att de skulle kunna ta ett informerat beslut huruvida de kunde ställa upp eller hänvisa vidare till en annan person i organisationen.

I studien finns fyra branscher representerade, energi, tillverkning, fastighet och kommun, vilka beskrivits mer ingående under avsnitt *1.3 Fyra branscher och dess hållbarhetsmöjligheter*. De tre första branscherna representeras av två organisationer vardera i studien samt att det finns tre kommuner representerade. Eisenhardt och Graebner (2007) beskriver att det vid datainsamling via intervjuer kan vara hjälpsamt att använda sig av kompetenta personer med olika infallsvinklar på ett problem. Detta anammades i studien då det från varje organisation intervjuades minst två personer som har olika perspektiv och kompetens. Hos varje organisation eftersträvades intervjuer med respondenter som har överblick över organisationen, det vill säga att de befann sig i en hierarkiskt hög position inom organisationen. Detta eftersom många av organisationerna som deltog i studien har stora och breda verksamheter. Till exempel är kommunerna stora och breda organisationer som har uppemot tusentals anställda. Därför intervjuades respondenter på kommunen som har överblick av många av organisationens delar. Detta gällde även för tillverkningsbolagen eftersom de båda är del av globala koncerner. Hos tillverkningsbolagen intervjuades respondenter som hade översikt över stora delar av den svenska organisationen.

Gällande de olika kompetenserna intervjuades en person med specialkompetens inom hållbarhet och en inom strategiarbete eller styrning. Detta för att ge flera infallsvinklar på organisationen utifrån de olika kontexter som respondenterna befann sig i. Under vissa intervjuer deltog två personer, med liknande roller och perspektiv, för att tillsammans beskriva hur den funktionen såg på hållbarhet och styrning. De som deltagit i studien redovisas i tabell 6. Anonymiseringen av respondenter har gjorts som följer. Den första bokstaven hänvisar till den bransch respondenten

arbetar inom, energibolagen har förkortats med E, tillverkningsföretagen med T, fastighetsbolagen med F och kommunerna med K. Den första siffran efter bokstaven refererar till organisation ett, två eller tre inom branschen medan siffran efter kolonet indikerar huruvida respondenten arbetar primärt med hållbarhet (1) eller styrning (2). Det vill säga att respondent E1:1, arbetar på energibolag ett med hållbarhet. Vissa respondenter har ytterligare en bokstav, vilket bara indikerar på att de var två personer som deltog vid samma intervju. I tabellen redovisas också när intervjun genomfördes samt hur lång tid den varade. De allra flesta intervjuer var mellan 50 och 90 minuter. En respondent exkluderades eftersom organisationen inte hade uttalade hållbarhets- eller styrningsfunktioner, utan att det var samlat i samma roll och person.

Tabell 6: Anonymiserad lista av respondenter som deltagit i studien

Bransch	Organisation	Respondent	Roll	Datum för intervju	Tidsåtgång
Energi	E1	E1:1	Hållbarhetschef	2022-03-16	85
		E1:2	Strategichef	2022-03-24	65
Energi	E2	E2:1A	Kommunikatör	2022-03-30	75
		E2:1B	Hållbarhetsansvarig	2022-03-30	75
		B2	vice VD	2022-03-31	30
Tillverkning	T1	T1:1	Hållbarhets- och HS-chef	2022-03-31	60
		T1:2	COO	2022-03-31	55
Tillverkning	T2	T2:1	Miljöspecialist	2022-03-23	70
		T2:2	QHSE-chef	2022-03-18	70
Fastighet	F1	F1:1A	Hållbarhetschef	2022-03-24	55
		F1:1B	Hållbarhetsutvecklare	2022-03-24	55
		F1:2	Verksamhetsutvecklare	2022-03-21	55
Fastighet	F2	F2:1	Hållbarhetsstrateg	2022-04-13	50
		F2:2	Verksamhetscontroller	2022-04-21	90
Kommun	K1	K1:1	Utvecklingsstrateg	2022-03-22	85
		K1:2	Verksamhetscontroller	2022-03-30	60
Kommun	K2	K2:1	Hållbarhetsstrateg	2022-03-29	95
		K2:2A	Verksamhetscontroller	2022-03-28	65
		K2:2B	Ekonom	2022-03-28	65
Kommun	K3	K3:1	Hållbarhetschef	2022-03-17	45
		K3:2	Utvecklingsledare	2022-03-22	60

3.3.3 Datainsamlingsmetoder

Intervjuer ansågs vara ett bra sätt att samla in data på för denna kvalitativa studie. Intervjuer beskrivs av Merriam och Tisdell (2015) som det vanligaste sättet att samla in data på vid kvalitativa studier. Ett annat sätt är att använda sig av observationer (Bell et al., 2019), men i detta fall ansågs det vara praktiskt omöjligt att genomföra för exempelvis planeringsprocessen. Det finns olika grad av struktur på

intervjuer, där det i denna studie valdes att genomföra semistrukturerade intervjuer. Detta eftersom det enligt Bryman och Bell (2015) anses vara fördelaktigt när studien har ett tydligt fokus. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuguiden innehåller övergripande vilka teman som ska behandlas och förslag på frågor som kan ställas (Kvale och Brinkmann, 2014), vilket ansågs vara lämpligt för denna studie. Ytterligare en fördel av semistrukturerade intervjuer beskrivs av Merriam och Tisdell (2015) och är att intervjuaren kan ta vid och ställa följdfrågor. Semistrukturerade intervjuer ställer krav på intervjuaren att vara påläst och aktivt lyssna men vid rätt följdfrågor blir intervjun mer levande och troligtvis informationen mer rik (Kvale och Brinkmann, 2009), vilket såg som ytterligare argument för att genomföra semistrukturerade intervjuer.

I linje med det Kvale och Brinkmann (2014) beskriver har det inför intervjuerna i denna studie tagits fram en intervjuguide, som återfinns i bilaga B. Intervjuguiden baserades på de sex kategorierna och dess underkategorier som identifierades i referensramen, eftersom det var dessa som framkom vara viktiga delar i ett styrsystem för styrning av hållbarhet. Detta resulterade i att det ställdes frågor inom varje kategori som syftade till att kartlägga hur organisationerna arbetar med de olika underkategorierna. Frågorna formulerades öppet och inte ledande för att på så sätt ge respondenten möjlighet att svara på det sätt som är mest sant för deras organisation vilket är i enlighet med hur Bryman och Bell (2015) och Merriam och Tisdell (2015) beskriver att en intervjufrågor ska formuleras. Kvale och Brinkmann lyfter att det är viktigt att frågorna är korta och lätta att förstå. Dessa karaktärsdrag säkerställdes genom att läsa på om hur ledande frågor skulle undvikas men också att frågorna granskades utifrån dessa perspektiv. Processen att ta fram intervjuguiden var iterativ där frågorna lästes igenom av både opponenter och handledare från såväl universitetet som Propia.

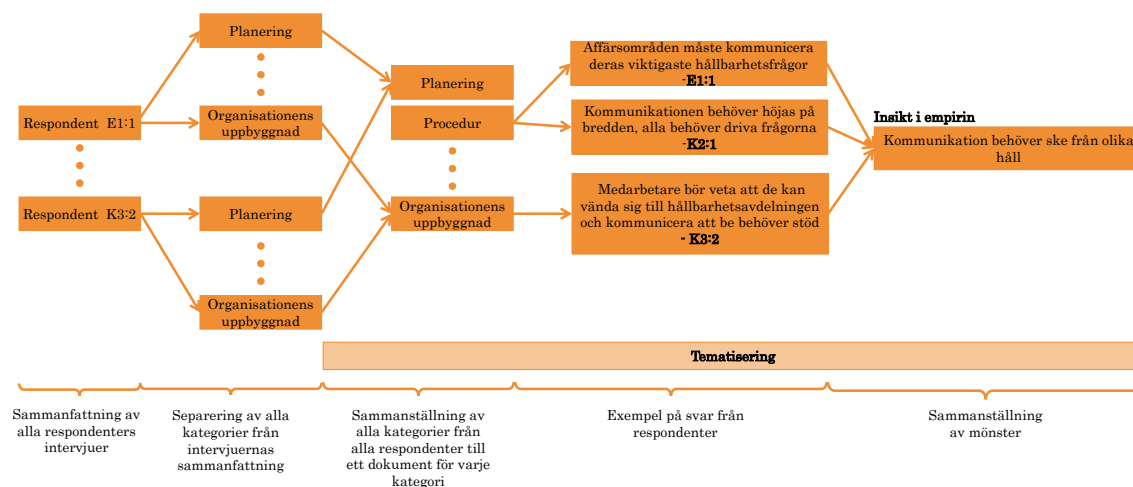
Intervjuerna bestod av tre delar. Förutom frågorna gällande de identifierade kategorierna hade intervjun också en inledande del samt en avslutande. I den inledande delen beskrevs kort om studiens författare, om arbetet och om vad intervjun syftade till. Respondenten informerades också om att det inte finns några fel svar utan att det var önskvärt att få veta respondentens syn och hur de faktiskt arbetar i organisationen, inte hur det idealt skulle se ut, vilket ligger i linjer med vad Kvale och Brinkmann (2009) beskriver. Den inledande delen inkluderade även några generella frågor om respondenten och hållbarhet, vilket bland annat Trost (2010) beskriver som ett givande sätt att inleda en intervju på. Intervjuerna avslutades med att respondenten fick placera ut kategorierna på två axlar, huruvida kategorin har liten eller stor påverkan på organisationens hållbarhetsprestanda samt hur enkelt eller svårt det är att påverka. Figuren som visades för respondenterna finns bifogad i bilaga B. Under digitala intervjuer delades skärm med respondenterna som sedan fick

beskriva var de olika kategorierna skulle placeras. Alla respondenter genomförde inte detta under intervjun och då ombads de att fylla i den efteråt. Totalt gjordes 17 kategoriseringar, vilket innebär att det var en respondent (F1:2) som inte genomförde skattningen. Respondenterna fick även möjlighet att tillägga om det var något mer de önskade förmedla under intervjun, vilket Kvale och Brinkmann lyfter som viktigt i avslutningen. Efter varje intervju beskriver Kvale och Brinkmann att det kan vara användbart att intervjuparet diskuterar direkta tankar av det som tagits upp under intervjun, vilket även gjordes under studiens empiriinsamling.

Intervjuerna spelades in, efter att respondenten godkänt det, för att ha möjligheten att gå tillbaka till intervjun och komplettera att anteckningarna som fördes under intervjun var korrekta. Detta är något som tas upp av Merriam och Tisdell (2015) som fördelaktigt. Det lyfts av både Merriam och Tisdell och Bell et al. (2019) att det är bra att transkribera intervjuerna, men att det är tidskrävande. Detta resulterade i att intervjuerna i denna studie inte transkriberades utan endast sammanfattades. I sammanfattningen försöktes all information som sades sammanställas men ibland omformulerades svar för att exkludera mindre väsentliga exempel eller ofullständiga meningar. Efter att intervjun sammanfattats skickades de till respondenten för att säkerställa att tolkningen av det som sades också stämmer överens med vad respondenten menade. Det var en respondent, T1:1, som inte ville att intervjun skulle spelas in, och då sammanfattades intervjun direkt efter, för att säkerställa att så mycket information som möjligt från respondenten nedtecknades. Alla intervjuer leddes av en person medan den andra antecknade och fyllde på med följdfrågor om det var något som denne ansågs missats, vilket av Bryman och Bell (2015) anses är ett bra sätt att dela upp arbetet på vid två intervjuare.

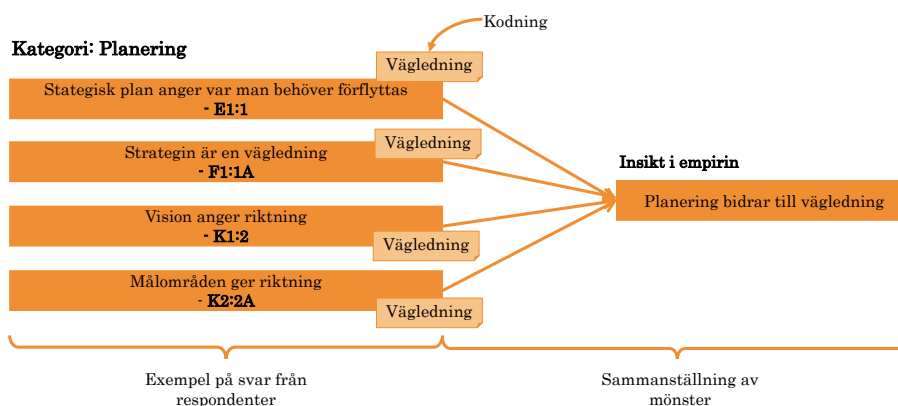
3.3.4 Beskrivning av analysprocessen

Innan analysen kunde genomföras behövde data som samlats in under intervjuerna struktureras och beskrivas. Sammanställningen av empirin började med att informationen i de sammanfattande intervjuerna separerades per kategori så att alla kategorier från alla respondenterna sammanställdes i ett dokument för varje kategori. Identifiering av olika mönster och insikter från intervjuerna gjordes främst på två sätt, genom tematisering samt kodifiering. Eftersom alla svar delades upp per kategori fanns en risk att svar skulle missas om det inte togs upp i en specifik kategori. Därför genomfördes en tematisk analys där alla kategorier avsågs för att identifiera områden som framför allt lyftes av flera respondenter, detta visualiseras i figur 10. Figuren visualiserar även hur sammanfattningar av alla respondenternas svar separerades och sammanställdes till ett dokument för varje kategori. Bell et al. (2019) lyfter dock att frekvent förekommande inte i sig är tillräckligt som urvalskriterier, utan det även måste vara relevant i studien, vilket togs i beaktning.



Figur 10: Exemplifiering av hur tematisering av respondents svar sammanställdes till insikt i empirin

Kodifiering av svaren genomfördes genom att varje kategori bearbetades var och en för sig för att identifiera olika mönster inom dessa. Detta gjordes genom segment av texten som behandlade liknande saker kodades med en beskrivning, vilket av Kvale och Brinkmann (2009) beskrivs som ett bra sätt att analysera data från intervjuer. Författarna beskriver också att det är ett bra arbetssätt för personer som inte är vana analytiker. Dock lyfts det kritik mot kodning, av bland annat MacLure (2013), exempelvis att mångbottnade innebörder placeras i en kategori. Detta har försökts hanteras genom att samma information kunde få flera koder. Kodifieringen visualiseras i figur 11.



Figur 11: Exemplifiering av hur kodning av respondents svar sammanställdes till insikt i empirin

Empirin presenteras för varje kategori med hjälp av både löpande beskrivning och belysande citat, på ett objektiva sätt samt med användande av referenser till respondenter. Detta är enligt Pratt (2009) ett kraftfullt sätt att redovisa empiri på. Den empiri som presenterats valdes ut genom att leta efter mönster och belysa dessa men också belysa olikheter. Informationen återges utan att värderas eller tolkas. Även empiri som bekräftade, bestred eller utökade teorin togs med för att skapa underlag för analys och diskussion och vidare slutsatser.

Eftersom studien är en kvalitativ abduktiv fallstudie innebär det att det finns en deduktiv del och en induktiv del, där den deduktiva delen innebär att den insamlade empirin ska tolkas och sedan jämföras med den beskrivna teorin (Eisenhardt och Graebner, 2007), vilket är analysen. Tolkningen av empirin och jämförandet med teori skedde delvis parallellt med insamling av empiri för att sedan underlätta analysen och sammanfattningen av resultat. Analysen genomfördes på ett av de sätten som Eisenhardt (1989) beskriver, nämligen att den insamlade empirin tolkades och jämfördes mot den tidigare identifierade teorin vilket i denna studie består av de sex kategorierna inom ett styrsystem. Analysen är likt referensramen och empirin strukturerad utefter dessa kategorier. När analysen gjordes fokuserades det på att beskriva de områden där litteraturen och empirin var samstämmig samt där de skilde sig åt. Utöver detta ansågs det även viktigt att lyfta fram de områden där empirin utökade den befintliga referensramen. I dessa fall söktes det information utanför styrsystemslitteraturen för att se om dessa insikter är något som studerats och konstaterats inom andra teoretiska områden. I vissa fall återfanns insikten i annan litteratur och i andra fall inte och då ansågs insikten utöka befintlig litteratur. Analysen avslutas med en syntetisering för att i bredare penseldrag analysera skillnaderna och likheterna mellan teori och empiri.

Sedan följer den induktiva delen av studien, diskussionen och slutsatser. Diskussionen sammanfattar och generaliserar studiens resultat och de beskrevs på en mer generell och övergripande nivå. I denna studie lyfts implikationer till teorin om vilka delar i ett styrsystem som är extra viktiga inom ett hållbart styrsystem. Det diskuteras även skillnader mellan branscher för att alla frågeställningar skulle adresseras. Diskussionen är starkt kopplade till studiens frågeställningar, vilket är i enlighet med vad Kvale och Brinkmann (2009) beskriver. I slutsatsen sammanfattades studiens viktigaste insikter genom att tydligt svara på de tre frågeställningarna. Vidare i den andra delen av slutsatsen belyser begränsningar och framtida studier och beskriver relaterade ämnen som kan studeras vidare. Detta är relevant att beskriva då det under arbetet med studien framkommit intressanta områden att studera, men som det inte funnits utrymme för i denna studie.

3.4 Kvalitetsgranskning

Enligt Yin (2009) bör designen av studier maximera dess kvalitet genom att använda fyra kritiska villkor relaterade till designens kvalitet: konstruktionsvaliditet, intern validitet, extern validitet samt reliabilitet. Dessa mått benämns på flera olika sätt av olika författare. Till exempel menar Merriam och Tisdell (2015) att Lincoln och Guba (1985) utbytbart benämnde intern validitet som trovärdighet, extern validitet som pålitlighet och reliabilitet som överförbarhet. De fyra kriterierna, konstruktionsvaliditet, intern validitet, extern validitet samt reliabilitet användes eftersom de anses vara bra för att kontrollera kvaliteten för fallstudier av Yin och Gibbert et al. (2008). Även Merriam och Tisdell (2015) menar att intern validitet, extern validitet samt reliabilitet kan användas för kvalitativa studier och för att uppnå tillförlitlighet (engelskans 'trustworthiness') i en kvalitativ studie.

Konstruktionsvaliditet handlar om i vilken utsträckning en studie undersöker vad som studien påstås undersöka och kopplas till datainsamlingsfasen (Gibbert et al., 2008). Intern validitet beskrivs enligt Gibbert et al. som orsakssamband mellan variabler och resultat och kopplas till dataanalysfasen. Extern validitet handlar om att definiera de domän där studien kan generaliseras (Yin, 2009). Slutligen beskriver Yin att reliabilitet handlar om att visa att en studies delar kan replikeras med samma resultat. Följande avsnitt presenterar hur dessa kritiska villkor testats i denna studie.

3.4.1 Konstruktionsvaliditet

Konstruktionsvaliditeten kan ökas på tre sätt: genom att använda multipla källor, genom att etablera en beviskedja för hur studien genomförts samt genom att låta opponenter samt handledare granska utkast av rapporten när den sammanställs (Yin, 2009). I denna rapport användes alla de tre sätten för att öka konstruktionsvaliditeten. En sammanställning av de åtgärder som har vidtagits för att öka konstruktionsvaliditeten i studien återfinns i tabell 7. Multipla källor har i stor utsträckning använts för fakta till rapportens inledning, referensram samt metod. Till exempel har synen på styrsystem från flera författare använts för att kunna jämföra olika synsätt. Även för att identifiera olika framgångsfaktorer användes multipla källor för att kondensera vad som identifierades av flera författare. Litteraturen för synen på styrsystem härstammar i stor utsträckning från en litteraturstudie av Strauss och Zeher (2013) och artiklar för framgångsfaktorer härstammar från en litteraturstudie av Lueg och Radlach (2016). Denna litteratur kompletteras dock för att fånga upp relevanta artiklar. Att litteraturen till stor del härstammar från litteraturstudier kan påverka studiens kvalitet eftersom det finns risk att författarna av litteraturstudierna vinklar urvalet. Eftersom artiklarna i litteraturstudien lästs igenom är det endast urvalet av dem som påverkar denna studie. Detta tillvägagångssätt för litteraturin-

samling till denna studie ansågs dock vara ett godtagbart tillvägagångssätt eftersom dessa litteraturstudier, enligt deras metodbeskrivning, på ett godtagbart sätt gjort deras egna litteratursökningar och begränsningar.

Multipla källor för datainsamlingen vid intervjuer har även använts. Som empiriunderlag användes flera organisationer samt flera personer inom samma organisation för att undersöka organisationers arbete ur olika perspektiv. Valet av respondenter baserades på att kontaktuppgifter till dem erhöles från Propia men främst att organisationerna ansågs arbeta med hållbarhet på ett sätt som kunde bidra till studien. Förståelse för huruvida organisationerna kunde bidra baserades på information som framkom om de deltog i förstudien, information som delgavs från Propia eller information som inhämtades via extern kommunikation eller i direkt kontakt med organisationen. Att Propia delgav kontaktuppgifter och insikter bidrog i valet av respondenter och sågs som en fördel eftersom detta gjorde att organisationerna enklare kunde utvärderas vid kontakt eller informationssökning. Propia påverkade delvis valet av studiens respondenter eftersom de förmedlade kontakter till organisationer, men eftersom alla organisationer sedan valdes ut i enlighet med vad som beskrivs under avsnitt 3.3.2 *Analysenhet och urval av datakällor* anses Propia inte ha påverkat valet av fallföretag i för stor utsträckning och därmed inte påverka studiens resultat väsentligt. Eftersom studien inte undersöker Propia som organisation fanns det framförallt bara incitament för dem att förmedla kontaktuppgifter till organisationer som antogs kunna bidra till studien på ett bra sätt.

Gällande själva datainsamlingen från organisationerna ansågs det vara en fördel att intervjua flera respondenter från samma organisation eftersom detta gav möjligheten att jämföra respondenternas svar. Under tre av intervjuerna deltog även två respondenter inom liknande positioner vid samma intervjutillfälle. Detta sågs även som en fördel eftersom detta bidrog med mer data som kunde jämföras. En begränsning vid intervjutillfällena var att alla respondenter inte genomförde kategoriseringen av kategorierna som var en del av intervjuens avslutande del. Denna genomfördes inte alls av en respondent (respondent F1:2) och ett antal respondenter gjorde kategoriseringen på egen hand efter intervjun om detta inte hanns med under intervjutillfället. Det hade varit en fördel om alla respondenter hade kunnat genomföra denna del under intervjun eftersom detta skulle ha gjort intervjuerna liknande varandra mer och hade ökat studiens replikerbarhet.

Vidare, enligt Gibbert et al. (2008) bör en tydlig beviskedja skapas för att läsare ska kunna rekonstruera hur författarna genomförde studien från initial frågeställning till slutsatsen. I denna rapport återfinns arbetsprocessen tydligt och utförligt beskriven i avsnitt 3.3 *Arbetsprocessen* för att läsaren ska kunna förstå och rekonstruera arbetsprocessen. Arbetsprocessen har beskrivits i största möjliga detalj och val genom studiens gång beskrivs i arbetsprocessen och stöds av litteratur. Slutligen har

utkast av rapporten lästs av nyckelinformanter, det vill säga opponenter och handledare, för att öka konstruktionsvaliditeten. Studien har lästs handledare från både Linköpings universitet samt Propia. Opponenterna granskade studien vid halvtids- och förslutseminarium samt vid framläggning och handledare läste rapporten löpande under arbetets gång. Studiens respondenter har även fått en sammanställning av deras svar skickade till sig för att de ska kunna kontrollera att deras svar uppfattats korrekt.

Tabell 7: Sammanställning av de åtgärder som vidtagits för att öka studiens konstruktionsvaliditet

Åtgärd för konstruktionsvaliditet	Beskrivning av vidtagen åtgärd
Multipla källor	Multipla källor används till rapportens inledning, metod samt referensram Multipla respondenter från organisationer användes vid intervjuer
Etablera beviskedja	En tydlig beviskedja etableras i rapporten genom att arbetsprocessen beskrivs tydligt i avsnitt <i>3.3 Arbetsprocessen</i>
Granskning av utkast av rapporten	Studiens respondenter granskar en sammanställning av de svar de uppgav vid intervjutillfället innan de inkluderas i rapporten Utkast av rapporten granskas även av studiens opponenter vid halvtids- och förslutseminarium samt framläggning och av handledare löpande under studiens gång.

3.4.2 Intern validitet

Det finns två sätt att öka den interna validiteten genom att formulera en tydlig teoretisk referensram för studien samt genom att använda triangulering (Gibbert et al., 2008). En sammanställning av de åtgärder som har vidtagits för att öka den interna validiteten i studien presenteras i tabell 8. I denna rapport formulerades en tydlig teoretisk referensram genom att den byggs på analyser av teorier från olika samt samma perspektiv samt att referensramen byggts upp på ett sätt som är lätt att följa. Vilket är i enlighet med hur Gibbert et al. (2008) menar att en referensram ska byggas upp. Till exempel beskrivs definitioner av styrsystem och synen på kategorier av styrsystem från liknande och olika perspektiv i referensramen där det perspektiv som tas i denna studie beskrivs efteråt. Uppbyggnaden av referensramen utgår från att presentera styrsystem ur ett bredare perspektiv och därefter presentera definitioner av styrsystem och sedan presentera kategorierna som flera författare menar ingår i styrsystemen. Referensramen avslutas sedan med att sammanfatta i en analysmodell hur denna studie ser på och definierar styrsystem samt vilka delar som de innehåller. Detta ansågs vara en logisk och lättförd uppbbyggnad av referensramen som börjar

brett och sedan smalnas av. Den ordning som kategorierna beskrivs i återkommer i både empirin och analysen för att även där ge läsaren ökad förståelse och för att denne med lätthet ska kunna följa dessa delar av rapporten på ett enkelt sätt.

Vidare användes triangulering både för teori och empiri. Enligt Merriam och Tisdell (2015) finns flera sätt att genomföra triangulering, bland annat genom att använda multipla källor för data. Detta har gjorts för teorin genom att studera multipla teoretiska källor för att identifiera ett gemensamt perspektiv för att säkerställa en välgrundad teori. För empirin har även triangulering använts genom att jämföra de mönster som observerats empiriskt i denna studie med mönster etablerade i tidigare studier, vilket beskrivs mer i detalj under *3.3.4 Beskrivning av analysprocessen*. Trianguleringen för empirin styrkte den interna validiteten genom att de empiriska fynden konfirmerades av teori eller att de empiriska fynden kom från multipla respondenter. Detta beskrivs av Bryman och Bell (2015) samt är i enlighet med hur Merriam och Tisdell (2015) beskriver att triangulering kan göras för att öka den interna validiteten.

Tabell 8: Sammanställning av de åtgärder som vidtagits för att öka studiens interna validitet

Åtgärd för intern validitet	Beskrivning av vidtagen åtgärd
Tydlig teoretisk referensram	En tydlig teoretisk referensram skapas i denna studie genom att den bygger på analyser av teorier från olika samt samma perspektiv. Referensramen byggs även upp på ett sätt som är lätt att följa
Triangulering	Multipla teoretiska källor används för att identifiera ett gemensamt perspektiv och säkerställa en välgrundad teori Observerade mönster i litteratur jämförs med empiriska mönster observerade i denna studie

3.4.3 Extern validitet

Extern validitet för fallstudier kopplas till analytisk generaliserbarhet där studien strävar efter att generalisera resultat till en bredare teori (Yin, 2009). Olika åtgärder för att öka en studies externa validitet och generaliserbarheten ges av olika författare. Till exempel menar Eisenhardt (1989) att antalet fallföretag påverkar generaliserbarheten och Gibbert et al. (2008) samt Merriam och Tisdell (2015) menar att studiens sammanhang och resultat med fördel ska beskrivas i detalj. En sammanställning av de åtgärder som har vidtagits för att öka den externa validiteten i studien presenteras i tabell 9.

Den första åtgärden som vidtagits för att öka studiens externa validitet kopplas till valet av antalet studieobjekt. Genom att använda fyra till tio fallföretag ökas studiens analytiska generalisering vid flerfallsanalyser (Eisenhardt, 1989), vilket denna studie

gör. I denna studie har nio studieobjekt används, vilket är i enlighet med vad Eisenhardt anser är användbart. Studieobjekten är dock från olika branscher vilket gör att spridningen blir något stor. Det skulle varit fördelaktigt att välja fler respondenter inom samma bransch, för att öka generaliserbarheten genom att fler paralleller och skillnader skulle kunna identifieras inom branschen. Alternativt hade studien kunnat fokusera på två branscher med fler organisationer inom varje bransch eftersom fler paralleller och skillnader då kan identifieras inom samt mellan branscherna, vilket skulle vara intressant och öka generaliserbarheten. I denna studie ansågs det dock vara acceptabelt att endast ha två organisationer inom varje bransch eftersom fler skulle vara för omfattande för en studie av denna storlek.

Att beskriva studiens sammanhang anses öka studiens externa validitet och kan uppnås genom att beskriva respondenter och deras sammanhang, till exempel industri och finansiell data, i detalj (Gibbert et al., 2008; Merriam och Tisdell, 2015). I denna studie har respondenterna och deras sammanhang beskrivits i den detalj som anses nödvändig utan att riskera deras anonymitet. Bland annat beskrivs respondenternas bransch i den empiriska kontexten och deras position i organisationen beskrivs. Det skulle ha kunnat vara fördelaktigt att ytterligare information om respondenterna som till exempel hur länge de arbetat på organisationen och om de hade haft andra roller tidigare. Om studien skulle genomförts utan att respondenterna hade behövts anonymiserats hade det varit möjligt att djupdyka i organisationerna och redogöra tydligare för hur organisationen fungerade. Eftersom anonymitet dock ansågs vara viktigt i denna studie för att respondenterna skulle vilja delta och delge information ansågs beskrivningen av dem ge tillräcklig information samtidigt som det inte riskerade anonymiteten.

Vidare menar Merriam och Tisdell (2015) att resultat i detalj i form av citat, anteckningar från intervjuer och dokument, med fördel presenteras för att öka den externa validiteten. I denna studie presenteras resultatet på en generellt detaljerad nivå och med hjälp av citat. Resultatet kunde ha presenterats noggrannare genom att jämföra respondenterna i samma organisation mot varandra i detalj och de olika branscherna mot varandra i detalj, men den nivån som resultatet beskrevs ansågs ge insikter som bidrar till forskning. Anteckningar från intervjuer och dokument från organisationer har valts att inte inkluderas eftersom detta kan riskera respondenternas anonymitet. Det skulle ha kunnat vara fördelaktigt att inkludera dessa sammanställda och anonymiserade men i studien ansågs det tillräckligt att sammanfatta resultatet i empirin.

Tabell 9: Sammanställning av de åtgärder som vidtagits för att öka studiens externa validitet

Åtgärd för extern validitet	Beskrivning av vidtagen åtgärd
Val av antal fallföretag	Nio studieobjekt används vilket anses fördelaktigt vid flerfallsanalys
Beskriva studiens sammanhang i detalj	Studiens respondenter och sammanhang beskrivs i detalj på en nivå som anses nödvändigt och som inte riskerar anonymitet
Beskriva studiens resultat i detalj	Studiens resultat beskrivs i detalj med hjälp av citat utan att riskera anonymitet

3.4.4 Reliabilitet

Enligt Gibbert et al. (2008) är transparens och replikering viktigt för en studies reliabilitet. En sammanställning av de åtgärder som har vidtagits för att öka reliabiliteten i studien presenteras i tabell 10. Två sätt beskrivs kunna öka en studies reliabilitet, att använda ett fallstudieprotokoll samt att använda en fallstudiedatabas (Yin, 2009). Ett fallstudieprotokoll beskriver hur studien genomförs och ökar fallstudiens transparens och en fallstudiedatabas inkluderar fallstudiens dokument och anteckningar, vilka organiseras så att de med enkelhet kan tas fram senare, och ökar fallstudiens replikerbarhet (Gibbert et al., 2008). I denna studie fördes protokoll över tillvägagångssätt som förklaras i avsnitt 3.3 *Arbetsprocessen*. Vidare användes även en fallstudiedatabas i denna studie. Bland annat finns intervjuguiden, vilken anses vara ett dokument tillhörande fallstudien, bifogad i rapportens bilagor för att de med enkelhet ska kunna hämtas. Det hade kunnat vara fördelaktigt att bifoga sammanfattning av intervjuerna som genomförts eftersom detta skulle ge mer insikt i vad som sades under intervjuerna och eventuella insikter som inte framkommer i empirin. Detta hade dock inneburit att alla sammanfattningar behövts anonymiserats vilket ansågs innebära att de inte skulle tillföra stort värde samt vara för omfattande för denna studie. Vidare anses sammanställningen av intervjuerna i empirin vara tillräckligt för att beskriva den viktigaste informationen under intervjuerna.

Två andra aspekter i studiens metod som kan påverka dess reliabilitet är hur intervjuerna genomfördes, på plats hos organisationen eller digitalt, samt om Propia hade en inverkan på studien. Alla utom en intervju genomfördes digitalt. Det var intervjun med respondent E1:1. Om intervjun sker fysiskt eller digitalt menar Bryman och Bell (2015) inte påverkar intervjun och dess kvalitet på ett signifikant sätt. Det hade kunnat vara fördelaktigt att ha genomfört alla intervjuer på plats eftersom det kan ge bättre bild av respondenten och att kroppsspråk kan tolkas lättare. Många respondenter hade dock inte kunnat intervjuas på plats eftersom

de inte befinner sig lättillgängligt i förhållande till platsen där studien genomfördes samt att många respondenter föredrog att ha intervjuerna digitalt. Därför ansågs detta tillvägagångssätt fungera för denna studie.

Gällande om Propia påverkat studien anses de inte ha gjort det i någon betydande utsträckning eftersom de endast bidragit med kontaktuppgifter till deras kunder samt handledning. De hade inte något incitament att välja kunder eller påverka studien då deras verksamhet inte undersöktes. De har sannolikt givit kontaktuppgifter till kunder som de har bra relation med och som de tror kan svara på frågorna på ett öppet sätt. Detta kan ses som en fördel för studiens genomförande eftersom öppenhet och trygghet i intervjuerna är att efterfråga eftersom detta kan göra att tydliga och utförliga svar erhålls.

Tabell 10: Sammanställning av de åtgärder som vidtagits för att öka studiens reliabilitet

Åtgärd för reliabilitet	Beskrivning av vidtagen åtgärd
Användning av fallstudieprotokoll	Protokoll förs över studiens tillvägagångssätt och förklaras i avsnitt 3.3 <i>Arbetsprocessen</i> för att öka studiens transparens
Användning av fallstudiedatabas	Intervjuguiden inkluderas i rapportens bilagor för att den med enkelhet ska kunna återhämtas och för att öka studiens replikerbarhet

3.5 Etik

Vid genomförande av vetenskapliga studier kan inte etiska aspekter ignoreras (Bryman och Bell, 2015). Etik inom forskning kopplas både till relationen mellan forskaren och uppgiften samt uppdraget (Vetenskapsrådet, 2021) men också till relationen mellan forskaren och studiens deltagare (Bryman och Bell, 2015). För att uppnå god forskningssed, kopplat till forskarens relation till uppgiften och uppdraget, finns det ett antal principer forskare bör förhålla sig till: ärlighet, tillförlitlighet, respekt och ansvar (Vetenskapsrådet, 2021). Ärlighet syftar till att forskaren ska vara ärlig i sitt arbete och att denne ska informera samt rapportera om sin forskning på ett öppet och objektivt sätt. Vidare beskriver Vetenskapsrådet att tillförlitlighet syftar till att säkerställa kvalitet i studien. Vidare ska respekt ges till de som finns runt omkring forskaren såsom samhället, kulturarvet, kolleger och forskningsdeltagare och ansvar ska tas från början till slut av studien (Vetenskapsrådet, 2021). I denna studie gjordes det yttersta för att god forskningssed skulle uppnås. Principerna som beskrivs av Vetenskapsrådet följdes i största möjliga mån för att studien ska uppnå objektivitet.

Gällande relationen mellan forskaren och studiens deltagare finns ett antal etiska frågor inom vilka det kan uppstå problem: skada åsamkat deltagaren, brist gällande informerat samtycke, intrång i deltagarens privatliv samt bedrägeri (Bryman och

Bell, 2015). För att undvika dessa problem beskriver Bryman och Bell att deltagare i studien kan anonymiseras, informeras om vad studien innebär samt delge den information som behövs om studien för att deltagaren ska kunna göra ett informerat beslut huruvida de vill delta i studien eller inte. I denna studie har alla respondenter anonymiserats i rapporten och detta aviserades under mejlkorrespondens eller i mötesinbjudan. Här informerades också respondenterna om vad studien handlar om och dess syfte. Vidare, vid intervjutillfället, informeras varje deltagare om att deras deltagande är frivilligt, att deras medverkan i studien är valfri och kan avbrytas när som helst och att respondenten fick ta ställning till huruvida intervjun spelades in eller inte samt hur informationen de delger kommer användas och behandlas.

4 Empiri

Detta kapitel beskriver det empiriska resultatet från de genomförda intervjuerna. Empirin presenteras utifrån de kategorier som identifierats i styrsystemet: planering, procedur, mätning, återkopplingssystem, kultur och organisationens uppbyggnad. Om det ansågs lämpligt beskrevs empirin inom varje kategori i de underkategorier som presenterats i den teoretiska referensramen. I vissa fall ansågs det inte lämpligt och då justerades underkategorierna eller exkluderades helt. För varje kategori beskrivs det även hur viktig respondenterna har beskrivit att kategorin är samt hur lätt eller svår den är att påverka internt för organisationen.

4.1 Planering

Empirin för kategorin planering presenteras under rubrikerna långsiktig och kortsiktig planering samt mål. Dessa underrubriker är inte exakt samma som presenterades i referensramen då långsiktigt och kortsiktig planing här har slagits samman till en. Under intervjuerna framkom det att respondenterna anser att planering är mycket viktigt samt att det är relativt enkelt att påverka inom organisationen.

4.1.1 Långsiktig och kortsiktig planering

Under intervjuerna med respondenter framkom det att alla intervjuade organisationer arbetar med någon form av planering. Under flera intervjuer beskrevs det vad som övergripande styr organisationens planerings- och strategiarbete. Hos tillverkningsbolagen uppgav respondenterna T2:1 och T1:2 att ekonomi länge har varit det styrande perspektivet i organisationerna. Dock poängterade respondent T2:2 att deras organisationen går mot mer jämvikt mellan hållbarhetens tre perspektiven samt att hållbarhet blivit viktigare för ledningen. Även respondent T1:1 beskrev att organisationen arbetar för att inkludera de tre perspektiven mer och mer samt att de vävs mer samman. Respondenter från energibolagen (E1:2, E2:1A, E2:2) och fastighetsbolagen (F1:1A, F1:2, F2:2) beskrev att ägardirektiv styr deras övergripande planering. Utöver ägardirektiv beskrev respondent F1:1A att de styrs av kommungemensamma policydokument. De båda fastighetsbolagen, F1 och F2, beskrev också att det tydliga hållbarhetsfokus som framgår i deras ägardirektiv gör att dessa frågor integreras i planeringen och deras arbete. Vidare uppgav respondent E1:2 att eftersom hållbarhet är en så tydlig del av deras ägardirektiv, blir det en naturlig del i hela planeringsprocessen. Respondenten uppgav att de integrerar hållbarhet i sitt planeringsarbete och att de organisationer som behöver inkludera hållbarhet tänker fel eftersom det då blir ett spår på sidan av. Respondenten uttryckte sig på följande sätt på frågan hur de inkluderar hållbarhet i sitt planeringsarbete.

”Om man kan svara på det har man ju misslyckats, för att om man svarar på [frågan] har man inte förstått att [hållbarhet] måste vara inkluderat från början [...]. Behöver man fundera på hur man kan inkludera [hållbarhet] har man misslyckats.”

- Strategichef, Energibolag 1

Flera respondenter (F1:1A, K1:2, K2:2B) beskrev att planering bidrar till vägledning i det arbete som ska genomföras i organisationen. Dock beskrev K1:2 att det är viktigt att kopplingen till hållbarhet är tydlig för alla intressenter, för att varje individ inte ska behöva läsa mellan raderna. Det var flera respondenter, där bland K2:2A, som beskrev att de har beslutat vad de vill uppnå men att de inte har en utstakad plan för hur de ska nå dit. Två organisationer som integrerar hållbarhet i de övergripande planerna är organisation E1 och E2, där respondent E1:2 förklarade att det som finns i den strategiska planen alltid kontrolleras utifrån de tre hållbarhetsperspektiven. Detta följer sedan med när de övergripande, mer långsiktiga planerna bryts ner på kortare sikt. Likande arbetssätt beskrevs av E2:2 på organisation E2. För att den strategiska planen ska bidra till vägledning poängterar E1:2 att det är viktigt att strategier formuleras i faktiska aktiviteter och inte uttrycks som en vision. Det är fler organisationer, där bland respondent F2:2, K1:2, K2:1 och K3:2, än energibolagen som också uppger ambitionen, och ser fördelen med att integrera hållbarhet i den ordinarie planeringsprocessen. Respondent K2:2B beskrev till exempel att strategierna i organisationen kommer relateras till hållbarhet när det är dags att förnya dem.

Det var många respondenter (E1:1, E1:2, E2:1A, T2:1, F1:1A, F1:2, F2:2, K1:2, K1:1, K2:1, K2:2A) som lyfte att det efter den långsiktiga och övergripande planeringen är viktigt att bryta ner dessa till mer konkreta planer och aktiviteter, det vill säga en mer kortsiktig planering. Den strategiska och mer långsiktiga planeringen beskrevs av bland annat respondent T2:1 genomföras av ledningen. En svårighet kopplat till nedbrytning av aktiviteter och kortsiktig planering uppgavs av respondent E1:1 som att kopplingen till hållbarhet blir mindre tydlig och explicit när långsiktiga planer bryts ner, men eftersom organisation E1 anser att hållbarhet är en del av allt, bör varje individ ändå kunna se sin koppling till hållbarhet. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området långsiktig och kortsiktig planering visualiseras i figur 12.

Planeringsarbetet styrs av...	• Flera respondenter beskrev att deras planering styrs av deras ägardirektiv • Hållbarhet i ägardirektiv skapar fokus på hållbarhet
Planering skapar vägledning...	• Respondenterna beskrev att det är viktigt att kopplingen till hållbarhet är tydlig • Enligt respondenterna är det viktigt att planeringen bryts ner i faktiska aktiviteter
Integrering av hållbarhet i planeringen...	• De båda energibolagen beskrev att de integrerar hållbarhet i all planering • Flera organisationer ser fördelen med att integrera hållbarhet i ordinarie planeringsprocess

Figur 12: De viktigaste empiriska bidragen för långsiktig och kortsiktig planering

4.1.2 Mål

Flera respondenter beskrev under intervjuerna att mål är viktigt för hållbarhetsarbetet. Bland annat förklarade respondent F1:1A att mål är högst väsentliga och respondent T1:1 beskrev att planering och mål är jätteviktigt för hållbarhetsarbetet. En tydlig trend bland respondenterna är att mål för hållbarhetsfrågor sätts på lång sikt, detta beskrevs bland annat av respondenterna T1:1, T1:2, F1:2, F2:1, F2:2 och K1:2. Exempelvis förklarade respondent T1:2 att långsiktighet behövs eftersom hållbarhetsfrågan är större och påverkas av många faktorer. Även respondent F1:2 beskrev att långsiktiga mål hjälper dem att räkna bakåt och bestämma vilka delmål som behövs för att huvudmålet ska nås.

Vilka mål som sätts skiljer sig mellan organisationerna. Respondent F1:1A förklarade under sin intervju att de i organisationen har mål kopplade till alla de tre perspektiven och respondenterna T1:1, K1:1 och K2:1 beskrev att de kopplar an eller vill koppla an målen till Agenda 2030 för att få en tydlig hållbarhetskoppling. Båda energibolagen lyfte att hållbarhet är integrerat i deras mål eftersom hållbarhet är en del av deras kärnuppdrag. Exempelvis beskrev respondent E2:2 att alla deras mål kopplar an till hållbarhet eftersom det är hela deras uppdrag och att det måste

finnas med i allt de gör. Även respondent E1:1 poängterade att alla deras mål ska vara hållbara eftersom hållbarhet genomsyrar allt i deras organisation och så här uttryckte respondenten sig under intervjun.

”Våra mål ska vara hållbara. [...] Vad är alternativet? Ska vissa mål vara hållbara och vissa mål ohållbara? [...] [Hållbarhet] ska genomsyra allt vi gör.”

- Hållbarhetschef, Energibolag 1

Många av respondenterna beskrev att formulering och användning av mål som kopplar an till hållbarhet är svårt. Respondent K3:2 uppgav att deras mål är visionära och beskriver allt och ingenting vilket leder till att det blir svårt för organisationen att veta vad de ska sikta på och prioritera. Respondent K2:2B beskrev att arbetet blir svårt när mål formuleras för brett för att kunna operationaliseras eller när organisationen inte kan se den tydliga kopplingen till hållbarhet överhuvudtaget. Flera respondenter, bland annat E1:1, T1:1 och F1:2, beskrev att de arbetar med att bryta ner mål till riktiga aktiviteter. Exempelvis beskrev respondent F1:2 att de arbetar med att omsätta stora och fluffiga mål till konkreta handlingsplaner eftersom hållbarhet är en komplex fråga med många påverkande faktorer. Samtidigt lyfte respondent E1:1 att de bryter ner målen och kopplar dem till verksamheterna för att kunna beskriva hur verksamheterna bidrar till målen vilket gör att de kan identifiera luckor där de måste arbeta mer. Respondent F2:2 beskrev att de valde att inte bryta ner kommunens stora inriktningsmål, eftersom de är för breda och mer ideologiska, i stället valde de att konkretisera vad dessa betyder för deras verksamhet och på så sätt underlätta deras vidare nedbrytning i organisationen. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området mål visualiseras i figur 13.

Mål för hållbara organisationer...	• Beskrevs vara viktiga och ska sättas på lång sikt • Ska enligt respondenterna kunna brytas ner från stora och fluffiga till konkreta och operationaliserbara
Hur mål kopplas till hållbarhet skiljer sig...	• Vissa kopplar mål till de tre perspektiven • Vissa kopplar mål till Agenda 2030 • Vissa kopplar mål till hållbarhet eftersom det ingår i deras grunduppdrag
Det beskrevs vara svårt att...	• Formulera mål som kopplar an till hållbarhet och som inte är för breda eller visionära

Figur 13: De viktigaste empiriska bidragen för mål

4.2 Procedur

Empirin för kategorin procedur presenteras under rubrikerna processer, styrdokument, utbildning samt kommunikation, vilka till stor del är de samma som användes i den teoretiska referensramen. Skillnaden är att riktlinjer och formella dokument har slagits samman till styrdokument, eftersom det är detta begrepp som de allra flesta respondenter använde sig av. Procedurer ansågs av respondenterna påverka hållbarhetsprestandan i organisationen ganska mycket och det ansågs ganska enkelt att påverka internt.

4.2.1 Processer

Det är många organisationer som under intervjuerna uttryckte att det är viktigt att hållbarhet blir en integrerad del av det dagliga arbetet i organisationen. Olika respondenter beskrev olika sätt och initiativ som de skapat för att lyckas med detta. Exempelvis beskrev respondent T1:1 att de har infört arbetsgrupper för att engagera och involvera medarbetare i arbetet mot en mer hållbar organisation. I dessa arbetsgrupper får alla beskriva hur de kan bidra till en hållbar utveckling. Vidare beskrev respondent F2:1 att de kartlägger sina processer och får in hållbarhet i dem genom att ha med en hållbarhetsrepresentant i arbetsgruppen. Även respondenterna K3:2, E1:1, E2:1A och F1:2 beskrev att hållbarhetsavdelningen är involverad i organisationens processer, där respondent E1:1 bland annat exemplifierar med deras lednings- och styrningsprocess. Samtliga respondenter från de båda energibolagen, E1 och E2, var tydliga med att hållbarhet finns med i allt de gör. Detta kan exemplifieras med ett citat från vardera energibolag.

”[Hur inkluderar ni hållbarhet i era processer?] Det är redan inkluderat för att allt vi gör är hållbarhet.”

- Strategichef, Energibolag 1

”[Hur inkluderar ni hållbarhet i era processer och det vardagliga arbetet?] [Hållbarhet] är svårt att lyfta ut. [...] Vi har hållbarhet med oss hela tiden. Det finns där i alla processer [...] eftersom det ligger i det vi gör.”

- Kommunikatör, Energibolag 2

Denna syn beskrevs också av respondent K2:2A, även om respondenten beskrev att hållbarhet inte fullt ut genomsyras ute i organisationen. Organisation K2 är dock inte ensamma om att hållbarhet inte är en integrerad del i organisationernas alla processer utan denna syn delas av bland annat respondenterna F1:1A och K1:2. En svårighet med att integrera hållbarhet i organisationens processer lyftes av respondent F1:1A

och är att när kartläggning av processer gjorts har de fokuserat på nuläge och om då hållbarhet inte varit en del av arbetet tidigare, kommer det perspektivet inte med nu heller.

Respondent K2:1 lyfte att det är viktigt att medarbetare förstår att det som genomförs ute i organisationen bidrar till en hållbar utveckling. Detta eftersom det då skapas en förståelse för att det som redan görs bidrar till hållbarhet men att det även kan bli ännu bättre. Respondenten beskrev att det är viktigt att förstå detta eftersom det leder till ett ökat fokus och att medarbetare förstår hur de bidrar till helheten. Det bidrar även med att släppa på pressen att det är något som ska genomföras vid sidan om det ordinarie arbetet. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området processer visualiseras i figur 14.



Figur 14: De viktigaste empiriska bidragen för processer

4.2.2 Styrdokument

Under intervjuerna framkom olika syn på styrdokument. Det fanns de som ansåg att det är bra med styrdokument och att det bidrar till styrning. Det fanns även de som ansåg att styrdokument inte bidrar till speciellt stor styrning och oftast bara blir liggande. Vissa ansåg att det är fördelaktigt att ha övergripande styrdokument medan andra valt bort detta. Respondent T2:2 beskrev det som följer.

”Utan styrdokument skulle det inte hända [något] överhuvudtaget.”

- QHSE-chef, Tillverkningsföretag 2

Respondent T1:2 hade samstämmig syn med respondent T2:2 avseende att styrdokument är viktiga och att de säkerställer att krav omhändertas internt. Exempel på styrdokument som respondenter beskrev att de har är bland annat ansvarskod (E1:1, F1:1A), policyer inom hållbarhet (E2:1A, T1:2, F1:1A, F1:2, F2:1, K1:2, K3:1) energistrategi eller energiplan (F1:2, K3:2), klimatstrategi (F1:2) och vattenplan (K2:1).

Respondent K1:2 beskrev att de anser att det är bra att ha övergripande dokument som organisationen kan utgå ifrån medan respondent K3:1 i stället beskrev att de inte tror att styrdokument är det som skapar förändring. Därför valde de att inte ta fram ett styrdokument för hållbarhet utan de skapade i stället en samverkansplattform för att skapa handling. Vidare beskrev respondenten att det är viktigare att skapa arbetssätt (processer) som tar hållbarhet i beaktning och skapar stöttning i vardagen. Respondenterna E2:1A, K2:1 och E1:2 beskrev också att de vill undvika att ha för många styrdokument.

Flera av respondenterna (E1:2, F2:1, K1:2, K2:1, K3:2) beskrev att det är viktigt att integrera hållbarhet i de redan befintliga styrdokumenten och andra (T2:1, T2:2, K1:1, K1:2) beskrev exempel på när hållbarhet är integrerat i dokument. E1:2 lyfte att hållbarhet inte blir en lika naturlig del om det adderas och inte integreras, det vill säga om det läggs som ett sidospår. K1:2 beskrev att om hållbarhet integreras i de styrdokument som ligger nära den verksamhet där de ska verka når det ut mycket bättre, eftersom det annars finns en risk att de specifika hållbarhetsdokumenten glöms bort och inte blir lästa. Respondent K1:1 beskrev det också som att deras verksamheter själva måste ta fram de dokument som de behöver för att säkerställa att de förhåller sig till hållbarhet. Respondent F2:1 beskrev dock att det finns både en för- och nackdelar med att integrera hållbarhet eftersom om det ska ligga med underförstått är det lätt att det tappar fokus. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området styrdokument visualiseras i figur 15.



Figur 15: De viktigaste empiriska bidragen för styrdokument

4.2.3 Utbildning

De flesta respondenter beskrev att de arbetar med någon typ av utbildning kopplat till hållbarhet. Många respondenter, bland annat respondent K1:2 och K2:1, uppgav att de vill arbeta mer med utbildningar eftersom de i dagsläget inte gör det tillräckligt mycket eller att de ser ett behov av det. Det fanns en samsyn av att utbildningar är viktigt då det bidrar till medvetenhet (T1:1), kompetenshöjning (K3:1), förståelse (K1:1, K1:2), engagemang (T1:2, F1:1B) och delaktighet (F1:1B). Exempelvis uppgav respondent T1:1 följande som svar på frågan om det är viktigt att arbeta med utbildning.

”Absolut! Det är lätt för de som jobbar specifikt med hållbarhet dagligen att anamma och förstå varför de gör det och vad de gör men för de som arbetar längre ifrån är det svårt. Det är viktigt att göra alla medvetna.”

- Hållbarhets- och HS-chef, Tillverkningsföretag 1

Även respondent K1:1 beskrev att de framöver kommer vilja utbilda för att skapa förståelse för hur de arbetar med hållbar utveckling, inte bara berätta om vad hållbar utveckling är. Respondenten tillade sedan att de tror att det är en kunskapsfråga snarare än att det handlar om att skriva dokument som ska spridas i organisationen. Respondenterna E1:1, T2:1 och F2:1 beskrev att de har utbildning inom hållbarhet som når alla i organisationen.

Respondent E1:2 lyfte vidare att utbildning måste förmedlas med många olika verktyg för att det ska nå fram till mottagaren på följande sätt.

Som i all förändringsledning behöver man använda olika verktyg. Vi gör korta informationsvideos, vi försöker jobba med information via mejl, via webb, via sociala medier, vi har diskussionsforum, vi gör heldagar, vi gör pamfletter. [...] Vid informationsspridning behöver man ofta använda många olika vägar.”

- Strategichef, Energibolag 1

Respondent T2:1 beskrev att de inte alltid når fram med sin utbildning och ibland har respondenten undrat hur många gånger de ska behöva säga någonting för att mottagaren ska ta till sig det. Flera respondenter beskrev att de i utbildningsinsatser involverar mottagarna snarare än endast informerar. Respondent K3:1 beskrev att de använder sig av workshops för att kompetenshöja i organisationen där deltagarna ska landa i vad informationen som förmedlas i utbildningen specifikt betyder för dem och hur de kan omsätta det i vardagen. Även respondent F1:1B beskrev att de i arbetsmöten utbildar utifrån arbetsroll, erfarenhet och förutsättning där deltagarna får reflektera över vilken information de fått, hur den informationen påverkar dem och hur informationen ska användas för att bidra till målet. Respondent F1:2

beskrev även att de i organisationen utbildar med hjälp av deras specialister och diskuterar frågor såsom varför de ska prata och arbeta med hållbarhet samt att de identifierar aktiviteter som kan påskynda på hållbarhetsarbetet. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området utbildning visualiseras i figur 16.

Många arbetar med utbildning men...	• Flera respondenter beskrev att de inte gör det tillräckligt mycket eller ser ett behov att göra det mer
Utbildning bidrar till...	• Medvetenhet, kompetenshöjning, förståelse, engagemang och delaktighet • Det anses viktigt att öka medvetenhet, förståelse och kunskap för hållbarhet med hjälp av utbildning
Respondenterna beskrev att det behövs olika verktyg...	• För att utbildningen ska nå fram till olika mottagare • Bland annat används involverande aktiviteter, workshops, arbetsmöten, informationsvideos, diskussionsforum

Figur 16: De viktigaste empiriska bidragen för utbildning

4.2.4 Kommunikation

Många respondenter beskrev att de använder liknande verktyg för sin kommunikation internt. Till exempel beskrev respondenterna T1:2, T2:1, F2:2, K1:2 och K2:2A att de använder sitt intranät och respondenterna T1:2, T2:1 och T2:2 beskrev att de har återkommande möten. Även användning av evenemang och filmklipp för informationsspridning förekommer. För den externa kommunikationen används bland annat filmklipp (E2:1A, K3:2), hemsida (E1:2, K3:2), års- och hållbarhetsredovisning (T1:2) samt sociala kanaler (E1:2, T1:1, F2:2). Enligt respondent E1:2 är det bra att använda flera olika sätt att kommunicera eftersom olika personer tar till sig information på olika sätt. Respondent T1:1 uttryckte att det också är viktigt hur kommunikationen går till och respondent E1:1 lyfte att det är viktigt att hållbarhet inte bara är en kommunikationsfråga och att hållbarhetsredovisningen inte blir en PR-kampanj. Respondent F2:2 beskrev att det är svårt att berätta hur de kommunicerar hållbarhet, eftersom det är integrerat i all deras kommunikation.

Flera respondenter uttryckte vad de tycker är viktigt att kommunicera i organisationen. Respondenterna E2:1A och K1:1 uttryckte båda att det är viktigt att kommunicera för att driva utveckling. Respondent E2:1A beskrev att det är betydelse-

fullt att prata om hållbarhet, om målen, hur verksamheten styrs, om hur de hänger ihop med hållbarhet och hur de hela tiden ska bli en ännu mer hållbar verksamhet. Även respondent K1:1 beskrev viljan att kunna kommunicera deras definition av hållbar utveckling samt hur medarbetare förväntas arbeta för att öka kunskapen i organisationen. Respondenterna E1:1 och K2:1 beskrev båda att det är viktigt att kommunicera och att det inte är hållbarhetsfunktionen som ska driva det arbetet utan att det är någonting som hela organisationen ska göra. Även respondent K3:2 menar att medarbetare behöver veta att de kan vända sig till och kommunicera med hållbarhetsavdelningen för att få stöd. Vidare menar respondent E1:1 även att det är värdefullt om kommunikationen inte bara drivs av hållbarhetsavdelningen, vilket tydliggörs med följande citat.

”Internt handlar det mycket om att få ut budskapet, både till chefer och till medarbetare, att det inte är hållbarhetsavdelningen som enbart jobbar med hållbarhet [...]. Att alla jobbar med hållbarhet. Det är affärsområdena själva som måste berätta *det här är våra viktigaste hållbarhetsfrågor*, jag ska inte berätta det. [...] Den interna kommunikationen jobbar vi mycket med.”

- Hållbarhetschef, Energibolag 1

Även respondent K2:1 lyfte att de i sin organisation behöver öka kommunikationen på bredden för att diskussioner kring hållbarhet ska ske. Respondenten uttryckte även en önskan att de som arbetar med hållbarhetsfrågor inte ska vara de som driver frågorna i alla verksamheter utan att verksamheterna själva ska driva arbetet.

Slutligen beskrev även respondenterna K2:2A och K2:2B att det är viktigt att lyfta och kommunicera att det arbete som bedrivs i organisationen kopplar an till hållbarhet. Respondent K2:2A uttryckte att det är viktigt att alla förstår att verksamheten som bedrivs i allra högsta grad har med hållbarhet att göra och att det inte är ett sidospår. Respondenten beskrev att de i organisationen behöver nå ut till individer och förmedla vad denne kan bidra med samt belysa vad denne redan bidrar med avseende hållbarhet. Respondent K2:2B adderade att det gäller att hitta färdplanen i den verksamhetspraktiska vardagen och identifiera hur och när alla kan bidra och att det är någonting som organisationen tillsammans måste komma fram till. Respondenten beskrev vidare att verksamheterna i dagsläget upplever att hållbarhetsarbetet blir pålagor som för dem känns som en börda eftersom de behöver prioritera hållbarhetsfrågan och deras kärnuppdrag. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området kommunikation visualiseras i figur 17.

Flera olika verktyg beskrevs används för kommunikation...	• Internt exemplifierade respondenterna med bland annat intranätet, återkommande möten, evenemang, filmklipp • Externt exemplifierade respondenterna med bland annat filmklipp, hemsida, års- och hållbarhetsredovisning, sociala kanaler
Enligt respondenterna är det viktigt...	• Att kommunicera på olika sätt eftersom olika personer tar till sig information på olika sätt • Hur kommunikationen går till • Att hållbarhet inte bara är en kommunikationsfråga • Att kommunicera för att driva utveckling
Exempel på vad som anses vara viktigt att kommunicera är enligt respondenterna...	• Definitioner av hållbarhet och hållbar utveckling • Hur arbetet som genomförs kopplar an till hållbarhet • Att det inte är hållbarhetsavdelningen som ska driva arbete utan att det är något som alla ska driva • Att hållbarhet inte är ett sidospår

Figur 17: De viktigaste empiriska bidragen för kommunikation

4.3 Mätning

Under intervjuerna framkom det att respondenterna anser att mätning är ganska viktigt och att den är ganska enkel att påverka. Flera respondenter beskrev att mätetal är bra för att skapa tydlighet och styrning (K2:2B), för att inte styra mot fel saker (T2:1, T2:2) samt för att veta om de är på rätt väg (T1:2, T2:1, T2:2). Respondent E2:2 svar utvecklar detta genom att respondenten beskrev att det är väldigt viktigt att mäta för att kunna göra faktabaserade beslut om vägen mot målet. På likande sätt beskrev respondent F1:1B att det är gynnsamt att kunna länka samman insatser med en viss förändring i resultatet. Respondent T1:2 beskrev att mätning är tätt kopplat till många av de andra styrmekanismerna, men att mätning i sig inte har så stor påverkan. Det är viktigare vilka aktiviteter som genomförs. Även respondent K1:1 och K1:2 förklarade att mätning inte har så stor påverkan på organisationen. Vidare beskrev respondent K1:2 att det är först om det görs en analys och sedan agerar som det påverkar. Respondent K3:2 nyanserar användningen av mätetal genom följande citat.

”Om man använder [mätning] på rätt sätt så tror jag att den kan få rätt stor effekt. [Att mäta] kan vara enkelt men det svåra med att mäta är att mäta rätt saker och [att mäta] det som faktiskt är relevant.”

- Utvecklingsledare, Kommun 3

Många respondenter (bland annat E1:1, T1:1, K2:2A) beskrev att de har mätetal inom många olika områden. Respondent E1:2 beskrev att de i sin organisation har beslutat att inte ha några hållbarhetsmätetal, eftersom inget mätetal ska vara ohållbart. En risk som beskrevs med mätning och mätetal är att det kan skapa en snedvridning och ett för stort fokus på vissa indikatorer (K2:2B) men även att det är svårt att veta om rätt saker mäts (K3:2) samt att det kan vara utmanande att hitta rätt mätetal (E1:2, E2:2, F1:1B). Mer specifikt utvecklade respondent F1:1B detta genom att förklara att de börjat mäta deras koldioxidutsläpp men att det är svårt eftersom det inte finns etablerade mätmetoder. Respondenterna K2:1 och K2:2A beskrev att det finns vissa målområden som är svårare än andra att mäta, där ett exempel är folkhälsa.

Flertalet respondenter (E2:1A, T1:1, T2:2, F1:1A, K1:1, K3:1) uppgav att de arbetar med uppföljning i organisationen. I vissa organisationer är det hållbarhetsavdelningen som ansvar för uppföljningen, vilket beskrevs av bland annat respondent T1:1. Medan det i andra organisationer är verksamheterna som har det ansvaret, vilket beskrevs av bland annat respondent K2:1. För att lyckas med uppföljningen var det ett par respondenter (T1:1, T2:1, F1:2) som förklarade att det är viktigt att ha tillgång till bra data, från exempelvis leverantörer, kunder eller partners och från den interna organisationen som respondent E1:1 beskriver. Vid uppföljning betonade respondent K2:1 att det skulle vara bra om det gick att visuellt tydliggöra hur de ligger till inom deras olika mål men även att det går att se vilka mål olika avdelningar bidrar till. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området mätning visualiseras i figur 18.

Mätning anses av respondenterna vara både bra och dåligt...	• Det var många respondenter som beskrev att mätning är viktigt för att skapa riktning och för att följa upp medan andra respondenter lyfte att mätning kan skapa fokus på fel saker i en organisation
Att hitta rätt mätetal beskrevs vara...	• Flera respondenter beskrev att det är svårt att formulera bra och rätt mätetal
Flera respondenter beskrev att...	• Det är viktigt att ha tillgång till bra data för att lyckas med sin uppföljning

Figur 18: De viktigaste empiriska bidragen för mätning

4.4 Återkopplingssystem

Den empiriska information som samlats in avseende återkopplingssystem redovisas under de två underkategorierna återkoppling och belöning, vilket är de samma som presenterades i den teoretiska referensramen. Vid intervjuerna har det framkommit att kategorin som helhet anses vara ganska viktig och ganska enkel att påverka för organisationen internt.

4.4.1 Återkoppling

Många respondenter beskrev att de använder sig utav återkoppling i sina organisationer och beskrev att det sker på olika sätt. Framför allt ges återkoppling i relation till mål och indikatorer (E2:2, T2:2, F1:1A, K1:1, K1:2, K3:1, K3:2). Exempelvis beskrev respondent K1:1 att när de synliggör måluppfyllelsen har de möjlighet att förändra mätetal om de märker att de inte har rätt mål, arbetar rätt eller följer upp på rätt sätt. Respondenten menar att de skapar sig möjligheten att korrigera. Även respondent F2:2 beskrev att återkoppling ger möjlighet till korrigering. Organisation F2 håller nu på och implementerar ett verksamhetsplaneringssystem i syfte att stödja dem med både visualisering och återkoppling, vilket respondenten tror kommer leda till att deras verksamhetsplan ska bli mer agil och kunna justeras efter utfall. Även respondenterna K2:1, T1:2 och E1:2 beskrev att det skulle vara stödjande att ha bra systemstöd. Vidare beskrev respondent T1:2 att de arbetar med personliga mål och utvecklingssamtal för medarbetarna som återkoppling. Respondenten menar att utvecklingssamtalen är nödvändiga för att medarbetarna ska utvecklas och tycka det är kul att gå till arbetet. Denna typ av återkoppling ger även cheferna indikatorer på vad de kan göra för att stötta medarbetarna i deras arbete menar respondenten. Respondent T1:1 lyfte dock att när uppföljning görs och återkoppling ges, då har utfallet redan hänt och att det är utfallet som behövs tas med som input vid korrigering.

Många respondenter (E2:2, T2:1, T2:2, F2:2, K3:1) påpekade även att det är viktigt att visualisera utfall och effekter från insatser och beslut. Detta utvecklades av respondent E2:2 såsom följer.

”[Det är] superviktigt att visualisera förbättringar, framsteg eller framgång. Det är jätteviktigt rent generellt. Att man får tillfälle att fira i team, klappa om varandra och säga *det gjorde vi bra*. Det är jätteviktigt för arbetsmiljön och arbetsglädjen.”

- Vice VD, Energibolag 2

Respondenterna E1:1 och F1:2 menar även att det är viktigt att belysa vad som inte gått bra, föra dialog och förklara varför resultatet blev som det blev. Respondenterna E1:1 och E1:2 beskrev även att det är viktigt att fundera på vilken återkoppling som

är viktigt för vem. Till exempel beskrev respondent E1:2 att de arbetar mycket med att tillgängliggöra information och sedan beskriva för medarbetarna att det är de själva som vet vad de behöver veta och således uppmana dem att ta reda på det, istället för att enbart sprida den. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området återkoppling visualiseras i figur 19.



Figur 19: De viktigaste empiriska bidragen för återkoppling

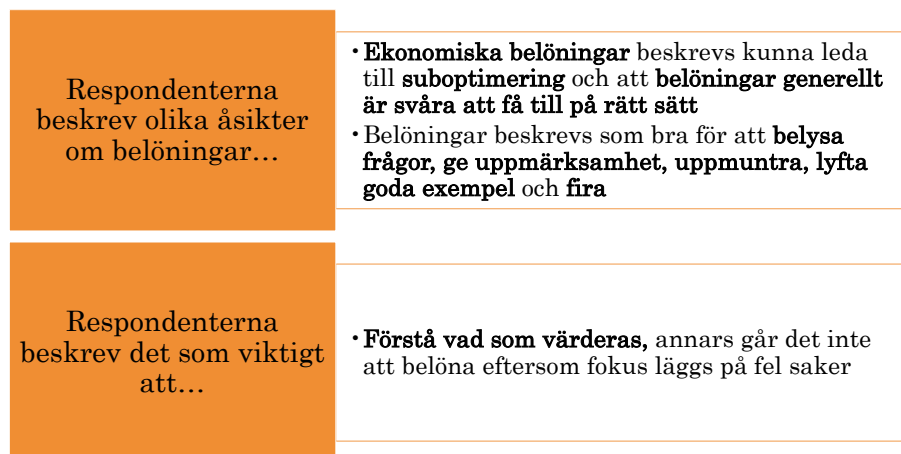
4.4.2 Belöning

Åsikterna om användning av belöningar var tudelad hos många respondenter. Många respondenter, bland annat E2:2, T2:1 och T2:2, beskrev att ekonomiska belöningar, kan vara dåliga och leda till suboptimering. Respondent T2:2 lyfte dock att chefers belöningar är viktiga för att organisationen ska arbeta med hållbarhet. Andra respondenter, K3:2 och K1:1, angav att belöningar i allmänhet kan vara problematiska eftersom de är svåra att få till på rätt sätt. Det som många respondenter beskrev är att de tycker att belöningar är bra för att belysa hållbarhetsfrågor (K1:1, K3:2), ge uppmärksamhet och uppmuntra (T2:2, F1:1A, F2:2, K1:2) samt lyfta goda exempel och fira när det gått bra (E2:1A, F1:1A, F1:1B, F1:2, K1:2, K2:1). Respondent E1:2 påpekade dock att det är viktigt att förstå vad som värderas eftersom det annars inte går att belöna och att fokus då kan läggas på fel saker. Detta utvecklade respondent E1:2 på följande sätt.

”Om man ska belöna folk så måste man ju på riktigt förstå vad de värderar. Annars kan man inte belöna dem.”

- Strategichef, Energibolag 1

Flera respondenter, bland annat T2:1, T2:2 och F1:1A, lyfte tårta som ett exempel på belöning som kan ges till medarbetare. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området belöning visualiseras i figur 20.



Figur 20: De viktigaste empiriska bidragen för belöning

4.5 Kultur

Empirin för kategorin kultur presenteras under de två underrubrikerna övertygelser, värderingar och normer samt aktiviteter. Detta skiljer sig för hur kategorin kultur presenteras i referensramen vilket beror på att de tre första underkategorierna inte diskuterats separat under intervjuerna. Under intervjuerna beskrev respondenterna att kategorin kultur påverkar hållbarhetsprestandan väldigt mycket samt att den anses vara mycket svår att påverka.

4.5.1 Övertygelser, värderingar och normer

Många respondenter (E1:1, E1:2, E2:1A, E2:2, T1:1, T2:1, F1:1A, K1:2) uppgav under intervjuerna att deras organisation har en stöttande kultur medan andra respondenter (T1:2, F2:2, K1:1, K2:2A, K3:2) beskrev det som att det både finns stöttande och hindrande aspekter av deras kultur. Ingen av respondenterna beskrev under intervjun att de upplever att de bara har en kultur som hindrar eller motarbetar deras hållbarhetsfokus. Det lyftes under många intervjuer att kulturen anses vara en viktig del för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete samt många exempel på vad som är stöttande för hållbarhetsarbetet. Exempelvis beskriver respondenterna E1:2, E2:1A, T2:2 och K1:1 att det är viktigt att ha en kultur som innebär att hållbarhet genomsyras i hela organisationen. Mer ingående beskriver respondent K1:1 det som följer.

”Jag tror absolut att [arbeta för att uppnå en positiv kultur gällande hållbarhet] vore värdefullt. Jag tror att det kanske till och med är nödvändigt för att vi ska få det genomslaget vi vill. [Hållbarhet] är en kulturfråga i slutändan, jag tror inte att vi kommer få [...] det genomslag med hållbarhetsarbetet som är önskvärt om vi inte har en kultur som är positivt inställd. För att [...] det ska kunna genomsyra allt vi gör så måste det finnas med i grunden [...]. Att få in det i DNA:t i organisationen. Det [tror jag] är en förutsättning för att lyckas.”

- Utvecklingsstrateg, Kommun 1

Flera respondenter (E1:2, E2:2, K3:1, K3:2) beskrev att hållbarhet värderas högt i organisationen, andra att det värderas högt men att det finns mer att göra i organisationen (T1:1, K1:2) och respondenterna T2:1 och K3:1 beskrev det som nödvändigt att hållbarhet värderas högt. Ledningen beskrevs av flera respondenter (E1:1, E1:2, T1:2, T2:1, T2:2, K2:2A) ha stor påverkan på organisationens kultur. Respondent E2:2 lyfte att det är nödvändigt att hållbarhet värderas högt i organisationen för att det ska kunna integreras i beslutsfattandet, vilket det måste göras. Att det står i en rutin, innebär inte att det tas i beaktning vilket värderingar och normer i större utsträckning gör, enligt respondent E2:2. Ytterligare ett sätt att påverka sin kultur beskrevs av respondent T2:2. Respondenten beskrev att när ledningen tydligt kommunicerar att hållbarhet är viktigt blir det inte lika stort utrymme för personliga åsikter om huruvida hållbarhet anses vara viktigt eller inte, då måste alla rätta in sig i ledet. Att ha en hållbarhetschef centralt i organisationen beskrev respondent K3:2 är en tydlig signal om att hållbarhet värderas högt i organisationen.

Utöver att det beskrevs som viktigt att ha en stöttande kultur lyfte några respondenter att det kan finnas svårigheter med att lyckas integrera och få med hållbarhet i kulturen. Respondent F1:2 och K1:1 lyfte att hållbarhet inte varit en prioriterad fråga i organisationen under lång tid, vilket avspeglar sig på kulturen, medan respondent E1:2 lyfte att hållbarhet har och är en naturlig del på grund av att det ligger så nära produkterna som organisationen säljer. Respondent K1:1 utvecklade och beskrev att respondenten tror att det i de organisationer som arbetat med hållbarhet länge har synsättet mer integrerat i kulturen. Vidare beskrev respondenten att de som kommun har en diversifierad och decentraliserad verksamhet vilket kan göra det svårt att ha en och samma företagskultur i organisationen. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området kultur visualiseras i figur 21.

Respondenterna beskrev att deras kultur...	• Antingen är stöttande eller delvis stöttande och delvis hindrande för hållbarhetsarbetet
Kultur lyftes av respondenterna som viktigt för att lyckas uppnå hållbarhet...	• Respondenter menar att det är viktigt att ha en kultur där hållbarhet genomsyras i hela organisationen
Ledningen beskrevs ofta ha stor påverkan på kulturen...	• Det anses vara nödvändigt att ledningen värderar hållbarhet högt och tydligt kommunicerar att hållbarhet är viktigt

Figur 21: De viktigaste empiriska bidragen för kultur

4.5.2 Aktiviteter

Under intervjuerna beskrevs det inte så många konkreta aktiviteter för att arbeta med sin företagskultur, men respondent T2:2 beskrev att de har temaveckor där hållbarhet är ett återkommande tema. Respondent E2:2 beskrev att de genomför utbildning och det anser de har en påverkan på kulturen eftersom det gör att anställda förstår och får förutsättningar att ta hänsyn till dessa perspektiv. Både respondent F1:2 och K3:2 nämnde värdegrund som ett sätt att påverka kulturen. Utöver detta beskrev även respondent F1:2 att tvärfunktionella initiativ kan påverka kulturen.

4.6 Organisationens uppbyggnad

Den empiriska data för kategorin organisationens uppbyggnad presenteras i följande underkategorier: ledning, intern uppbyggnad, extern uppbyggnad, resurser och kompetenser samt koordinering. Detta är de samma som beskrevs i den teoretiska referensramen. Respondenterna beskrev under sina intervjuer att kategorin ansågs påverka hållbarhetsprestandan väldigt mycket samt att den är relativt enkel att påverka.

4.6.1 Ledning

Flera respondenter lyfte att ledningens engagemang samt hållbarhetskompetens påverkar hållbarhetsarbetet. Bland annat lyfte respondenterna E1:1, E2:2, T2:2 och F1:1A att ledningens engagemang påverkar organisationens hållbarhetsarbete. Re-

spondent T2:2 beskrev att om ledningen inte skulle fokusera eller vara engagerad i frågan skulle den inte arbetas med alls. Även respondent E2:2 beskrev att ledningens engagemang samt att frågan finns på ledningens agenda är båda väldigt viktiga aspekter. Respondent K3:1 utvecklade synen att ledningen borde behandla och prioritera hållbarhetsfrågorna såsom följer.

”Jag tycker att det är superviktigt att hållbarhetsfrågorna kommer upp [...] i högsta ledningsgrupp. Det är inte en fråga som man kan ha på en fackförvaltning och tänka *det där gör vi lite vid sidan om* [...]. Det känns i min värld förlegat. Jag tycker att det är en styrning- och ledningsfråga som är affärskritisk och vår viktigaste fråga för samhällsutvecklingen.”

- Hållbarhetschef, Kommun 3

Vidare lyfte respondent E1:1 att tydligheten från deras VD avseende hållbarhet samt VD:s engagemang influerar ledningen och påverkar organisationens hållbarhetsarbete. Respondent E2:1B beskrev att deras vice VD har ett förflutet inom hållbarhetsfrågor och driver dessa frågor tydligt i ledningen vilket respondenten ansåg var bra. Gällande hållbarhetskompetens i ledningen är det många respondenter som menar att det är viktigt för hållbarhetsarbetet och någonting som det skulle behöva finnas mer av i ledningen. Bland annat menar respondent F1:1A att det är väsentligt att hållbarhetskompetens finns med i organisationens ledning och respondenterna E1:1 och T2:1 efterfrågar generellt högre hållbarhetskompetens i ledningen. Respondenterna T2:1, T2:2 och K3:2 beskrev att ledningen tar hjälp av eller skulle behöva ta hjälp av experter längre ner i organisationen för att på så sätt få stöd i arbetet med hållbarhet.

En fråga som diskuterades under intervjuerna är om det finns eller om det bör finnas en hållbarhetsrepresentant i ledningen. Ledningens sammansättning påpekades vara viktigt för hållbarhetsarbetet, av bland annat respondent K3:1. Flera respondenter beskrev att till exempel hållbarhetschefen sitter med i organisationens ledning (E2:1B, F1:1A, F2:1, K3:2) medan andra respondenter inte har en representant i ledningen (E1:1, T1:2, T2:2). Respondent T2:2 menar att en representant inte skulle skada och respondent E1:1 menar att det kan vara en nackdel att det inte finns men att de på hållbarhetsavdelningen i dagsläget har en rak väg upp till ledningen som underlättar informationsflödet. Respondenterna F1:1A och K1:1 ifrågasatte att det inte finns en representant för hållbarhet i ledningen medan det ofta för andra stödfunktioner såsom kvalitet eller ekonomi finns. Respondenterna menar att representanter ofta tas bort eftersom det går att resonera att alla ska bära perspektivet och att det således inte behövs någon specialkompetens. Respondenterna uttryckte dock att de tycker att det är konstigt att det inte finns representerat. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området ledning visualiseras i figur 22.

Ledningens engagemang påverkar arbetet med hållbarhet...	• Respondenterna beskrev att om inte ledningen skulle fokusera på frågan skulle den i flera organisationer inte arbetas med • Tydlighet, engagemang och att hållbarhetsfrågor finns på agendan anses vara viktigt
Många anser att det är viktigt att hållbarhetskompetens finns i ledningen...	• Respondenter beskrev det som väsentligt och efterfrågar högre kompetens eller att ledningen borde ta mer hjälp av experter
En hållbarhetsrepresentant anses vara givande i ledningen...	• Flera respondenter har representanter i ledningen men inte alla • Respondenter ifrågasatte att det inte finns en representant för hållbarhet på samma sätt som för ekonomi eftersom båda är funktioner som behöver utrymme och samordning

Figur 22: De viktigaste empiriska bidragen för ledning

4.6.2 Intern uppbyggnad

Flera respondenter uttryckte åsikter kring organisationernas interna struktur och hur den kan underlätta hållbarhetsarbetet. Mest fokus lades på hållbarhetsavdelningen, om den ska finnas samt hur den ska organiseras. Flera respondenter, bland annat E1:1, F1:1A och K3:1, menar att det är bra att ha en hållbarhetsavdelning. Till exempel lyfte respondent K3:2 att frågan får tydligt fokus med hjälp av hållbarhetsavdelningen men att det kan bli svårt att balansera när hållbarhet ska genomsyra allt samtidigt som frågan lyftas upp i en egen hållbarhetsavdelning. Vidare menar respondent K2:1 att det är bra att hållbarhetsfunktionen är placerad centralt i organisationen medan respondent K1:2 lyfte att det är bra att ha separata enheter med hållbarhetsfokus som kommer närmare verksamheterna de verkar inom. Andra strukturer och arbetssätt som lyfts, av respondent T2:2 och K1:2, som bra är olika arbetsgrupper för hållbarhetsarbetet.

Även ansvarsfördelning i organisationen diskuterades under intervjuerna. Flera respondenter, bland annat E1:2, T1:2, F1:1A, F1:2 och K1:1, menar att det finns ett gemensamt ansvar för hållbarhetsarbetet i organisationen. Många respondenter, där bland E1:2, T2:2, F1:1A och K3:1, var tydliga med att det inte är hållbarhetschefen eller hållbarhetsavdelningen som har ansvaret för hållbarhetsarbetet. Respondent T2:2 uttryckte sig till exempel på följande sätt.

”Vi kallar dem antingen för specialister eller samordnare [...]. Historiskt sett har man kallat dem för miljöansvarig men det har vi försökt styra bort från. De här människorna är inte ansvariga för någonting, det är cheferna och ledningen som är ansvariga. De samordnar arbetet och det tycker vi är väldigt viktigt att särskilja.”

- QHSE-chef, Tillverkningsbolag 2

Till exempel menar respondent F1:1A att hållbarhetsavdelningen inte äger målen utan att de skapar riktlinjer och styrning och att alla sedan har ansvar. Även respondent K3:1 menar att ansvaret inte ska ligga på hållbarhetschefen utan att det är ett delegerat ansvar och att arbetet ska drivas framåt med hjälp av nyckelpersoner i organisationen. Vidare beskrev respondent E1:2 att hållbarhetsavdelningen ska vara en expertgrupp som är pålästa och kan stötta så att inte alla i organisationen behöver erhålla expertkompetens inom hållbarhet. Respondenten var också tydlig med att hållbarhetsavdelningen aldrig får bli ansvarig för arbetet utan att det är någonting som alla har ansvar för. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området intern uppbyggnad visualiseras i figur 23.



Figur 23: De viktigaste empiriska bidragen för intern uppbyggnad

4.6.3 Extern uppbyggnad

Alla intervjuade organisationer beskrev under empiriinsamlingen att de ingår i olika typer av nätverk, både nätverk i koncernen samt nätverk med helt andra organisationer. Respondent F2:1 beskrev ett av deras nätverk på följande sätt.

”[Vi har ett fantastiskt nätverk] där vi samlas kring gemensamma utmaningar och fokusområden och delar kunskap med varandra. Det gör att man inte behöver uppfinna alla hjul själv.”

- Verksamhetscontroller, Fastighetsbolag 2

Fördelar med att ingå i nätverk som belysts är kunskapsutbyte (T2:2, F1:1A, F1:2, K1:1, K1:2), gemensam utveckling (E1:1, E2:1A, E2:1B), benchmarking (F1:1A, F1:2) samt inspiration (F1:1B). En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området extern uppbyggnad visualiseras i figur 24.



Figur 24: De viktigaste empiriska bidragen för extern uppbyggnad

4.6.4 Resurser och kompetenser

Många av de respondenter (T1:2, T2:2, F1:1A, F1:2, K1:2, K3:2) som intervjuades lyfte fram att det finns mycket kompetens internt. Exempelvis menar respondent F1:1A att de anser att den höga kompetensen hos deras medarbetare är en av deras styrkor och bland det viktigaste de har. Respondent T1:1 lyfte att de har ett behov av att bli fler som arbetar med hållbarhet vilket antingen kan ske genom att anställa fler på hållbarhetsavdelningen eller höja kompetensen och kunskapen generellt i organisationen. Även respondent K1:1 lyfter att hållbarhetsarbetet i stor utsträckning handlar om att ha kunskap i organisationen.

Under intervjuerna diskuterades även om det fanns tid eller inte att arbeta med hållbarhet. Respondent F1:1A belyste att det i deras organisation ska finnas tid att prioritera hållbarhet eftersom det är en del av deras uppdrag. Respondenten uttryckte sig på följande sätt.

”Det är ingen som ifrågasätter om det finns tid att jobba för en bra överskottsgrad eller om det finns tid för att göra en fastighet ekonomiskt lönsam eller om det finns tid för att göra en kund nöjd. Finns det tid för

att jobba med att minska klimatpåverkan? Ja, det ingår i rollen [...] som förvaltare eller rollen som projektledare. [...]. Hållbarhet är ingenting extra utan det är en del utav vårt uppdrag och då ska det finnas tid för det.”

- Hållbarhetschef, Fastighetsbolag 1

Vidare lyfte respondent K3:2 att hållbarhet bortprioriteras om det drivs på sidan av ordinarie verksamhet. Resonemanget fördes på följande sätt.

”Så länge vi driver hållbarhetsarbetet som separat och som utvecklingsprojekt eller processer på sidan, så finns det ju alltid en aspekt av att *ska vi göra det här också?*”

- Utvecklingsledare, Kommun 3

Flera respondenter (E1:1, T2:2, K3:1, K3:2) lyfte att det inte finns tillräckligt med tid i organisationen för att hinna arbeta med frågorna. Inom organisation E1 beskrev respondent E1:1 att de på hållbarhetsavdelningen har tillräckligt med resurser för att kunna arbeta med frågorna på ett tillfredsställande sätt men att det ute i verksamheten skulle behövas mer tid. Detta gäller inte för respondent T2:2 som beskrev att de skulle behöva fler specialister för att arbetet ska kunna gå fortare fram. Respondent K1:1 berättade att det finns tid att arbeta med den hållbarhet som ligger nära kärnverksamheten, men att utvecklingsarbetet är lidande på grund av tidsbrist. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området resurser och kompetenser visualiseras i figur 25.



Figur 25: De viktigaste empiriska bidragen för resurser och kompetenser

4.6.5 Koordinering

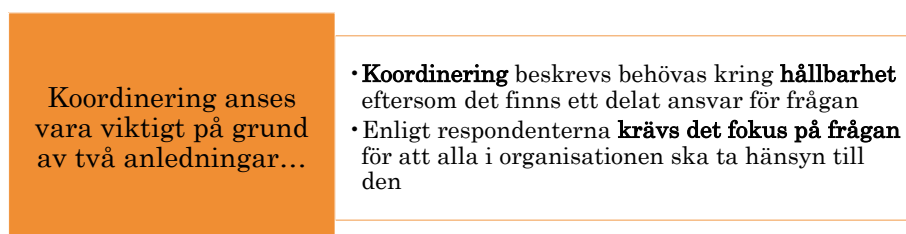
Under intervjuerna lyftes framför allt två anledningar till varför koordinering anses vara viktigt för hållbarhetsarbetet. Den första var att hållbarhet är en bred fråga som det finns ett gemensamt arbete kring och då är det fördelaktigt om det finns någon

som koordinerar arbetet men som också följer upp arbete, enligt respondent K1:1. Den andra aspekten som lyftes fram av respondent T2:2 är att det krävs någon som har fokus på hållbarhetsfrågorna och som också kan säkerställa att organisationen i övrigt också tar hänsyn till dessa aspekter. Det var flera respondenter (E1:1, T2:2, K3:2) som beskrev att det är deras hållbarhetsavdelningar som har koordineringsansvaret för hållbarhetsfrågorna, men som respondent E1:1 tydligt beskrev så innebär det inte att de är ansvariga för hållbarhetsarbetet. Respondenten uttryckte sig på följande sätt.

”Alla arbetar med hållbarhet [i organisationen], men vi behöver ändå en hållbarhetsavdelning, just för koordineringen.”

- Hållbarhetschef, Energibolag 1

Både respondent T1:1 och T2:1 beskrev att de också kan ta hjälp av deras globala koncerner för att koordinera arbetet men också få stöd i sina respektive roller. En sammanställning av de viktigaste empiriska bidragen för området koordinering visualiseras i figur 26.



Figur 26: De viktigaste empiriska bidragen för koordinering

5 Analys

Detta kapitel presenterar analysen av studiens empiriska resultat med bakgrund i den teoretiska referensramen. De sex kategorierna, planering, procedur, mätning, återkopplingssystem, kultur och organisationens uppbyggnad, analyseras var för sig där empirin jämförs med den teori som identifierats för kategorin. I slutet på varje kategori presenteras en figur som visar vad som är samstämmigt eller skiljer sig från teorin i, insikter som återfinns i annan litteratur samt insikter som utökar teorin. Kapitlet avslutas med en syntetisering av analysen samt presenterar en uppdaterad analysmodell.

5.1 Planering

I litteraturen lyfts planering som en mekanism som ger vägledning (Flamholtz et al., 1985) vilket även beskrevs av flera respondenter. I styrsystemslitteraturen lyfts planering av många författare som en betydelsefull del medan det i hållbarhetslitteraturen som undersökts i denna studie inte har lyfts upp som en av de viktigare delarna som påverkar hållbarhetsprestandan. Flera respondenter lyfte dock planering som viktigt och menar att det påverkar hållbarhetsprestandan i stor utsträckning. Respondenterna beskrev vidare att planering är viktigt eftersom det lägger grunden för de andra sekventiella styrmekanismerna.

Vidare beskriver litteraturen att långsiktig planering i form av hållbarhetsvision, hållbarhetsmission och hållbarhetsstrategi som viktigt (Ramus, 2002; Ricart et al., 2005; Petrini och Pozzebon, 2010) medan andra beskriver att hållbarhet kan integreras i den traditionella planeringsprocessen (Banerjee, 2002; Riccaboni och Leone, 2010). Respondenterna höll till störst del med den litteratur som menar att hållbarhet ska integreras i den traditionella planeringsprocessen. De båda energibolagen beskrev att de integrerar hållbarhet i den ordinarie planeringsprocessen medan alla kommuner beskrev att de vill eller ser fördelen av att integrera hållbarhet i den ordinarie planeringen, även om det fullt ut inte görs idag. På så sätt motsäger det empiriska resultatet den del av teorin som menar att organisationer ska ha hållbarhetsplanering vid sidan om och är samstämmig med den del av litteraturen som i stället menar att hållbarhet kan integreras i den traditionella planeringsprocessen. Således visar detta att organisationer med fördel kan integrera hållbarhet i den ordinarie planeringsprocessen i stället för att den långsiktiga planeringen ska ha två spår, ett med fokus på den ordinarie verksamheten och ett med fokus på hållbarhet. Fördelen organisationer som integrerar hållbarhet har är att de i den ordinarie planeringsprocessen kan dra nytta av är att det underlättar styrningen av deras arbete för att uppnå hållbarhet.

Detta eftersom det gör att hållbarhet naturligt integreras i många delar av organisationen då planering påverkar de sekventiella styrmekanismerna procedurer, mätning och återkopplingssystem.

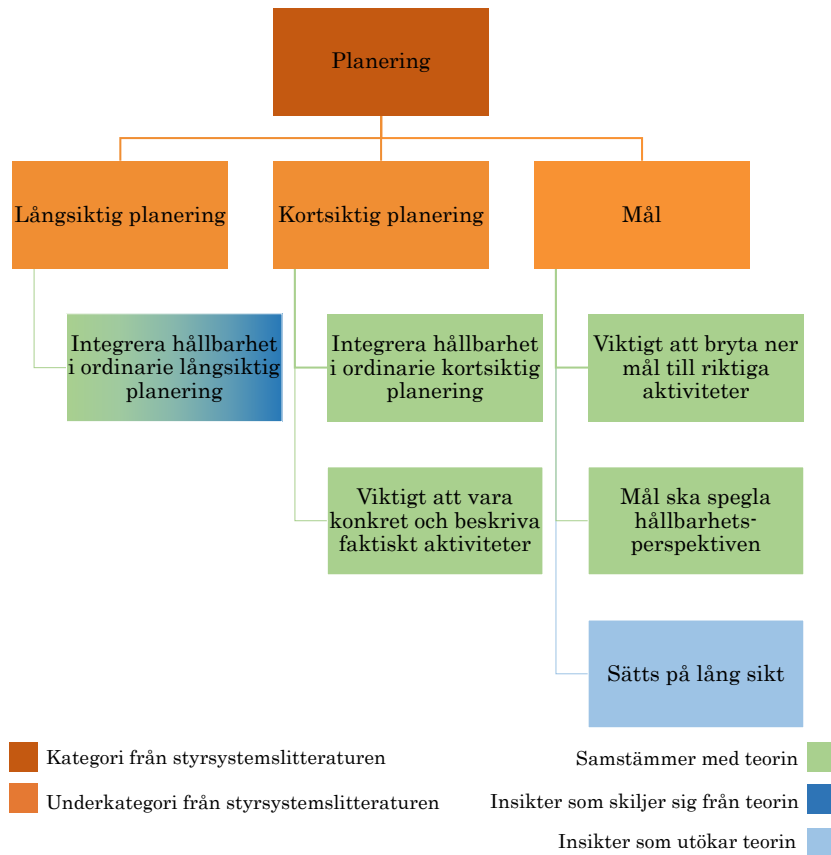
Vidare beskrivs det även i litteraturen att den strategiska processen är viktig för att identifiera hållbarhetsproblem (Clarke och Roome, 1999) och där respondent E1:2 poängterade att det är viktigt att vara konkret och beskriva faktiska aktiviteter snarare än visioner för att den strategiska planen ska bli vägledande. Detta är någonting som många respondenter lyfte i koppling till den kortsiktiga planeringen, att det är viktigt att den är konkret och beskrivs som aktiviteter. Att den kortsiktiga planeringen ska vara konkret och bestå av faktiska aktiviteter är någonting som behandlas i litteraturen, av bland annat Malmi och Brown (2008). Detta gör att de empiriska fynd som identifierats för kortsiktig planering är samstämmiga med vad som identifierats i referensramen. Att litteraturen och det empiriska resultatet är samstämmigt indikerar på att denna insikt kopplat till kortsiktig planering, att konkreta aktiviteter är viktiga, är någonting som organisationer som ämnar att uppnå hållbarhet bör fokusera på vid styrning av sitt arbete. Hur konkretisering ska uppnås beskrivs bland annat av Reider (2014) och är genom att tydligt specificera aktiviteter som ska genomföras genom att beskriva vad, vem, när och hur kopplat till aktiviteten. Aktiviteten behöver också vara mätbar, tidsbestämd och realistisk för att kunna följas upp och bidra med styrning. Om det inte är tydligt vad som ska göras, vem som förväntas göra det, när det förväntas vara gjort och om nödvändigt hur det förväntas göras är det svårt för organisationen att få styrning eftersom det blir svårt att följa upp och säkerställa att aktiviteter blir gjorda i tid och på rätt sätt. I analysen indikerar alla de samstämmiga teoretiska och empiriska delarna någonting som organisationer med fördel kan fokusera på vid styrning av deras arbete för att uppnå hållbarhet.

Gällande mål lyfts dessa i litteraturen som viktiga och det poängteras att de ska vara tydliga (Riccaboni och Leone, 2010) och relevanta (Durden, 2008). Bland annat uppgav respondenter att deras mål är för visionära (K3:2) eller för breda för att kunna operationaliseras samt att kopplingen till hållbarhet är svag (K2:2B). Flera respondenter, bland annat T1:1 och F1:2, lyfte även att det är viktigt att bryta ner målen till riktiga aktiviteter och att det är svårt eftersom hållbarhet är en komplex fråga. Detta liknar det som teorin säger, att målen måste vara tydliga. Under intervjuerna framkom det att många respondenter, bland annat E2:2 och F1:1B, som anser att det är viktigt att organisationens mål speglar hållbarhetsperspektiven, vilket är samstämmigt med vad Hallstedt et al. (2010) menar.

Många respondenter poängterade dock att mål för hållbarhet ofta sätts på lång sikt eftersom hållbarhetsfrågan är långsiktig. Detta är en insikt som inte behandlas i litteraturen i denna studie och ses således som en insikt som utökar teorin. Det långsiktiga perspektivet av hållbarhet belyses dock i Bruntlandsrapportens defini-

tion av hållbarhet (Nationalencyklopedin, 2022) samt att de Globala målen sattes på lång sikt (FN, u.å.). Bansal och DesJardine (2014) belyser också att hållbara organisationer både tar hänsyn till det korta och det långa perspektivet, vilket då delvis är samstämmigt med insikten som empirin gav. Andra grupper med litteratur menar dock att hållbarhetsförändringar ofta kräver stora investeringar som påverkar den kortsiktiga lönsamheten men kan ge utdelning på längre sikt (Payne och Raiborn, 2001). Därför skulle det kunna finnas en logik i att mål i en organisation sätts på lång sikt eftersom de då kan bidra med en tydlig riktning. Denna riktning kan organisationen arbeta mot samt att långsiktigheten legitimerar att det kan krävas uppoffringar på kortare sikt för att på längre sikt uppnå hållbarhet och långsiktig framgång. Likt för långsiktig planering är det viktigt att långsiktiga mål bryts ner till konkreta aktiviteter. Mål formulerade i konkreta aktiviteter bidrar som nämnt av Reider (2014) till tydlighet och ger organisationen möjlighet att kontrollera om de som ska bidra till målen faktiskt gör det eller inte. Konkretiseringen av långsiktiga mål kan med fördel likna konkretiseringen av planer som beskrivits ovan, det vill säga att de ska konkretiseras genom att beskriva vad som ska göras, hur det ska göras, vem som ska göra det samt när det ska göras (Reider, 2014).

En sammanställning av de viktigaste analytiska bidragen för kategorin planering visualiseras i figur 27. Figuren visar de empiriska aspekter som samstämmer med teorin i grön färg, de empiriska insikter som skiljer sig från teorin i mörkblå färg och de empiriska insikter som utökar teorin i ljusblå färg. En ruta i figuren har både grön och mörkblå färg vilket indikerar att det empiriska resultatet både motsäger och samstämmer med den teoretiska referensramen.



Figur 27: Analys av planering med bakgrund i teorin

5.2 Procedur

I den teoretiska referensramen beskrivs det att procedurer har fem underkategorier. Den första är processer och i teorin beskrivs det att hållbarhet ska inkorporeras i alla processer (exempelvis Dechant och Altman, 1994; Feder och Weißenberger, 2021) vilket även beskrevs av flera respondenter under intervjuerna. För att säkerställa att hållbarhetsperspektivet integreras har flera organisationer valt att involvera hållbarhetsavdelningen i processerna eller processarbetet (E1:1, E2:1A, F1:2, K3:2). För den andra underkategorin styrdokument, som består av formella dokument (exempelvis Merchant och Van der Stede, 2007) och riktlinjer (Anthony och Govindarajan, 2007), lyfter litteraturen också att hållbarhet kan inkorporeras (exempelvis Dechant och Altman, 1994; Clarke och Roome, 1999). Många respondenter uppgav under intervjuerna att hållbarhet ska integreras i befintliga styrdokument, istället för att det ska skapas nya separata dokument. Många respondenter (exempelvis T1:2, T2:2, K1:1) beskrev att det är bra med styrdokument men det finns även de respondenter

som inte ansåg att det är styrdokument som skapar förändring (exempelvis K3:1). Att många respondenter ansåg att hållbarhet kan integreras i organisationens processer och att en övervägande andel respondenter uppgav att det är bra med styrdokument och att hållbarhet ska integreras även där, samstämmer med vad litteraturen i denna studie menar.

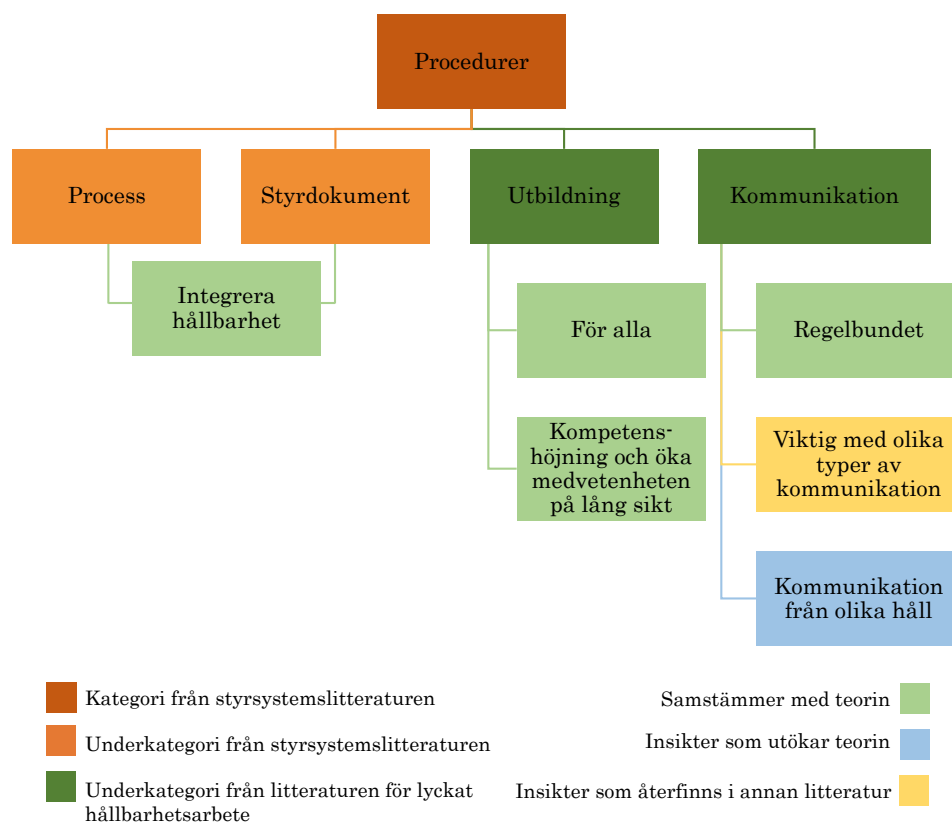
Precis som det lyfts i litteraturen av bland annat Haugh och Talwar (2010) samt Petrini och Pozzebon (2010) uppgav många respondenter (exempelvis T1:1, F1:1B, K1:2 och K3:1) att utbildning inom hållbarhet är väldigt viktigt. Litteraturen lyfter att det ska ges till alla (Haugh och Talwar, 2010; Petrini och Pozzebon, 2010), vilket några respondenter (E1:1, T2:1) beskrev sker i deras organisationer. Det är flera respondenter (exempelvis T1:1 och K1:1) som uppgav att de behöver jobba mer med utbildning eftersom de ser behov av att kompetenshöja och skapa större medvetenhet för att arbeta långsiktigt. Detta samstämmer bland annat med Haugh och Talwar (2010) som menar att utbildningen bör vara ett långsiktigt arbete. Således anses insikten gällande att utbildning ska ges till alla i organisationen vara samstämmigt med teorin. Att utbildning kan arbetas med för att uppnå kompetenshöjning och medvetenhet för att skapa långsiktighet beskrivs även i litteraturen och anses därför vara samstämmigt med den.

Både respondenter och litteraturen beskriver flera olika sätt som utbildning med fördel genomförs på samt exempel på vilka utbildningsinsatser som kan bedrivas. Insikter från respondenter och litteratur som anses viktig för organisationer vid utbildning är att det är viktigt att involvera mottagaren i utbildningen för att det själva ska få fundera på hur de kan involvera dessa lärdomar i sitt vardagliga arbete. Vilka utbildningsinsatser som organisationer med fördel kan använda sig av beror på vilka mottagare som finns i organisationen och det är viktigt att hitta utbildningsformat som fungerar för alla mottagare. Exempel på olika format som organisationer kan använda sig av är grundläggande hållbarhetsutbildning (Dechant och Altman, 1994) samt utbildning via informationsvideos, diskussionsforum eller skriftlig information. Vidare kan det också vara fördelaktigt att kombinera och använda dessa tillsammans på olika sätt för att nå ut till alla individer i organisationen. Fördelen som organisationer kan få ut av användningen av utbildningen beskrivs av Levitt och March (1988) och är att kunskapen blir en del av organisationens minne vilket kan bidra till att kunskapen lättare tas i beaktning i det dagliga arbetet. Detta kan organisationer som vill uppnå hållbarhet dra nytta av eftersom det är av vikt att kunskapen tas in av organisationen och bidrar till det dagliga arbetet.

Slutligen beskrivs kommunikation inom litteraturen som viktigt utifrån flera olika aspekter och det lyfts fram som viktigt att den är regelbunden (Ricart et al., 2005), vilket även är något som lyftes av bland annat respondent T1:2. Under intervjuerna framkom det många olika sätt att kommunicera och respondent E1:2 lyfte fram det

som viktigt att använda olika typer av kommunikation eftersom olika personer tar till sig information olika bra från olika kommunikationskanaler. Varken hur kommunikation kan genomföras eller att organisationer måste kommunicera på flera olika sätt har lyfts i referensramen, men poängterades av flera respondenter som viktigt och anses därför vara en insikt som utökar teorin och något som är fördelaktigt att ha i åtanke. Annan litteratur behandlar dock dessa insikter, Jacobsen och Thorsvik (2014) lyfter att det är viktigt att välja en kommunikationskanal som passar budskapet som ska föras fram samt att välja en kommunikationskanal som passar mottagaren. Till exempel menar Jacobsen och Thorsvik (2021) att förslag på kommunikationskanaler som organisationer kan använda sig av är intranät, mejl, textmeddelanden samt muntlig kommunikation ansikte mot ansikte eller via telefon och digitala möten.

Ytterligare en aspekt, som lyfts av bland annat respondent E1:1, är att det inte bara är hållbarhetsavdelningen som ska lyfta hållbarhetsaspekter i kommunikationen utan även att det ska lyftas av andra roller. Att kommunikation ska ske från olika håll anses vara en insikt som utökar teorin då det vid denna studie inte återfunnits i någon annan litteratur. Exempel på vad organisationen med fördel kan lyfta i sin kommunikation är vad de olika avdelningarna eller individer behöver hjälp med för att kunna arbeta hållbart. Att få organisationen att kommunicera detta till hållbarhetsavdelningen är något som flera respondenter lyfter är viktigt eftersom det är de som arbetar med den specifika uppgiften ute i organisationen som bäst vet vad de behöver för stöttning. Ytterligare en aspekt av detta som togs upp av respondenter är att det är viktigt att såväl den interna som externa kommunikationen gällande hållbarhet kommer från olika roller och funktioner, och inte bara från hållbarhetsavdelningen eftersom detta ytterligare belyser att hela organisationen ska arbeta och arbetar med hållbarhet. En sammanställning av de viktigaste analytiska bidragen för kategorin procedur visualiseras i figur 28. I denna figur visualiserar gul färg insikter som återfinns i annan litteratur, det vill säga litteratur som inte används i denna studies referensram.



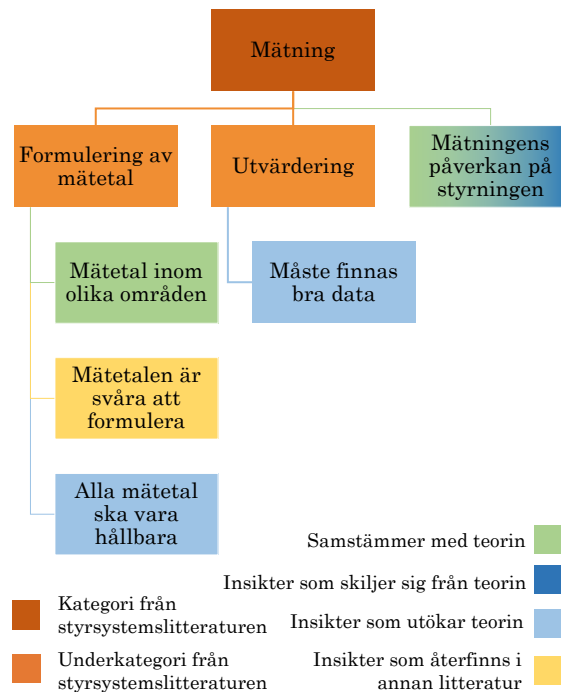
Figur 28: Analys av procedur med bakgrund i teorin

5.3 Mätning

Precis som lyfts i litteraturen av bland annat Malmi och Brown (2008) beskrev flera respondenter att mätetal måste finnas inom många olika områden, såväl finansiella som miljömässiga och sociala (icke-finansiella). Således samstämmer det empiriska resultatet med teorin i frågan om att mätetal måste finnas inom olika områden. En åsikt som kontrasterar litteraturen är den som beskrevs av respondent E1:2 att det inte ska finnas hållbarhetsmätetal som utvärderar hållbarhetsarbetet, utan att alla mätetal ska vara hållbara. Respondenten, som arbetar på ett energibolag, beskrev att hållbarhet genomsyrar allt de gör, och därför anses detta således vara applicerbart. Dock är inte alltid de tre hållbarhetsdimensionerna samstämmiga, utan det kan finnas målkonflikter. Huruvida det fungerar för de andra branscherna, att endast ha hållbara mätetal, skulle behöva undersökas vidare.

I litteraturen beskrivs olika attribut (Riccaboni och Leone, 2010) som mätetalen ska ha, vilka av respondenter (bland annat E2:2 och F1:1B) beskrevs som svåra att uppfylla. Anledningar till varför organisationer lyfter att det är svårt att formulera mätetal kan bero på aspekter som tas upp av Feil et al. (2019). De är bland annat att om det finns brist på information, osäkerheter i mätmetoden eller subjektivitet på mätningen är det svårare att mäta och formulera mätetal. Brist på information är aspekter som lyftes upp av bland annat respondenterna T2:1 och F1:2 samt att osäkerhet i mätmetoder är en aspekt som togs upp av respondent F1:1B kopplat till mätning av koldioxidutsläpp. Alltså är detta en insikt som utökar styrsystemslitteraturen men som återfinns i annan litteratur, i detta fall hållbarhetslitteratur. Något som inte beskrivs i referensramen men som återkom under flertal intervjuer är att det måste finnas tillgång till bra data för att mätningen ska kunna genomföras och för att det ska gå att kunna övervaka och följa upp. Vikten av bra data är något som adresseras av (Feil et al., 2019) och blir således en insikt som samstämmer med annan litteratur.

Den syn som finns på mätning i teorin, att det är en del av kärnan i styrsystemet och har direkt påverkan på organisationen (Flamholtz et al., 1985), är det respondenter (bland annat T2:2, K2:2B) som också ger uttryck för. Dock fanns det även flera respondenter (bland annat T1:2, K1:2) som inte ansåg att mätning i sig har stor påverkan. Detta gör att synen på om mätning bidrar till styrning både samstämmer med studiens referensram samt att den också skiljer sig från teorin eftersom respondenter inte ser att det påverkar. Att synen på om mätning har en påverkan på styrning av organisationer och deras möjlighet att uppnå hållbarhet skiljer sig från styrsystemslitteraturen kan grunda sig i att mätning som inte kopplas till hållbarhet kan vara lättare än mätning för hållbarhet. Att mätning är svårt för hållbarhet påpekas både i litteratur (Feil et al., 2019) samt av respondenter. En sammanställning av de viktigaste analytiska bidragen för kategorin mätning visualiseras i figur 29.

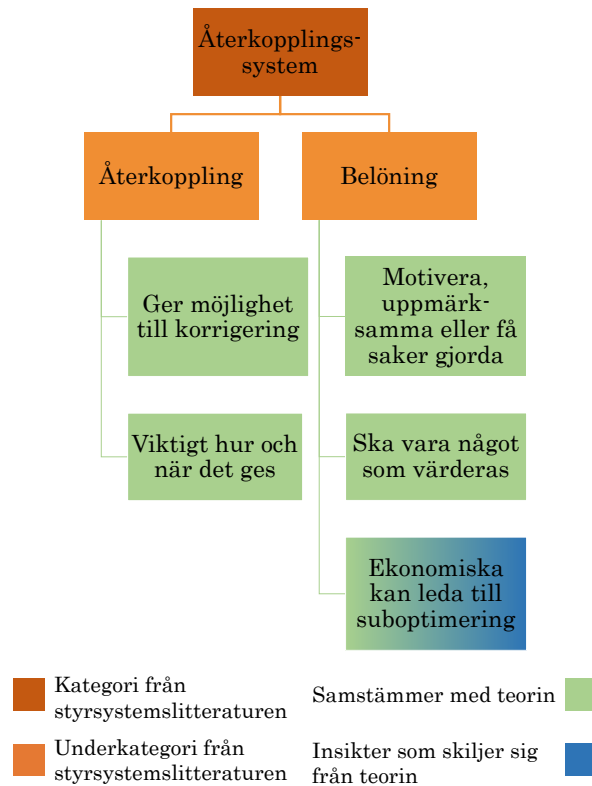


Figur 29: Analys av mätning med bakgrund i teorin

5.4 Återkopplingssystem

Som det beskrivs i den teoretiska referensramen är återkoppling ett sätt att skapa förutsättningar för att genomföra korrigeringar (exempelvis Simons, 1995; Otley, 1999) och kan kopplas till olika områden i organisationen (Anthony och Govindarajan, 2007). Under intervjuerna beskrevs återkoppling som ett sätt att kommunicera resultat, visualisera utfall och skapa dialog kring utfallen snarare än ett sätt att korrigera organisationen. Det lyfts dock av respondenterna F2:2 och K1:1 att återkoppling ger möjlighet till korrigering. Detta innebär att empirin samstämmer med referensramen, även om det inte är att korrigera organisationen som respondenterna trycker på som den mest essentiella delen av återkoppling. Som hållbarhetslitteraturen lyfter (Ramus, 2002; Clarke och Roome, 1999), beskrev även flera respondenter att det är viktigt hur och när återkopplingen ges. Det är flertalet respondenter (bland annat E1:2 och K2:1) som beskrev att bra systemstöd skulle underlätta återkopplingen och uppföljningen. Detta är ett praktiskt exempel på hur organisationer kan underlätta sin återkoppling och hur den ges.

Gällande användning av belöningar lyfte flera respondenter, bland annat T2:2, F1:1A och K3:2, precis som litteraturen att det kan användas för att motivera och göra medarbetarna uppmärksamma eller få saker gjorda. Som litteraturen beskriver (Ferreira och Otley, 2009) är respondenterna medvetna om att belöningar kan vara både finansiella och icke-finansiella. Flera av respondenterna (exempelvis E2:2, T2:1) uppgav dock att belöningar inte bör vara ekonomiska eftersom de kan leda till suboptimering, vilket är i likhet med vad Ferreira och Otley (2009) beskriver. Respondent T2:2 lyfte, precis som Merriman och Sen (2012), att belöningar kan användas för att få chefer att öka uppmärksamheten för hållbarhetsfrågor. Vidare lyfte även respondent E1:2 som Merchant och Van der Stede (2007) att belöningar ska vara någonting som mottagaren värderar. En sammanställning av de viktigaste analytiska bidragen för kategorin återkopplingssystem visualiseras i figur 30.

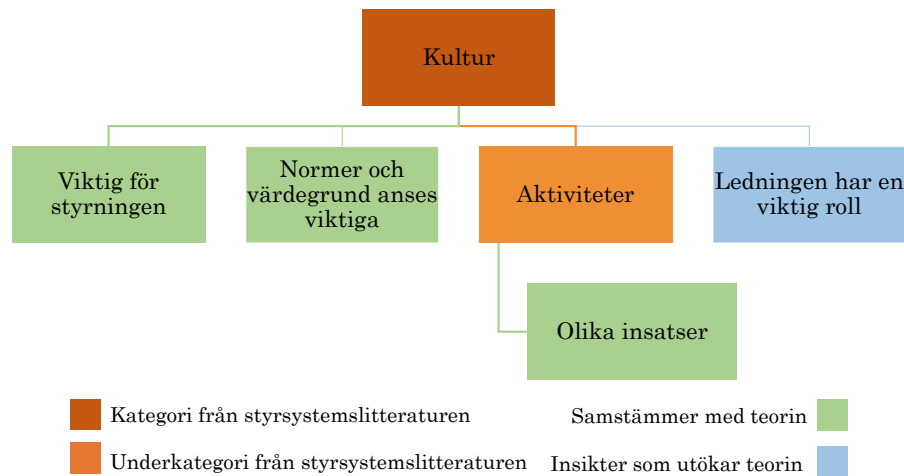


Figur 30: Analys av återkopplingssystem med bakgrund i teorin

5.5 Kultur

Inom litteraturen om kultur kopplat till styrsystem lyfts fyra underkategorier, övertygelser, värderingar, normer och aktiviteter. I litteraturen anses kultur vara en viktig faktor av Ditillo och Lisi (2014) och Johnstone (2019) vilket är i linje med vad flera respondenter (bland annat E1:2, T2:2 och K1:1) beskrev och det anses som en väsentlig del som påverkar hållbarhetsprestandan i stor utsträckning. Normer och värderingar lyftes som viktigt av respondent E2:2, vilket också lyfts i litteraturen av Ouchi (1979) respektive Lebas och Weigenstein (1986). Inom underkategorin aktiviteter har det under intervjuerna exemplifierats med olika insatser, där bland temaveckor, utbildning och tvärfunktionella arbetsgrupper, vilket liknar de exempel som återfinns i litteraturen och beskrivs i referensramen (exempelvis Haugh och Talwar, 2010; Van der Heijden et al., 2010). Utöver dessa initiativ beskrev respondenterna K3:2 och F1:2 att deras värdegrund också påverkar kulturen.

Det sätt som nämndes oftast under intervjuerna som påverkar kulturen var ledningens syn på hållbarhet och bland annat beskrev respondent T2:2 att det är viktigt att ledningen tydligt kommunicerar vikten av hållbarhet. Ledningens roll i att påverka kulturen är inget som direkt har beskrivits i referensramen. Det som dock beskrivs är att det är viktigt att ledningen erkänner och förstår hållbarhetsproblem. Detta tillsammans med att Jacobsen och Thorsvik (2014) belyser att ledningens agerande och uttalande påverkar organisationens kultur, indikerar att ledningens agerande gällande hållbarhet har en stor inverkan på kulturen och organisationens syn på hållbarhet. Detta ses således som en insikt som utökar teorin eftersom empiri samt teorier från olika områden tillsammans bidrar med en ny insikt. Hur ledningen med fördel kan agera beskrivs exempelvis av Ramus (2002). Författaren menar att ledningen kan uppmuntra medarbetare att ha nya idéer som kan bidra till hållbarhet genom att uttrycka att det är okej att ta risker genom att testa nya saker samt att misstag ses som lärande kopplat till nya idéer som inte fungerar så bra. Vidare beskriver även Jacobsen och Thorsvik (2021) egenskaper som ledare bör ha och som organisationer som vill uppnå hållbarhet kan dra nytta av, dessa är sympatisk, samvetsgrann och öppen. En sammanställning av de viktigaste analytiska bidragen för kategorin kultur visualiseras i figur 31.



Figur 31: Analys av kultur med bakgrund i teorin

5.6 Organisationens uppbyggnad

I referensramen presenteras fem underkategorier för organisationens uppbyggnad: ledning, intern uppbyggnad, extern uppbyggnad, resurser och kompetenser samt koordinering. Organisationens uppbyggnad, speciellt ledning (Lueg och Radlach, 2016) och struktur (exempelvis Petrini och Pozzebon, 2010; Stoughton och Lude-ma, 2012), belystes som viktigt i referensramen. Detta poängterades även av många av respondenterna som beskrev att organisationen uppbyggnad har stor påverkan på hållbarhetsprestandan.

I teorin beskrivs ledningen som en viktig del av ett styrsystem (Lebas och Weigenstein, 1986; Malmi och Brown, 2008) vilket även beskrevs av flera respondenter. Mycket av det som tas upp i litteraturen, ledningens sammansättning (Ricart et al., 2005), engagemang (exempelvis Hallstedt et al., 2010), stöd (exempelvis Petrini och Pozzebon, 2010) samt deras fokus på frågan (Hallstedt et al., 2010), behandlades även av respondenterna under intervjuerna. Bland annat lyfte respondent T2:2 att ledningen bör fokusera på hållbarhetsfrågor för att organisationen ska arbeta med frågorna och respondenterna E1:1 och E2:2 beskrev att ledningens engagemang är viktigt för hållbarhetsarbetet. Litteraturen menar även att ledningen bör ha rätt kompetenser, erfarenheter och syn på hållbarhet (exempelvis Ricart et al., 2005; Battaglia et al., 2016) vilket är någonting som flera respondenter också lyfte. Något som inte beskrevs i den litteratur som genomfördes i samband med denna studie men som lyftes av många respondenter är att det kan vara betydelsefullt om ledningen innefattas av en representant för hållbarhet. Av Borglund et al. (2021) lyfts det dock som viktigt att

hållbarhetschefen organisatoriskt är nära ledningen, samtidigt som de lyfter att det kanske inte är nödvändigt att inkludera hållbarhetschefen i ledningsgruppen eftersom denne då skulle behöva lägga tid på andra frågor än hållbarhet. Om hållbarhet dock ska ses som något som ska integreras i alla frågor, kan det vara relevant att alltid ha perspektivet representerat och närvarande i ledningen om kompetensen inte finns på plats.

Vidare beskriver även Bruzelius och Skärvad (2011) att det är viktigt att alla affärskritiska perspektiv är representerade i ledningsgruppen. Det är alltså inte en ny insikt att relevanta funktioner ska vara representerade i ledningsgruppen, men att hållbarhetsfunktionen med fördel kan finnas representerade i ledningen enligt studiens respondenter, ses som en ny insikt eftersom detta inte har återfunnits i läst litteratur. Anledningen till att detta inte tagits upp i teorin kan vara att det inte är tillräckligt undersökt vilket även Borglund et al. (2021) påpekar. Som empirin samt litteratur dock visar på kan det vara givande att inkludera en hållbarhetsrepresentant i ledningen eller att hållbarhetsfunktionen har nära till ledningen i form av besluts- och kommunikationsvägar. Detta är någonting som organisationer som vill uppnå hållbarhet bör ta i beaktning när de väljer vilka funktioner som ska vara representerade i ledningen. Om det är fördelaktigt för organisationen att ha en hållbarhetsrepresentant eller inte måste utvärderas utifrån de individuella förutsättningarna. Till exempel om ledningen har tillräckligt god kompetens inom hållbarhetsfrågor kan detta vara utbytbart mot en hållbarhetsrepresentant i ledningen eller om kommunikationsvägarna mellan en koordinerad hållbarhetsavdelning och ledningen är tillräckligt bra.

Gällande den interna uppbyggnaden lyfts det i litteraturen att en formell hållbarhetsavdelning samt hållbarhetschef kan underlätta arbetet (Clarke och Roome, 1999; Petrini och Pozzebon, 2010; Stoughton och Ludema, 2012). Vissa respondenter, bland annat F1:1A och K3:1, beskrev fördelar med att ha en hållbarhetsavdelning medan andra respondenter, bland annat K1:2, beskrev fördelar med att ha separata enheter som ligger närmare verksamheterna de verkar mot. Många respondenter (bland annat E1:2, T2:2, F1:1A, K3:1) var dock tydliga med att det inte är hållbarhetsavdelningen eller hållbarhetschefen som har ansvaret för hållbarhetsarbetet och förklarar att det bör finnas ett gemensamt ansvar i organisationen. Detta går i linje med Beusch et al. (2022) som menar att ett delat ansvar är att eftersträva i organisationen. Gemensamt ansvar för hållbarhet i en organisation kan belysa att hållbarhet är någonting som alla i organisationen ska arbeta med. Således kan detta tydliggöra för medarbetare att de behöver förstå sitt bidrag till hållbarhet, om de behöver mer utbildning eller hjälp från andra delar av organisationen för att förbättra sitt bidrag till hållbarheten. Det kan således vara fördelaktigt att i organisationer tydligt påpeka att alla har ansvar för hållbarhet för att få alla medarbetare att bidra. Slutligen

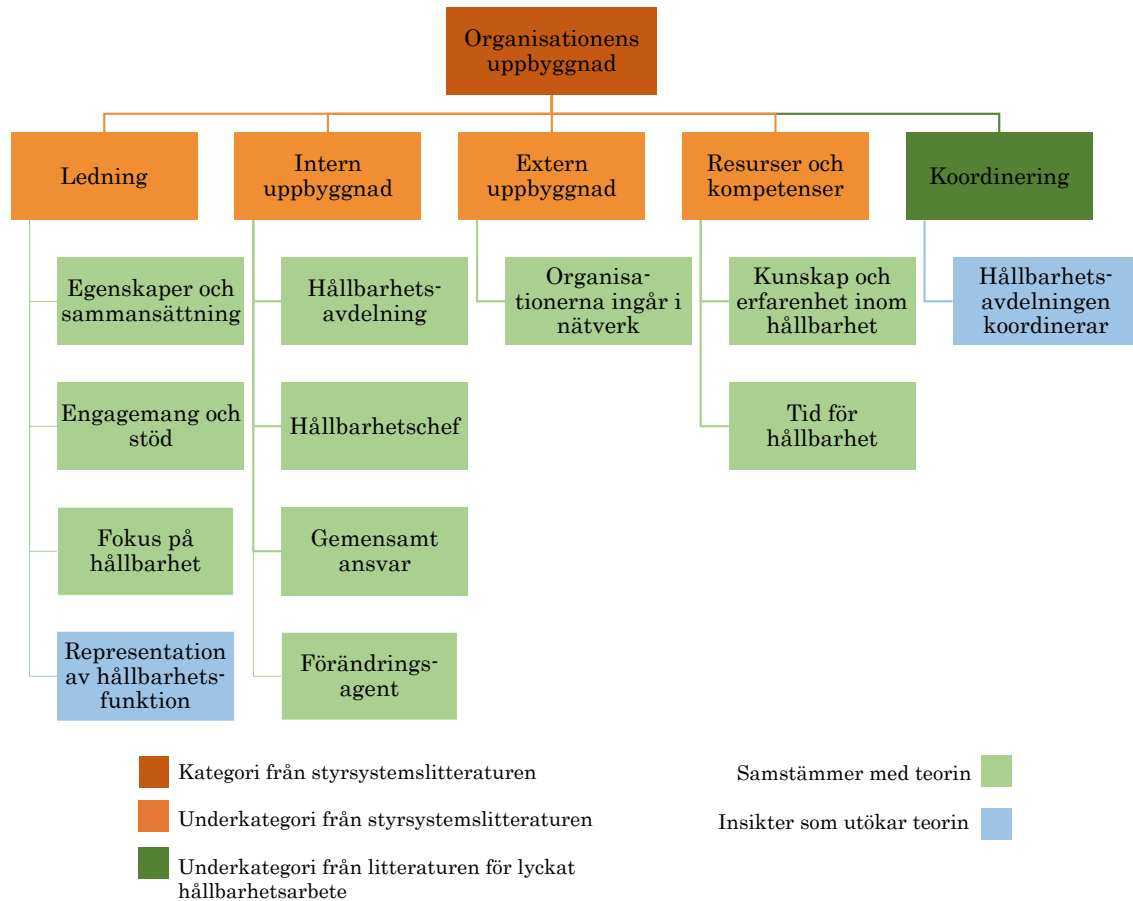
lyfts förändringsagenter i hållbarhetslitteraturen (exempelvis Cramer et al., 2006; Hallstedt et al., 2010; Stoughton och Ludema, 2012) som viktigt vilket inte explicit lyftes av respondenterna men flera av dem beskrev individer inom organisationen som driver hållbarhetsfrågorna tydligt vilket de poängterade underlättar arbetet.

Vidare lyfts den externa uppbyggnaden och nätverk i styrsystemslitteraturen (Ferreira och Otley, 2009), vilket även ses som viktigt i hållbarhetslitteraturen (Clarke och Roome, 1999; Eccles et al., 2012). Under intervjuerna framkom det att alla organisationer ingår i något typ av nätverk och fördelarna med att ingå i dem beskrevs av flera respondenter. Nätverk lyftes dock inte fram av respondenterna som något av det viktigaste vid styrning av hållbarhetsarbete i en organisation.

I litteraturen lyfts resurser och kompetens som viktiga för styrningen i en organisation (exempelvis Anthony och Govindarajan, 2007; Malmi och Brown, 2008) samt kunskap, kompetens och erfarenheter som extra viktiga för hållbarhetsarbetet (exempelvis Eccles et al., 2012; Johnstone, 2019). Flera respondenter, bland annat T1:1, F1:1A och K1:1, beskrev precis som litteraturen att kunskap och kompetens är stöttade för hållbarhetsarbetet och någonting som är nödvändigt. Det som dock ofta framfördes, bland annat av E1:1, T2:2 och K3:2, var att det finns tidsbrist för arbetet med hållbarhetsfrågor. Detta leder till att det bortprioriteras eller blir lidande. Alltså är det viktigt för organisationerna att säkerställa att det finns resurser och avsatt tid för att arbeta med hållbarhetsfrågor. Respondent K1:1 beskrev att det ofta finns en generell tidsbrist för utvecklingsarbete.

Slutligen, anses det i litteraturen vara viktigt med koordinering, mellan avdelningar (Riccaboni och Leone, 2010) samt genom integration mellan olika nivåer (Sundin och Brown, 2017). Detta är något som respondenterna också påpekade. Många respondenter beskrev att koordineringen ofta görs av till exempel hållbarhetsavdelningen (bland annat T2:2, K1:1) eller att de tar hjälp av den globala koncernen för att koordinera och få stöd (T1:1 T2:1). Denna insikt, att det är hållbarhetsavdelningen som får den koordinerade funktionen, utökar referensramens teori eftersom det inte behandlas där. Dock är detta något som beskrivs av till exempel Ammenberg (2012), vilket innebär att det är en insikt som återfinns i annan litteratur. Ammenberg (2012) beskriver fördelarna av att ha en centraliserad organisatorisk enhet som att kan avlasta resterande organisation och att de kan bidra med spetskompetens. Författaren menar dock även att en central organisation kan innebära med att den centrala staben, i det här fallet hållbarhetsavdelningen, genomför det hållbara arbetet i organisationen och att resterande organisation inte förstår hur de ska bidra. Här blir det således viktigt för organisationer som använder sig av en central hållbarhetsfunktion och som respondenterna lyfter, att poängtera att hållbarhetsavdelningen ska bidra med koordinering, stöd och kompetens och inte bär ansvaret för att organisationen ska uppnå hållbarhet. Denna insikt är central för organisationer att bära med sig

när de använder sig av hållbarhetsavdelning i organisationen när de försöker uppnå hållbarhet. En sammanställning av de viktigaste analytiska bidragen för kategorin organisationens uppbyggnad visualiseras i figur 32.



Figur 32: Analys av organisationens uppbyggnad med bakgrund i teorin

5.7 Syntetisering av uppdaterad analysmodell

Efter den empiriska insamlingen och analysen av empirin mot den teoretiska bakgrunden har ett antal intressanta aspekter identifierats. En av de tydligaste övergripande aspekterna som beskrivits av majoriteten av respondenterna i samsyn med teorin är att hållbarhet med fördel integreras i organisationens ordinarie styrning. Integrering avser att hållbarhet ska bli en del av allt arbete i organisationen, medan inkludering snarare syftar till att det blir en komponent vid sidan av andra. Alla de insikter som samstämmer med teorin, de som kan eller har utökats med annan litteratur samt de

insikter som anses vara nya kan, i olika grad, bidra till att hållbarhet kan integreras i organisationers ordinarie styrning. Således är dessa insikter viktiga att organisationer bär med sig när de försöker uppnå hållbarhet i sitt arbete.

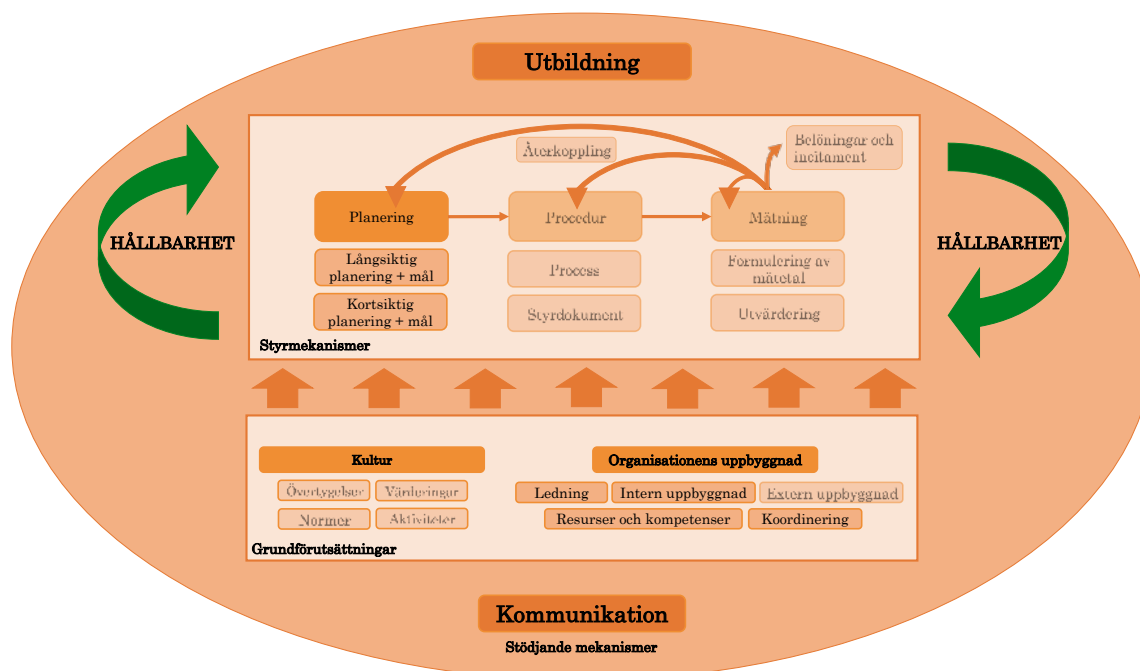
Vidare, något som många av respondenterna och teorin ser enhetligt på är att kultur och organisationens uppbyggnad är extra viktiga för att uppnå ett hållbart arbete. Kulturen och organisationens uppbyggnad skapar förutsättningar som underlättar organisationens hållbara arbete samt användningen av styrmekanismer för att styra organisationen och uppnå hållbarhet. Planering ses också som extra viktigt av respondenterna eftersom det lägger grunden för det vidare arbetet som sker i organisationen bland annat avseende procedurer, mätning och återkopplingssystem. Något som många respondenter också lyfter fram som extra viktigt är utbildning och kommunikation kopplat till hållbarhet. Många ser hållbarhet som en kunskaps- och kompetensfråga och för att öka dessa aspekter behövs utbildning. Även kommunikation anses vara ett viktigt medel för bland annat ledningen och medarbetare att använda sig av för att arbeta mer hållbart.

Eftersom vissa delar i styrsystemet anses vara viktigare än andra samt att utbildning och kommunikation ses som mekanismer som kan påverka alla delar av styrsystemet, leder detta till en uppdatering av den analysmodell som presenterades i avsnitt 2.4 *Syntetisering av analysmodell*. Den uppdaterade analysmodellen presenteras i figur 33. Modellen visualiserar hur de kontextuella faktorerna, kultur och organisationens uppbyggnad, lägger grunden för att kunna använda styrmekanismer för att styra organisationers hållbara arbete. Dessa anses i den uppdaterade analysmodellen vara grundförutsättningar.

De transparenta blocken (gråare) indikerar de delar av styrsystemet som inte anses ha så stor påverkan på styrningen för att uppnå hållbarhet i en organisation. Detta innebär inte att de är oviktiga utan att de inte är dem som har störst påverkan på och inte lägger grunden för styrningen. De transparenta delarna är organisationens externa uppbyggnad, underkategorierna till kategorin kultur (övertygelser, värderingar, normer och aktiviteter), kategorierna procedur, mätning och återkopplingssystem. Kategorin kultur anses vara viktig av respondenterna men dess underkategorier nämns inte specifikt som viktiga utan det är den generella företagskulturen som har stor påverkan. Därför är underkategorierna transparenta i figuren, men inte kategorin.

Vidare separerades mål från långsiktig och kortsiktig planering i den första analysmodellen eftersom det i teorin inte gick att urskilja om de skulle vara på lång eller kort sikt. Efter analys av det empiriska resultatet anses mål sättas på både kort och lång sikt, framför allt på lång sikt när det gäller hållbarhet vilket flera respondenter beskrev. Därför anses mål integreras i både lång- och kortsiktig planering i den

uppdaterade analysmodellen. De gröna pilarna visualiserar vidare, som lyfts av både teori och respondenterna, att hållbarhet måste integreras i organisationers styrning, det vill säga dess styrmekanismer. Slutligen visualiseras utbildning och kommunikation som stödjande mekanismer som påverkar alla styrsystemet delar och är viktiga att ha med sig hela tiden.



Figur 33: Uppdaterad analysmodell av styrsystem för att uppnå hållbarhet

6 Diskussion

Detta kapitel diskuterar studiens resultat och de viktigaste insikterna som organisationer som vill uppnå hållbarhet kan använda sig av. Diskussionen struktureras utefter studiens tre frågeställningar och inleds genom att diskutera synen på hållbarhet och styrsystem men framför allt integrering av hållbarhet i organisationers styrsystem och vad organisationer behöver tänka på för att uppnå detta. Därefter diskuteras användning av styrsystem för att uppnå hållbarhet och framför allt vilka delar av styrsystemet som är viktiga att fokusera på och hur organisationer med fördel kan arbeta med dessa för att uppnå hållbarhet. Diskussionen avslutas med att presentera en jämförelse mellan studiens fyra branscher.

6.1 Integrering av hållbarhet

Den viktigaste aspekten som många av respondenterna lyfte inom flera av kategorierna är att hållbarhet ska integreras i all den styrning som redan finns i organisationen. Detta innebär en integrerad syn på hållbarhet som genomsyrar styrningen i organisationen. Vad som behöver ske för att hållbarhet ska genomsyra hela styrningen tolkas, utifrån teori och empiri, vara att hållbarhet med fördel integreras i styrsystemets styrmekanismer, det vill säga planering, procedur, mätning och återkopplingssystem.

För att integrera hållbarhet i en organisations planering används med fördel inte separata hållbarhetsdokument såsom hållbarhetsstrategi, -mission eller -vision (Bannerjee, 2002; Riccaboni och Leone, 2010), eftersom hållbarhet då riskerar att bli ett sidospår i organisationen. Att hållbarhet integreras i den långsiktiga ordinarie planeringen gör att denna sedan kan följa med ner i kortsiktig konkret planering som i sin tur kan brytas ner i konkreta mål. Planeringen kan sedan vidare kopplas an till organisationens procedurer, som vidare kan kopplas an till konkreta mätetal och återkoppling. På detta sätt säkerställs det att hållbarhet genomsyrar organisationen och tas i beaktning på ett relevant sätt. Kongruens uppnås således mellan alla styrmekanismer. Det är dock viktigt att hållbarheten tydligt lyser igenom i alla dessa steg för att fokus inte ska tappas på frågan.

Integrering av hållbarhet i procedurer, det vill säga processer och styrdokument, sker med fördel genom att i processerna ha hållbarhet integrerat likväl som att hållbarhet integreras i ordinarie styrdokument i stället för att separata dokument för hållbarhet skapas (exempelvis Dechant och Altman, 1994; Clarke och Roome, 1999). Om hållbarhet genomsyras i processerna skapar det stöttning för medarbetarna i deras dagliga arbete samt att det innebär att alla medarbetare i sin vardag får möjlighet att förstå vad hållbarhet innebär och hur de bidrar samt hur de kan bidra

mer till hållbarheten. Vidare gäller liknande för hållbarhet i styrdokumentet som för planering, att det är viktigt att hållbarheten fortfarande lyser igenom när det integrerats så det inte riskeras att fokus tappas.

Att integrera hållbarhet i en hel organisation är dock ett stort steg. Om organisationen tidigare inte arbetat mycket med hållbarhet kan det vara svårt att gå från att inte ha arbetat med frågan till att integrera det i organisationens alla styrmekanismer. En risk om hållbarhet direkt skulle integreras är att det då lyfts i kontexter där det bara blir en aspekt av många, och då finns risken att perspektivet inte synliggörs tillräckligt för organisationens medarbetare. Därför kan det vara fördelaktigt för organisationen att börja med att inkludera hållbarhet, delvis som ett spår vid sidan om, för att sedan integrera det i styrmekanismerna. Detta eftersom integreringen troligtvis gynnas av att genomföras stegvis eftersom det under detta arbete byggs upp en acceptans, medvetenhet och kunskap avseende hållbarhet i organisationen. Risken att fokus på hållbarhet tappas bort, till exempel om hållbarhet direkt ska integreras i ordinarie planering eller styrdokument, kan minimeras när acceptans, medvetenhet och kunskap gällande hållbarhet byggs upp.

Ett tydligt exempel där hållbarhet är integrerat men att perspektivet inte är tillräckligt synliggjort är i kommuner. Deras arbete kopplar tydligt an till hållbarhet, framför allt social hållbarhet, samtidigt var det många respondenter som poängterade att de måste lyfta fram detta perspektiv ännu mer för att skapa en förståelse för vad hållbarhet i deras organisationer innebär. Detta för att de ska kunna utveckla sitt arbete inom hållbarhet. Alltså hade dessa organisationer med fördel börja med att fokusera på att synliggöra och skapa förståelse för hållbarhetsperspektivet för att sedan utveckla arbetet med hållbarhet ännu mer. En sammanställning av de viktigaste insikterna kopplat till diskussionen av integrering av hållbarhet visualiseras i figur 34.

För att hållbarhet ska få ett genomslag...	• Måste det integreras i all den styrning som redan finns i organisationen • Detta innebär att hållbarhet med fördel integreras i styrsystemets styrmekanismer planering, procedurer, mätning och återkopplingssystem
För integrering i planering...	• Används med fördel inte separata hållbarhetsdokument såsom hållbarhetsstrategi, -mission, eller -vision • Integreras hållbarhet i ordinarie långsiktig planering kan det följa med ner i kortsiktig planering, ner till konkreta mål vilket kan kopplas an till mätetal och återkoppling vilket leder till kongruens mellan styrmekanismerna
Integrering i procedurer...	• Sker med fördel i alla processer och ordinarie styrdokument, detta för att medarbetare i sin vardag ska förstå vad hållbarhet innebär och hur de kan bidra
Integrering är dock ett stort steg...	• Det kan vara svårt att gå från att inte arbeta med hållbarhet till att integrera och en risk är att det blir en aspekt av många och inte synliggörs tillräckligt • Det kan vara fördelaktigt att först ha det inkluderat, delvis som ett spår vid sidan om för att bygga upp en acceptans, medvetenhet och kunskap innan det integreras för att minimera risken för att det bortprioriteras

Figur 34: De viktigaste insikterna kopplat till diskussion kring integrering av hållbarhet

6.2 Användning av styrsystem för att uppnå hållbarhet

För att kunna integrera hållbarhet i en organisations arbete och styrning identifierades flera insikter inom en organisations styrsystem. Det har identifierats att två kategorier, kultur och organisationens uppbyggnad, utgör en grund för att arbeta integrerat med hållbarhet. Planering har även identifierats som en viktig styrmekanism eftersom det påverkar integreringen i de resterande styrmekanismerna. Utöver dessa har två stödjande mekanismer identifierats, utbildning och kommunikation, och dessa underlättar integreringen av hållbarhet i organisationen. De insikter som identifierats för dessa fem viktiga delar av styrsystemet bidrar med att kunna beskriva hur organisationer med fördel kan arbeta med dessa för att uppnå hållbarhet.

Kultur anses vara en grundförutsättning för att arbeta integrerat med hållbarhet i en organisation och för att det ska genomsyra hela organisationen. Att skapa en kultur som stöttar arbetet med hållbarhet anses vara viktigt eftersom hållbarhet måste värderas i organisationen för att det ska få genomslag. Om hållbarhet inte värderas finns det risk att det bortprioriteras eller inte tas i beaktning. För att uppnå en stöttande kultur kopplat till hållbarhet identifieras ledningen ha en viktig

roll i att påverka kulturen. Det är viktigt att organisationens ledning tydligt tar ställning och kommunicerar att hållbarhet är en viktig fråga för organisationen. Med ledningens stöd är det lättare att ute i organisationen avsätta resurser och tid till att arbeta med dessa frågor, vilket är nödvändigt för att arbeta mer hållbart. För att ledningen ska bidra till en stöttande kultur avseende hållbarhet kan de med fördel uppmuntra medarbetare att ha nya idéer som kan bidra till hållbarhet samt visa att medarbetarna kan lära sig av att ta risker eller testa idéer som visar sig inte fungera (Ramus, 2002). Fördelaktiga egenskaper som ledningen kan erhålla för att påverka kulturen till att bli stöttande kopplat till hållbarhet är att vara sympatisk, öppen och samvetsgrann (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

Även delar av organisationens uppbyggnad, framför allt ledningen, koordinering och den interna uppbyggnaden, anses vara en grundförutsättning för att arbeta integrerat med hållbarhet. För att ledningen ska bidra till ett integrerat arbete med hållbarhet är det viktigt att de, förutom att påverka kulturen, har rätt sammansättning och kompetens. En insikt kopplat till detta är huruvida ledningen ska ha en hållbarhetsrepresentant eller inte. Det viktigaste för ledningen är att hållbarhetskompetens finns samt att hållbarhetens perspektiv tas i beaktning vid beslutsfattande, inte om det finns en hållbarhetsrepresentant i ledningen eller inte. För att uppnå rätt sammansättning och kompetens i ledningen är det viktigt för organisationen att undersöka om de har behov att ha en hållbarhetsrepresentant i ledningen eller inte. Till exempel kan det vara tillräckligt att ledningen och hållbarhetsavdelningen är nära varandra och har bra kommunikationsvägar (Borglund et al., 2021). Om det i organisationen inte är nära mellan ledning och hållbarhetsavdelning eller att kompetens avseende hållbarhet finns i ledningen kan det vara givande att ha en hållbarhetsrepresentant i ledningen. Vidare är en insikt kopplat till koordinering som organisationer kan ta med sig att hållbarhetsavdelningen ska ha en koordinerande och stöttande funktion. Att hållbarhetsavdelningen ska vara koordinerande och stöttande men inte ansvariga bör lyftas i organisationen eftersom det minimerar risken som Ammenberg (2012) lyfter, att en central stab kan ses som ansvarig och resterande organisation inte förstår hur de ska bidra. Slutligen, gällande den interna uppbyggnaden anses en viktig insikt från både intervjuer och litteratur att organisationer med fördel kommunicerar ut till alla medarbetare att de har ansvar att bidra till hållbarhet. Detta indikerar för medarbetare att de behöver förstå sitt bidrag till hållbarhet eller om de behöver efterfråga mer utbildning kopplat till hållbarhet för att kunna bidra ännu mer. Att lyfta detta ansvar ses därför som en viktig del för organisationer att göra för att bidra till sitt hållbara arbete. Ett sätt att synliggöra att hållbarhetsavdelningen inte är ansvarig är att undvika benämningen ansvarig i hållbarhetsavdelningens rollbeskrivningar, eftersom det kommunicerar ut att det är denne som är ansvarig för arbetet med

hållbarhet, att driva och kommunicera det. Benämningar som i stället kan används är specialist, strateg och samordnare. Dessa beskrivs också beskriva den funktion som hållbarhetsfunktionen kan ha, att bistå med expertkompetens och koordinering.

För att lyckas med integrering av hållbarhet i sin planering, så att den kan genomsyra resterande styrmekanismer, kan organisationer med fördel använda sig av en insikt som denna studie identifierat. Denna insikt är att bryta ner planeringen eller målen, som kopplar an till hållbarhet, i konkreta delar. För att lyckas konkretisera planeringen är det viktigt att tydligt beskriva specifika, realistiska, mätbara och tidsatta aktiviteter som beskriver vem som ska utföra dem, vad som ska göras, hur det ska göras och när det ska göras (Reider, 2014). För affärskritiska beslut menar även Bruzelius och Skärvad (2011) att det är viktigt att ha kompetenta personer representerade. Detta kan appliceras för integrering av hållbarhet i planeringen eftersom det kan implicera att det är värdefullt att ha personer med hållbarhetskompeten närvarande vid framtagning av planering för att hållbarhetsperspektivet ska integreras på ett tillfredsställande sätt.

Slutligen anses utbildning och kommunikation vara stödjande mekanismer för att arbeta integrerat med hållbarhet. Till exempel kan utbildning bidra till att ledningen förstår innebörden av hållbarhet och där med tydligt kan kommunicera detta till organisationen och således påverka kulturen. Vidare kan även kommunikation av att det är allas ansvar att arbeta med hållbarhet bidra till att medarbetare ser ett behov av utbildning och kommunicerar detta vilket gör att de kan öka sin förståelse för och bidrag till hållbarhet i större utsträckning. För att lyckas med utbildning och kommunikation har det även identifierats ett antal insikter. Organisationer kan med fördel använda sig av olika utbildningsformer och kommunikationskanaler som passar budskapet för att budskapet ska vara lätt att ta till sig men också för att alla i organisationen får förutsättningar att kunna ta till sig informationen och förstå kopplingen till hållbarhet. Utbildningsformer som organisationen kan använda sig av är grundläggande hållbarhetsutbildning (Dechant och Altman, 1994) samt informationsvideos, diskussionsforum eller skriftlig information. Vidare är kommunikationskanaler som organisationer kan använda sig av intranät, mejl samt olika former av muntlig kommunikation (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Organisationer som vill uppnå ökad hållbarhet kan med fördel uppmuntra till att kommunikation avseende hållbarhet inte bara kommer från hållbarhetsavdelningen eftersom det är viktigt att synliggöra att hållbarhet är något som alla ska arbeta med. Ett sätt som detta kan göras är att goda exempel lyfts eller att personer berättar om sina lyckade hållbarhetsinsatser. En sammanställning av de viktigaste insikterna kopplat till diskussionen om användning av styrsystem för att uppnå hållbarhet visualiseras i figur 35.

Fem viktiga delar i styrsystemet identifieras för integrering...	• Två grundförutsättningar, kultur och organisationens uppbyggnad • Planering som påverkar de andra styrmekanismerna • Två stödjande mekanismer, utbildning och kommunikation
Grundförutsättningarna...	• En stöttande kultur behövs för att arbeta integrerat med hållbarhet och ledningen har en viktig roll i att påverka den • Organisationens uppbyggnad, framför allt ledning, intern uppbyggnad och koordinering är viktiga för integrering • Ledningen behöver rätt sammansättning och kompetens • Koordinering görs av hållbarhetsavdelning men de är inte ansvariga • Alla i organisationen är ansvariga för hållbarhet
Planeringen...	• Behöver brytas ner till konkreta delar som kopplar an till hållbarhet • Det kan vara viktigt att ha hållbarhetskompetens närvarande vid framtagning av planering
Stödjande mekanismer...	• Utbildning kan bidra till att ledning och alla anställda förstår innebörden av hållbarhet • Kommunikation från ledning trycker på att hållbarhet är viktigt men det är också viktigt att kommunicera att alla är ansvariga samt att anställda kommunicerar vad de behöver för att kunna bidra

Figur 35: De viktigaste insikterna kopplat till diskussion om användning av styrsystem för att uppnå hållbarhet

6.3 Jämförelse mellan olika branscher

Denna studie fokuserar på fyra olika branscher, energi, tillverkning, fastighet samt kommun. Efter det resultat som erhållits från intervjuer och den analys som genomförts med bakgrund i teorin som används är det tydligt att de olika organisationernas arbete med hållbarhet skiljer sig åt. Framför allt är det deras förutsättningar och fokus som skiljer sig. Nedan följer en diskussion av de olika branscherna samt en jämförelse mellan dem.

För de två organisationerna som verkar inom energibranschen framgick det tydligt under intervjuerna att de ser hållbarhet som en naturlig och integrerad del i deras verksamhet jämfört med de resterande organisationerna. Detta betyder inte att de per se är mer hållbara eller arbetar mer med hållbarhet, utan att deras sätt att se på hållbarhet skiljer sig, att det är en del av det de gör. Att energibolagen har hållbarhet som en integrerad del i deras verksamhet ligger i linje med rapporter som menar att energibranschen arbetar mer systematiskt med miljöfrågor och bidrar till den sociala hållbarheten (Energiföretagen, 2018; Ekholm och Gustavsson, 2019). Till exempel

integrerar energibolagen hållbarhet i de styrmekanismer som beskrivits, det finns med i ordinarie planering och mål, integreras i deras processer och deras mätning. Vidare kan de ha kommit längre med grundförutsättningarna för hållbarhet, kultur och organisationens uppbyggnad, genom att de anställda enklare ser sin koppling och sitt ansvar till arbetet och förstår hållbarhet. De båda energibolagen poängterar att de har en gynnsam kultur för arbete med hållbarhet. Det kan vara så att det har varit lättare på grund av att deras produkter och kärnuppdrag är så tätt kopplat till hållbarhet. Att de uppnått en gynnsam kultur kan innebära att de uppnått en av de framgångsfaktorer som Riccaboni och Leone (2010) beskriver, att ha hållbarhet integrerat i kulturen, delade värderingar, övertygelser och traditioner som styr deras beteende och således bidrar till hållbarhetsarbete i organisationen. De båda energibolagen är kommunalägda och beskriver att det i deras ägardirektiv också tydligt beskrivs att de ska vara hållbara inom alla tre dimensioner.

Även för kommunerna framkom det att de arbetar med hållbarhet eftersom en stor del av deras verksamhet är direkt bidragande till hållbar utveckling, till exempel skola och äldreomsorg. Att kommuner bidrar till hållbar utveckling ligger i linje med det Sveriges Kommuner och Regioner (2022) menar, att kommunernas grunduppdrag kan kopplas till hållbarhetsmål. Respondenter från kommuner uppgav dock att det är väsentligt för dem att bli tydligare och bättre på att lyfta hur detta bidrar till hållbar utveckling eftersom det skulle öka förståelsen och kunna bidra till att arbetet utvecklas ännu mer. Det vill säga att de behöver bygga upp sina grundförutsättningar för hållbarhet, en kultur som förstår hållbarhet och att alla förstår sitt ansvar. Att alla ska förstå sitt ansvar är även en framgångsfaktor som Beusch et al. (2022) beskriver. Detta kan exempelvis göras med hjälp av de stödjande mekanismerna utbildning och kommunikation. Det är alltså viktigt för kommunerna att framför allt benämna och skapa förståelse för att det arbete som redan genomförs bidrar till en hållbar utveckling för att det ska bli lättare att utveckla och justera det arbetet för att bli ännu mer hållbara. I analysen påpekas ledningens möjlighet att påverka kulturen, men för en så decentraliserad organisation som en kommun är det troligtvis viktigt att ledningen på olika nivåer ser det som sitt ansvar att verka för en gynnsam kultur.

Till skillnad från energibolagen och kommunerna har tillverkningsbranschen eller fastighetsbranschen inte en lika tydlig koppling till hållbarhet i deras grunduppdrag, även om just tillhandahållandet av bostäder kan ses som social hållbarhet, vilket beskrivs av (Boverket, 2020). Detta var en aspekt som energibolagen och kommunerna tydligare tryckte på under deras intervjuer än vad fastighetsbolagen och framför allt tillverkningsbolagen gjorde. De fastighetsbolag som intervjuats är kommunalägda och lyfter att de kunnat luta sig mot sina ägardirektiv samt att det skapat en tyngd och fokus på frågorna internt. För tillverkningsbolagen beskrivs det att ekonomi länge har varit ett styrande perspektiv men att de har eller håller på att fokusera

mer på alla tre perspektiv eftersom ledning tydligt beskriver att hållbarhet är viktigt. Att ekonomi länge varit ett styrande perspektiv kan kopplas till det faktum att olika organisationer inom tillverkningsindustrin kommit olika långt i sin omställning gällande hållbarhet (Naturvårdsverket och Energimyndighet, 2022). Skiftet som dock skett och som respondenterna beskriver kan tyda på att de tagit steg mot en förändring. För dessa två branscher anses det därför vara viktigt att fokus på hållbarhetsfrågan tydligt definieras av ledning och ägare för att det ska genomsyra organisationerna. Detta beskriver studiens respondenter inom dessa branscher varit viktigt för dem. Ledningen och ägarnas syn på hållbarhet kan således även ses som en del av dessa branschens grundförutsättningar, eftersom dessa påverkar kulturen i organisationen. Detta är även en framgångsfaktor som beskrivs av Hallstedt et al. (2010). En sammanställning av de viktigaste insikterna kopplat till diskussionen av jämförelse mellan de studerade branscherna visualiseras i figur 36.

Hållbarhet ingår i energibolagens grunduppdrag...	• Vilket gör att det ses som en naturlig och integrerad del i allt de gör • Hållbarhet integreras i energibolagens styrmekanismer och de har grundförutsättningar för hållbarhet
Kommunernas verksamhet bidrar till hållbar utveckling...	• Eftersom deras grunduppdrag kopplar an till hållbarhet, framför allt social hållbarhet • Det är väsentligt för kommunerna att bygga grundförutsättningar och lyfta hur deras arbete bidrar till hållbar utveckling för att öka förståelsen och utveckla arbetet
Tillverknings- och fastighetsbranschens koppling till hållbarhet är sämre...	• Det ingår inte tydligt i deras grunduppdrag • För dessa två branscher anses det därför vara viktigt att fokus på hållbarhetsfrågan tydligt definieras av ledning eller ägare för att den ska genomsyra organisationerna och kan ses som en del av dessa branschens grundförutsättningar

Figur 36: De viktigaste insikterna kopplat till diskussion kring jämförelse mellan branscher

7 Slutsats

Detta kapitel sammanfattar studiens slutsatser genom att presentera svar på studiens frågeställningar, studiens övergripande slutsats samt presentera framtida studier och begränsningar.

7.1 Svar på studiens frågeställningar

Syftet med denna studie var att undersöka hur styrsystem kan utvecklas för att integrera hållbarhet och bidra till organisationers styrning av deras hållbarhetsarbete samt att undersöka skillnader mellan de fyra olika branscherna. Detta gjordes genom att genomföra en fallstudie av organisationer inom fyra olika branscher och undersöka hur de styr sina organisationer för att uppnå hållbarhet. Denna studie har identifierat att styrsystem kan användas för att uppnå hållbarhet och att olika delar av styrsystemet bidrar olika mycket till styrning i organisationer. Vidare skiljer sig även de olika branschernas arbete med hållbarhet, framför allt i förutsättningar och fokus. Nedan presenteras svar på studiens tre frågeställningar som sammanställer slutsatser som studien kommit fram till.

1. Hur ser organisationer på styrsystem och styrningen av deras arbete för att uppnå hållbarhet?

Hållbarhet kan med fördel integreras i organisationens ordinarie och befintliga styrmekanismer eftersom det då skapas förutsättningar för att hållbarhet genomsyrar styrningen i hela organisationen. För integrering i styrmekanismen planering kan det vara viktigt att integrera hållbarhet i den långsiktiga planeringen eftersom detta genomsyrar den efterföljande kortsiktiga planeringen och vidare målen. Eftersom styrmekanismerna anses sekvensiella kan även integrering av hållbarhet i planeringen leda till att detta genomsyrar organisationens procedurer, mätning och återkopplings-system eftersom dessa bygger på det som planerats i organisationen. Således uppnås en kongruens mellan styrmekanismerna. För organisationer som dock inte arbetat mycket med hållbarhet kan det ses som en fördel att först arbeta med att inkludera hållbarhet eftersom detta synliggör hållbarhetsperspektivet och gör att organisationen kan bygga upp en acceptans, medvetenhet och kunskap kring det. När dessa komponenter finns på plats kan organisationen integrera hållbarhet med mindre risk att fokus tappas på hållbarhet.

2. Vilka delar i styrsystemet kan vara gynnsamma för organisationer att fokusera på för att underlätta styrningen av deras hållbara arbete?

En organisations kultur samt uppbyggnad utgör viktiga grundförutsättningar för att arbeta integrerat med hållbart i en organisation. För att skapa en stöttande kultur kopplat till hållbarhet kan en viktig del vara att ledningen tydligt tar ställning och

kommunicerar att hållbarhet är en viktig fråga genom att bland annat uppmuntra till nya idéer kopplat till hållbarhet. Vidare är ledningen, koordinering och intern uppbyggnad viktiga delar för att organisationens uppbyggnad ska bygga grundförutsättningar för hållbarhet. Det kan vara fördelaktigt för organisationer att se till att ha hållbarhet representerat i ledningen, antingen genom kompetens och bra kommunikationskanaler eller genom en hållbarhetsrepresentant. Vidare är det viktigt att lyfta att hållbarhetsavdelningens funktion är att koordinera och stötta och att det är hela organisationens ansvar att arbeta hållbart. Detta kan belysas genom att undvika att ha hållbarhetsansvariga i organisationen och i stället använda benämningar så som hållbarhetsstrateger, -specialister eller -samordnare. Även organisationens planering är viktig eftersom den påverkar de andra styrmekanismerna, procedur, mätning och återkopplingssystem. För att lyckas integrera hållbarhet i planeringen kan det vara fördelaktigt att planeringen är konkret eftersom organisationen lättare kan skapa en kongruens mellan styrmekanismerna. För att få hållbarhet integrerat i planeringen kan det även vara värdefullt att involvera en person med hållbarhetskompetens för att hållbarhet tydligt ska integreras. Slutligen är de stödjande mekanismerna, som beskrivet ovan, möjliggörare för att skapa bra grundförutsättningar och integrering i styrmekanismerna för att organisationen ska kunna arbeta mer hållbart.

3. På vilket sätt skiljer sig styrningen av arbetet med hållbarhet mellan branscherna?

Det som skiljer de fyra branscherna åt är framför allt deras förutsättningar för att arbeta integrerat med hållbarhet samt deras möjligheter att få ett fokus på hållbart arbete. För branscherna energi och kommun finns en tydligare koppling till hållbarhet i grunduppdraget än för branscherna tillverkning och fastighet. Detta gör att energibolagen arbetar mer integrerat med hållbarhet eftersom det kommer naturligt med deras grunduppdrag och de har hållbarhet integrerat i sina styrmekanismer och grundförutsättningar på plats i större utsträckning. Även kommunerna har bra förutsättningar att arbeta med hållbarhet integrerat eftersom deras grunduppdrag, framför allt, kopplar an till social hållbarhet. Kommunerna uttrycker dock att det för organisationen ofta är svårt att se kopplingen och att de skulle dra nytta av att utveckla sina grundförutsättningar genom att skapa förståelse och explicit förklara hur det som medarbetarna gör i sin vardag bidrar till hållbarhet för att kunna utveckla arbetet. Detta skulle de kunna göra med hjälp av de stödjande mekanismerna utbildning och kommunikation. Eftersom tillverkningsbolagen och fastighetsbolagen inte har en lika tydlig koppling till hållbarhet i sina grunduppdrag blir det därför av stor vikt för dessa bolag att ledningen eller ägarna har ett tydligt fokus på hållbarhet för att det ska genomsyra arbetet i organisationen. Detta beskrev studiens respondenter inom dessa branscher varit viktigt för dem. Detta kan anses vara en av grundförutsättningarna för dessa branscher som även kopplar an till deras kultur.

7.2 Studiens övergripande slutsats

I början av denna studie identifierades ett gap i litteraturen gällande hur styrsystem kan utvecklas för att integrera hållbarhet. Det ansågs vara möjligt av flera författare (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010; Gond et al., 2012) medan andra menade att styrsystemen behövde en mer heltäckande bild av styrsystemet samt hur det kan utvecklas (exempelvis Ditillo och Lisi, 2014; Lueg och Radlach, 2016). I denna studie har styrsystem undersökts vilket har resulterat i sex stycken kategorier och hur de kan komponeras samt vilka som är viktigast för organisationer som vill utveckla sitt hållbara arbetet. Den uppdaterade analysmodellen som studien presenterar anses vara holistisk eftersom det tar upp de delar som litteraturen samt empirin beskriver påverka hållbarhetsarbetet. Den anses även möjliggöra integrering i styrsystemet eftersom den visar att hållbarhet med fördel integreras i organisationens styrmekanismer. Vidare kan även analysmodellen skapa stöd för organisationer om hur de ska arbeta, vilket är något som litteraturen menar saknats (Maas et al., 2016). Detta eftersom analysmodellen presenterar de viktigaste delarna som organisationer kan fokusera på. Det är dock viktigt att poängtera att olika organisationer, speciellt de inom olika branscher, arbetar olika samt har olika förutsättningar och fokus, vilket är något som framkommit under studien. Därför kan organisationer använda analysmodellen som en grund för att utvärdera sin egna organisation och undersöka vilka delar de behöver arbeta mer med för att bidra till deras möjligheter att uppnå hållbarhet.

7.3 Studiens implikationer

Detta avsnitt presenterar studiens implikationer. Först presenteras de teoretiska implikationerna och därefter de praktiska implikationerna.

7.3.1 Teoretiska implikationer

Denna studie belyser att och hur styrsystem kan användas för att styra organisationers arbete för att uppnå hållbarhet, vilket även påpekas i teori (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010). Denna studie utökar dock teorin genom att sammanställa och komponera de delar som ingår i styrsystem samt vilka av dessa delar organisationer med fördel kan fokusera på för att uppnå hållbarhet. Detta bidrar till teorin genom att presentera en mer holistisk syn av styrsystem där hållbarhet integreras, vilket är någonting som litteraturen påpekar saknas (exempelvis Crutzen och Herzig, 2013; Ditillo och Lisi, 2014).

De insikter som det empiriska resultatet bidragit med både stärker de teoretiska implikationer som dragits tidigare samt visar på att viss teori inte kunde bekräftas. Flera insikter utökar även den teori som använts i studien och pekar på fler framgångsfaktorer som organisationer kan dra nytta av i ett hållbart arbete.

7.3.2 Praktiska implikationer

Denna studie presenterar ett holistiskt styrsystem där hållbarhet kan integreras samt de viktigaste delarna som organisationer bör fokusera på för att uppnå hållbarhet. Styrsystemet är ett användbart verktyg för organisationer som vill arbeta mer hållbart eller utveckla sitt redan hållbara arbete (exempelvis Riccaboni och Leone, 2010; Gond et al., 2012). Den utvecklade analysmodellen, som presenterar ett styrsystem, kan hjälpa organisationer se vilka delar som de behöver fokusera på, om de behöver bygga upp sina grundförutsättningar eller om de behöver integrera hållbarhet i sina styrmekanismer. Vidare kan de dra nytta av att se att de stödjande mekanismerna utbildning och kommunikation kan underlätta detta arbete. Detta beskriver tydligt hur organisationer kan arbeta för att förbättra sin hållbarhet, vilket är något som litteraturen menar saknas (Maas et al., 2016).

Studien presenterar även insikter som organisationer med fördel kan dra nytta av för att uppnå hållbarhet. Vidare presenterar även studien insikter för de fyra branscherna som studerats, energi, tillverkning, fastighet och kommun. Dessa insikter kan användas av de olika branscherna för att hjälpa dem utveckla och lyckas med sitt hållbara arbete.

7.4 Framtida studier och studiens begränsningar

Denna studie har inkluderat flera organisationer inom olika branscher för att skapa en bred förståelse för hur organisationer ser på och arbetar med hållbarhet. Studien har dock inte i detalj kunnat undersöka hur en organisation lyckas med styrningen inom alla de sex identifierade kategorierna i styrsystemet eller hur de i detalj har lyckats med integreringen av hållbarhet i organisationen eftersom fokus lagts på en bred och mer generell nivå. De kategorier som har använts som grund till intervjufrågorna är på olika detaljerad nivå vilket innebär att vissa underkategorier har diskuterats på en djupare nivå medan andra underkategorier inte adresseras i samma utsträckning. För att förtydliga, kategorierna planering, procedurer, återkopplingssystem och organisationens uppbyggnad har ganska separerbara underkategorier vilket innebär att de har berörts under intervjuerna. För kategorierna mätning och kultur är deras underkategorier inte praktiskt lika separerbara och därför har de inte på alla intervjuer diskuterats. Detta innebär att information gällande dessa underkategorier inte alls finns i samma utsträckning som för de fyra kategorierna som tidigare nämnts.

Det skulle vara intressant att undersöka ett fåtal organisationer mer på djupet, med flera intervjuer på olika nivåer inom organisationen och med medarbetare inom olika funktioner för att undersöka hur de lyckats med styrningen av sitt hållbarhetsarbete samt integreringen av hållbarhet i organisationen. Detta skulle kunna ge ytterligare insikter om hur organisationer mer konkret kan arbeta för att säkerställa att hållbarhet blir integrerat och inte ett spår vid sidan om.

Ytterligare ett intressant perspektiv som framkommit under studien är att det är svårt att säkerställa att mål och mätetal som sätts upp är relevanta samt formulerade på ett sätt som inte blir fluffigt eller icke-mätbara. Att veta hur organisationer styr mot önskat mål och att målen är tillräckligt konkreta för att de ska gå att följa upp är två frågor som lyfts under empiriinsamlingen. Även hur rätt mätetal eller indikatorer sätts, för att kunna följas upp, har lyfts som svårt. Detta innebär att det finns behov av att skapa stöd i dessa frågor genom vidare forskning.

Då studien har inkluderat flera olika typer av organisationer och branscher skulle det vara intressant att intervjua fler bolag inom dessa branscher för att skapa en större förståelse för om de slutsatser som dras i denna studie är generaliserbara för branscherna eller om det bara handlar om tillfälligheter.

Referenser

- Adams, C. A. och Frost, G. R. (2008), 'Integrating sustainability reporting into management practices', *Accounting forum* **32**(4), 288–302.
- Amini, M. och Bienstock, C. C. (2014), 'Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research', *Journal of Cleaner Production* **76**, 12–19.
- Ammenberg, J. (2012), *Miljömanagement: Miljö-och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*, Studentlitteratur.
- Anthony, R. N. (1965), *Planning and control systems: a framework for analysis*, Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R. N. och Govindarajan, V. (2007), *Management control systems*, 12 edn, Boston: McGraw-Hill.
- Arbner, I. och Bjerke, B. (2009), *Methodology for creating business knowledge*, Sage.
- Banerjee, S. B. (2002), 'Corporate environmentalism: The construct and its measurement', *Journal of business research* **55**(3), 177–191.
- Bansal, P. och DesJardine, M. R. (2014), 'Business sustainability: It is about time', *Strategic organization* **12**(1), 70–78.
- Bansal, P. och Roth, K. (2000), 'Why companies go green: A model of ecological responsiveness', *Academy of management journal* **43**(4), 717–736.
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. och Frey, M. (2016), 'Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability', *Journal of Cleaner Production* **136**, 213–225.
- Bell, E., Bryman, A. och Harley, B. (2019), *Business research methods*, Glasgow: Oxford university press.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M. och Dilla, W. (2022), 'Management control for sustainability: Towards integrated systems', *Management Accounting Research* **54**, 100777.
- Borglund, T., Frostenson, M., Helin, S. och Arbin, K. (2021), 'The professional logic of sustainability managers: Finding underlying dynamics', *Journal of Business Ethics* pp. 1–18.
- Boverket (2020), 'Hållbart byggande och förvaltning'. <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/> [2022-04-22].

- Broadbent, J. och Laughlin, R. (2009), 'Performance management systems: A conceptual model', *Management Accounting Research* **20**(4), 283–295.
- Bruzeliuss, L. H. och Skärvad, P.-H. (2011), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur Lund.
- Bryman, A. och Bell, E. (2015), *Business research methods*, Glasgow: Oxford university press.
- Clarke, S. och Roome, N. (1999), 'Sustainable business: learning–action networks as organizational assets', *Business Strategy and the environment* **8**(5), 296–310.
- Connelly, S. (2007), 'Mapping sustainable development as a contested concept', *Local environment* **12**(3), 259–278.
- Cramer, J., Van Der Heijden, A. och Jonker, J. (2006), 'Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting', *Business Ethics: A European Review* **15**(4), 380–389.
- Creswell, J. W. och Creswell, J. D. (2017), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications.
- Crutzen, N. och Herzig, C. (2013), 'A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability', *Accounting and control for sustainability* .
- Crutzen, N., Zvezdov, D. och Schaltegger, S. (2017), 'Sustainability and management control. exploring and theorizing control patterns in large european firms', *Journal of Cleaner Production* **143**, 1291–1301.
- Dechant, K. och Altman, B. (1994), 'Environmental leadership: from compliance to competitive advantage', *Academy of Management Perspectives* **8**(3), 7–20.
- Ditillo, A. och Lisi, I. E. (2014), Towards a more comprehensive framework for sustainability control systems research, in 'Accounting for the environment: More talk and little progress', Emerald Group Publishing Limited.
- Dubois, A. och Gadde, L.-E. (2002), 'Systematic combining: an abductive approach to case research', *Journal of business research* **55**(7), 553–560.
- Durden, C. (2008), 'Towards a socially responsible management control system', *Accounting, Auditing & Accountability Journal* .
- Eccles, R. G., Perkins, K. M. och Serafeim, G. (2012), 'How to become a sustainable company', *MIT Sloan Management Review* **53**(4), 43.
- Eilon, S. (1961), 'Problems in studying management control', *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH* **1**(4), 13–20.

- Eisenhardt, K. M. (1989), 'Building theories from case study research', *Academy of management review* **14**(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. och Graebner, M. E. (2007), 'Theory building from cases: Opportunities and challenges', *Academy of management journal* **50**(1), 25–32.
- Ekholm, H. M. och Gustavsson, M. (2019), 'Social hållbarhet-en introduktion kring begreppet och dess relevans för energisektorns aktörer'.
- Elkington, J. (2004), 'Enter the triple bottom line', *The triple bottom line: Does it all add up* **11**(12), 1–16.
- Energiföretagen (2018), 'Energibranschens klimat- och miljöpåverkan'. https://www.energiforetagen.se/globalassets/energiforetagen/statistik/energiaret/energiaret2017_miljo_vers180904.pdf [2022-04-22].
- Energiföretagen (2022), 'En helhetssyn på energisystemet'. <https://www.energiforetagen.se/fragor-vi-driver/en-helhetssyn-pa-energisystemet/> [2022-04-25].
- Farver, S. (2019), *Mainstreaming corporate sustainability*, Plantation: J. Ross Publishing.
- Feder, M. och Weißenberger, B. E. (2021), 'Towards a holistic view of csr-related management control systems in german companies: Determinants and corporate performance effects', *Journal of Cleaner Production* **294**, 126084.
- Feil, A. A., Schreiber, D., Haetinger, C., Strasburg, V. J. och Barkert, C. L. (2019), 'Sustainability indicators for industrial organizations: systematic review of literature', *Sustainability* **11**(3), 854.
- Ferreira, A. och Otley, D. (2009), 'The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis', *Management accounting research* **20**(4), 263–282.
- Flamholtz, E. G., Das, T. och Tsui, A. S. (1985), 'Toward an integrative framework of organizational control', *Accounting, organizations and society* **10**(1), 35–50.
- FN (2015), 'Historiska globala utvecklingsmål'. <https://fn.se/aktuellt/okategoriserade/historiskt-utvecklingsavtal/> [2022-03-09].
- FN (u.å.), 'History'. <https://sdgs.un.org/goals> [2021-11-23].
- Gibbert, M., Ruigrok, W. och Wicki, B. (2008), 'What passes as a rigorous case study?', *Strategic management journal* **29**(13), 1465–1474.

- Globala målen (2016), 'Jämställdhet'. <https://www.globalamalen.se/wp-content/uploads/2016/11/BVB-Kapitel-8.-Jamstalldhet.pdf> [2022-03-09].
- Globala målen (2021), 'Hur hänger globala målen ihop med agenda 2030?'. <https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/hur-hanger-globala-malen-ihop-med-agenda-2030/> [2022-03-10].
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. och Moon, J. (2012), 'Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability', *Management Accounting Research* **23**(3), 205–223.
- Hallstedt, S., Ny, H., Robèrt, K.-H. och Broman, G. (2010), 'An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development', *Journal of Cleaner Production* **18**(8), 703–712.
- Haugh, H. M. och Talwar, A. (2010), 'How do corporations embed sustainability across the organization?', *Academy of Management learning & education* **9**(3), 384–396.
- Jacobsen, D. I. och Thorsvik, J. (2014), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund.
- Jacobsen, D. I. och Thorsvik, J. (2021), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund.
- Johnstone, L. (2019), 'Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management', *Journal of Management Control* **30**(1), 25–64.
- Kerr, J., Rouse, P. och de Villiers, C. (2015), 'Sustainability reporting integrated into management control systems', *Pacific Accounting Review* .
- Knox, S. och Maklan, S. (2004), 'Corporate social responsibility:: Moving beyond investment towards measuring outcomes', *European Management Journal* **22**(5), 508–516.
- KTH (2020a), 'Ekonomisk hållbarhet'. <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976> [2021-11-17].
- KTH (2020b), 'Social hållbarhet'. <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/social-hallbarhet-1.373774> [2021-11-23].

- Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (2019), 'Så klarar svensk industri klimatmålen'. https://www.iva.se/globalassets/bilder/projekt/vagval-klimat/201904-iva-vagval-for-klimatet-delrapport1-n_ver2.pdf [2022-04-22].
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 2 edn, Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3 edn, Lund: Studentlitteratur.
- Lauring, J. och Thomsen, C. (2009), 'Collective ideals and practices in sustainable development: managing corporate identity', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* **16**(1), 38–47.
- Lebas, M. och Weigenstein, J. (1986), 'Management control: The roles of rules, markets and culture', *Journal of management studies* **23**(3), 259–272.
- Lee, E. M., Park, S.-Y. och Lee, H. J. (2013), 'Employee perception of csr activities: Its antecedents and consequences', *Journal of business research* **66**(10), 1716–1724.
- Levitt, B. och March, J. G. (1988), 'Organizational learning', *Annual review of sociology* **14**(1), 319–338.
- Lincoln, Y. S. och Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, sage.
- Lo, S.-F. (2010), 'Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework', *Corporate social responsibility and environmental management* **17**(6), 311–319.
- Lozano, R. (2008), 'Envisioning sustainability three-dimensionally', *Journal of cleaner production* **16**(17), 1838–1846.
- Lueg, R. och Radlach, R. (2016), 'Managing sustainable development with management control systems: A literature review', *European Management Journal* **34**(2), 158–171.
- Maas, K., Schaltegger, S. och Crutzen, N. (2016), 'Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting', *Journal of Cleaner Production* **136**, 237–248.
- MacLure, M. (2013), 'Classification or wonder? coding as an analytic practice in qualitative research', *Deleuze and research methodologies* pp. 164–183.
- Makridou, G. (2021), 'Why should business embrace sustainability? lessons from the world's most sustainable energy companies'.

- Malmi, T. och Brown, D. A. (2008), 'Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions', *Management accounting research* **19**(4), 287–300.
- Marshall, R. S. och Brown, D. (2003), 'The strategy of sustainability: A systems perspective on environmental initiatives', *California management review* **46**(1), 101–126.
- Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A. (2007), *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 4th edn, Harlow: Pearson Education.
- Merriam, S. B. och Tisdell, E. J. (2015), *Qualitative research: A guide to design and implementation*, John Wiley & Sons.
- Merriman, K. K. och Sen, S. (2012), 'Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective', *Human Resource Management* **51**(6), 851–871.
- Montiel, I. och Delgado-Ceballos, J. (2014), 'Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?', *Organization & Environment* **27**(2), 113–139.
- Morsing, M. och Oswald, D. (2009), 'Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in novo nordisk a/s', *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Nationalencyklopedin (2022), 'Hållbar utveckling'. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/h%C3%A5llbar-utveckling> [2022-01-14].
- Naturvårdsverket (2021), 'Industri, utsläpp av växthusgaser'. <https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/klimat/vaxthusgaser-utslapp-fran-industrin/> [2022-03-09].
- Naturvårdsverket (2022), 'Klimatet och bygg- och fastighetssektorn'. <https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/klimatomstallningen/omraden/klimatet-och-bygg--och-fastighetssektorn/> [2022-04-22].
- Naturvårdsverket och Energimyndighet, S. (2022), 'Industrins klimatomställning'. <https://www.naturvardsverket.se/globalassets/media/publikationer-pdf/7000/978-91-620-7045-8.pdf> [2022-04-22].
- NE (2021), 'Hållbar utveckling'. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/\-h%C3%A5llbar-utveckling> [2021-11-23].

- Nilsson, F. och Olve, N.-G. (2018), *Det här är ekonomistyrning.*, 1 edn, Lund: Studentlitteratur.
- Otley, D. (1999), 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management accounting research* **10**(4), 363–382.
- Ouchi, W. G. (1979), 'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms', *Management science* **25**(9), 833–848.
- Payne, D. M. och Raiborn, C. A. (2001), 'Sustainable development: the ethics support the economics', *Journal of business ethics* **32**(2), 157–168.
- Petrini, M. och Pozzebon, M. (2010), 'Integrating sustainability into business practices: learning from brazilian firms', *BAR-Brazilian Administration Review* **7**(4), 362–378.
- Pratt, M. G. (2009), 'From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research'.
- PwC (2021), 'Kommunal hållbarhetsstyrning – för kommuninvånarnas bästa!'. <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/offentlig-sektor/kommunal-hallbarhetsstyrning-maj-2021.pdf> [2022-04-22].
- Quinn, L. och Dalton, M. (2009), 'Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership', *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Ramus, C. A. (2002), 'Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do', *Journal of world business* **37**(2), 151–164.
- Regeringskansliet (2022a), 'Agenda 2030 — mål 12 — hållbar konsumtion och produktion'. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-mal-12-hallbar-konsumtion-och-produktion/> [2022-04-25].
- Regeringskansliet (2022b), 'Agenda 2030 — mål 9 — hållbar industri, innovationer och infrastruktur'. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-mal-9-hallbar-industri-innovationer-och-infrastruktur/> [2022-04-25].
- Rehman, S. U., Bhatti, A., Kraus, S. och Ferreira, J. J. (2020), 'The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance', *Management Decision*.

- Reider, R. (2014), *Developing successful business strategies: Gaining the competitive advantage*, Business Expert Press.
- Ricart, J. E., Rodríguez, M. Á. och Sanchez, P. (2005), ‘Sustainability in the boardroom: An empirical examination of dow jones sustainability world index leaders’, *Corporate Governance: the international journal of business in society* .
- Riccaboni, A. och Leone, E. L. (2010), ‘Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability’, *International Journal of Productivity and Performance Management* .
- Saunders, M., Lewis, P. och Thornhill, A. (2007), ‘Research methods’, *Business Students 4th edition Pearson Education Limited, England* .
- Schaltegger, S. (2011), ‘Sustainability as a driver for corporate economic success: Consequences for the development of sustainability management control’, *Society and Economy* **33**(1), 15–28.
- Simons, R. (1995), *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston: Harvard Business Press Books.
- Statista (2021a), ‘Annual global emissions of carbon dioxide 1940-2020’. <https://www.statista.com/statistics/276629/global-co2-emissions/> [2022-03-09].
- Statista (2021b), ‘Global co2 emissions per capita 1960-2020’. <https://www.statista.com/statistics/268753/co2-emissions-per-capita-worldwide-since-1990/> [2022-03-09].
- Stoughton, A. M. och Ludema, J. (2012), ‘The driving forces of sustainability’, *Journal of Organizational Change Management* .
- Strauss, E. och Zecher, C. (2013), ‘Management control systems: a review’, *Journal of Management Control* **23**(4), 233–268.
- Sundin, H. och Brown, D. A. (2017), ‘Greening the black box: integrating the environment and management control systems’, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* .
- Sveriges Kommuner och Regioner (2022), ‘Agenda 2030 – för hållbar utveckling’. <https://skr.se/skr/tjanster/omskr/agenda2030.19225.html> [2022-04-22].
- The World Bank (2019), ‘Poverty’. <https://data.worldbank.org/topic/poverty> [2022-03-09].

- Tillväxtverket (2022a), ‘Majoriteten av företagen arbetar med hållbarhet’. <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fovven-2017/2018-10-26-majoriteten-av-foretagen-arbetar-med-hallbarhet.html> [2022-04-21].
- Tillväxtverket (2022b), ‘Vad är hållbart företagande?’. <https://www.verksamt.se/starta/hallbarhet/vad-ar-hallbart-foretagande> [2022-03-10].
- Trost, J. (2010), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur.
- Van der Heijden, A., Driessen, P. P. och Cramer, J. M. (2010), ‘Making sense of corporate social responsibility: Exploring organizational processes and strategies’, *Journal of cleaner production* **18**(18), 1787–1796.
- Vetenskapsrådet (2021), ‘Etik i forskningen’. <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html> [2022-03-02].
- Whitley, R. (1999), ‘Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems’, *Accounting, organizations and society* **24**(5-6), 507–524.
- Windolph, S. E., Harms, D. och Schaltegger, S. (2014), ‘Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation’, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* **21**(5), 272–285.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4 edn, Sage Publications Inc.

Bilaga A - Förstudie

Frågor ställda i förstudien

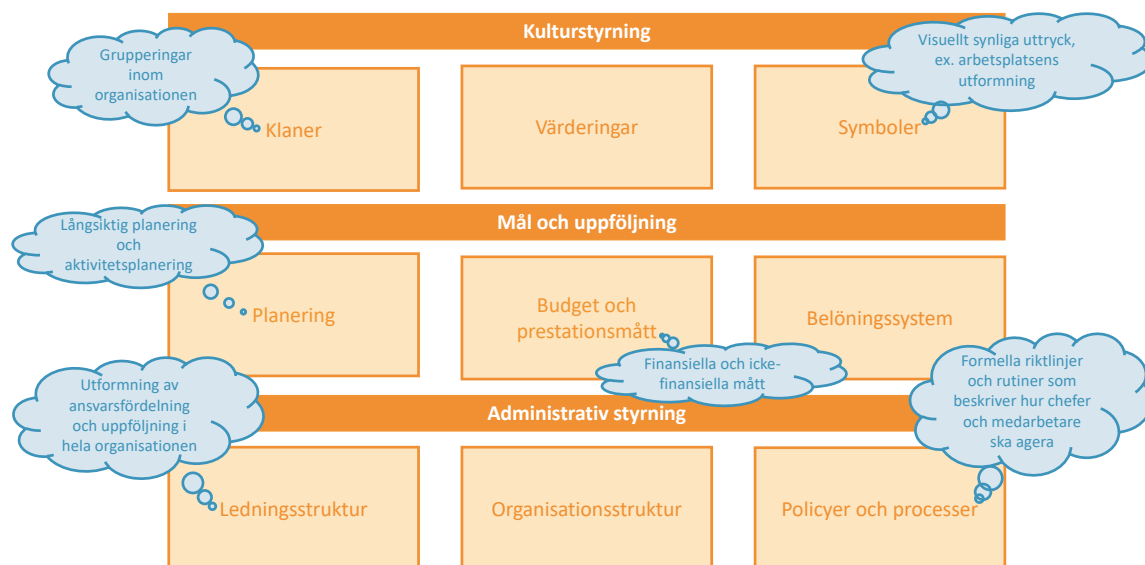
Fråga 1: Hur definierar du hållbarhet ur ett organisationsperspektiv?

Fråga 2: Anser ni att hållbarhet är en viktig fråga? Motivera gärna ditt svar.

Fråga 3: Hur styr ni ert hållbarhetsarbete idag?

Fråga 4: Anser du att det finns några kritiska faktorer för att lyckas med hållbarhetsarbete? I så fall, vilka?

Fråga 5: Rangordning av faktorer för att lyckas med hållbarhetsarbete. Rangordna tre av följande nio faktorerna utifrån hur viktiga som du anser att de är för att lyckas med en organisations hållbarhetsarbete. De nio faktorerna baseras på Malmi och Browns (2008) modell för styrning inom en organisation. En översatt och omformulerad modell av Malmi och Browns modell finns nedan.



Figur 37: Modell översatt och omformulerad från Malmi och Browns (2008) 'Management control systems package'. Modellen beskriver olika styrmedel i en organisation

Fråga 6: Finns det några ytterligare faktorer utöver de nio i Malmi och Browns (2008) modell som du anser vara kritiska för lyckas med hållbarhetsarbete?

Fråga 7: Övriga funderingar/kommentarer?

Fråga 8: Namn

Fråga 9: Mailadress

Fråga 10: Organisation

Fråga 11: Befattning

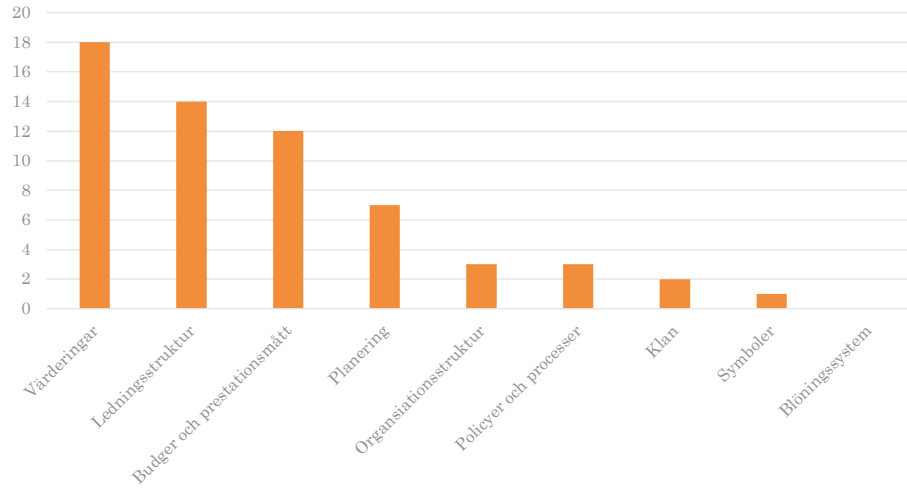
Resultat av förstudien

Sammanställning av svaren från fråga 5

I figur 38 redovisas varje kategori och svarsalternativ för sig. I figur 39 summeras poäng efter hur viktig svarsalternativen angavs. Poängen fördelades som följande: att det som respondenten angavs som viktigast gavs 3 poäng, det som ansågs vara näst viktigast fick två poäng och det som respondenten ansåg vara tredje viktigast gavs 1 poäng.

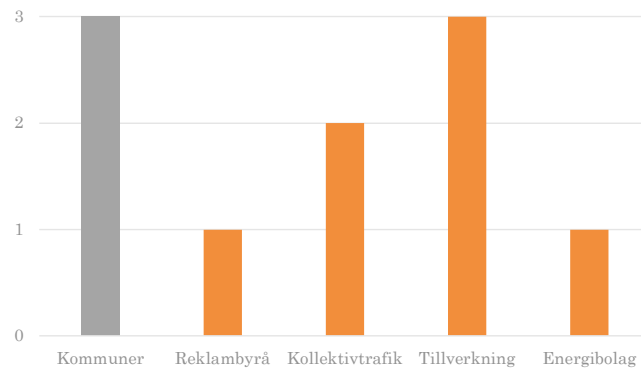


Figur 38: Sammanställning av svaren på fråga 5, där tre staplar redovisar vardera svarsalternativ, viktigast, näst viktigast och tredje viktigast



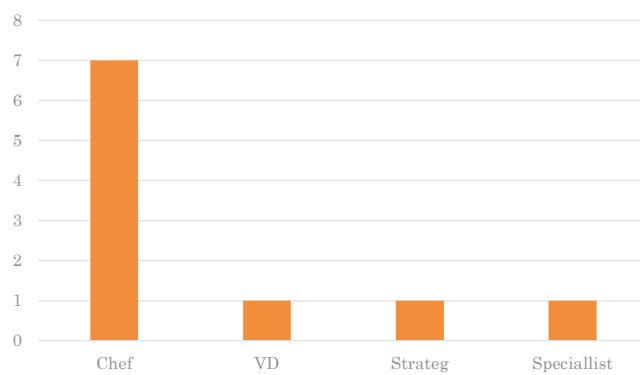
Figur 39: Sammanställning av svaren på fråga 5 med viktning

Kategorisering av svaren på fråga 10

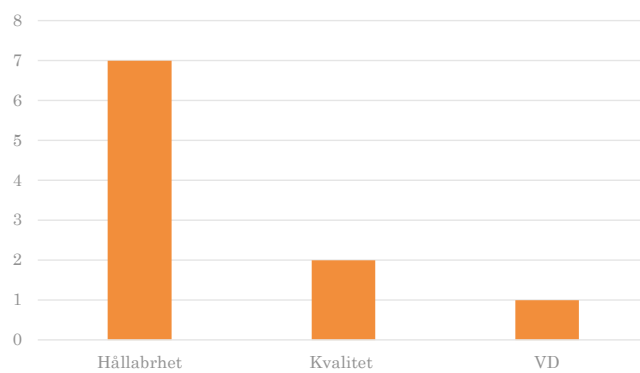


Figur 40: Sammanställning av vilka branscher som respondenterna representerar

Kategorisering av svaren på fråga 11



Figur 41: Sammanställning av respondenternas befattningar



Figur 42: Sammanställning av respondenternas områdestillhörighet

Bilaga B - Intervjuguide

Intervjun inleddes med att ge en bakgrund om oss som intervjuar samt till arbetets och intervjuens syfte. Respondenten informerades därefter om intervjuens struktur, med tidsåtgång, följderna av frågor samt ställdes frågan om det är okej att intervjun spelas in. Innan intervjun börjande poängterades det för respondenten att det inte finns några rätt eller fel svar utan att vi vill förstå hur de arbetar med styrningen av sitt hållbarhetsarbete, inte ett idealfall. Slutligen informerades respondenten att alla svar kommer anonymiseras samt att respondenten kommer att få godkänna sina svar efter intervjun för att säkerställa att missuppfattningar inte skett.

Textförklaring:

Blå text: Förtydligande av fråga med exempel på vad svaret kan innehålla.

Grön text: Innebär aspekter (ofta underkategorier) som intervjun gärna får behandla.

Fet-text: Innebär att det kommer ställas följdfrågor på dessa aspekter om inte respondenten nämner dem.

INLEDANDE FRÅGOR

I. Vad är din roll och vad ingår i dina arbetsuppgifter?

II. Hur ser ni på hållbarhet i er organisation?

o **De tre perspektiven** (miljö, socialt, ekonomiskt)

i. Följdfråga: Använder ni de tre perspektiven i ert sätt att se på hållbarhet?

IV. Varför arbetar ni med hållbarhet?

o **Exempelvis:** ägarkrav, investerare, medarbetare, samhället

1. PLANERING

1.1 Hur inkluderar ni hållbarhet i ert planeringsarbete?

o **Långsiktig planering**

- **Exempelvis:** vision, mission, strategi

i. Följdfråga: I er långsiktiga planering, hur inkluderas hållbarhet?

- o **Kortsiktig planering**
 - Exempelvis: årliga planer
- ii. Följdfråga: I er kortsiktiga planering, hur inkluderas hållbarhet?
- 1.2 Hur använder ni mål kopplat till hållbarhet?
 - o Exempelvis: utsläppsminskning, kemikalier, energieffektivisering
- 1.3 På vilket sätt hjälper planeringen och mål er att lyckas i ert hållbarhetsarbete?

2. PROCEDUR

- 2.1 Hur inkluderar ni hållbarhet i era processer?
 - o Process = kartläggning av arbetssätt och inkluderar rutiner
 - o Om fallföretaget inte arbetar med processer:
 - i. Följdfråga: Hur arbetar ni för att inkludera hållbarhet i ert dagliga arbete?
- 2.2 Använder ni er av riktlinjer och formella dokument kopplat till hållbarhet? Vilka?
 - o Exempelvis: Riktlinjer: hur man ska agera.
 - o Exempelvis: Formella dokument: policyer, uppförandekod
- 2.3 Hur arbetar ni med utbildning för era anställda kopplat till hållbarhet?
- 2.4 Hur används kommunikation i relation till hållbarhet?
 - o Exempelvis: Internt, externt (hållbarhetsrapportering)
 - i. Följdfråga: Hur arbetar ni med att sprida hållbarhets information inom företaget men även externt?

3. MÄTNING

- 3.1 Hur använder ni er av mätning kopplat till ert hållbarhetsarbete?
 - o **Formulering av mätetal**
 - Exempelvis: finansiella, icke-finansiella

- i. Följdfråga: Hur formuleras mätetal för att inkludera hållbarhet?
- o **Utvärdering (övervakning, uppföljning)**
 - i. Följdfråga: Arbetar ni med övervakning under mätetalets löptid? (Övervakning)
 - ii. Följdfråga: Följs mätetalen upp efteråt? (Uppföljning)

4. ÅTERKOPPLINGSSYSTEM

- 4.1 Hur använder ni er av återkoppling av ert hållbarhetsarbete?
 - o Exempelvis: Följer ni upp resultat och sedan agerar på utfallet (justerar vid behov)
- 4.2 Använder ni belöningar i er organisation och kopplas de till hållbarhetsprestanda?
 - o Exempelvis: bonus kan endast delas ut om viss hållbarhetsprestanda nåtts

5. KULTUR

- 5.1 Hur stöttar eller hindrar er företagskultur ert hållbarhetsarbete?
 - o Övertygelser
 - i. Följdfråga: Finns det en samsyn inom organisationen att hållbarhet är viktigt?
 - Exempelvis: Att det är sant för alla i organisationen att hållbarhet inte är något som kan prioriteras bort i någon fråga
 - o Värderingar
 - ii. Följdfråga: Värderas hållbarhet i organisationen?
 - Exempelvis: Hållbarhet värderas som positivt och påverkar vid exempelvis beslutsfattande
 - o Normer
 - iii. Följdfråga: Finns det några normer i organisationen som påverkar ert hållbarhetsarbete?

- Exempelvis: Att man inte tar bilen till jobbet om man bor nära. Att man återvinner. Att man släcker lampan när man lämnar ett rum.

o **Aktiviteter**

- Följdfråga: Genomför ni några aktiviteter för att påverka er företagskultur så att den stöttar ert hållbarhetsarbete mer?
 - Exempelvis: Tema-dagar för hållbarhet, partnerskap med externa aktörer, kontaktytor för anställda att lära av varandra

6. ORGANISATIONENS UPPBYGGNAD

6.1 Hur arbetar ledningen med hållbarhet?

o **Agerande och uppgift**

- Följdfråga: Agerar ledningen, utifrån ett hållbarhetsperspektiv, så som organisationen bestämt? (Agerande)
 - Exempelvis: Ledningen visar utåt att de anser att hållbarhet är viktigt
- Följdfråga: Är ledningen involverad i hållbarhetsarbetet? (Uppgift)

o **Egenskaper och sammansättning**

- Följdfråga: Upplever du att ledningen har rätt kompetenser, erfarenheter, förmågor inom hållbarhet? (Egenskaper)
- Följdfråga: Sitter rätt personer i ledningen för att kunna påverka hållbarhetsarbetet? (Sammansättning)
 - Exempelvis: Hållbarhet finns representerat i ledningen

o **Engagemang och stöd**

- Följdfråga: Är ledningen engagerade i hållbarhetsarbetet? (Engagemang)
- Följdfråga: Upplever du att er ledning är stöttande för att främja hållbarhetsarbetet? (Stöd)

6.2 Stöttar eller hindrar er interna struktur ert hållbarhetsarbete?

- Är hållbarhetsarbetet integrerat i alla avdelningar i organisationen?

o **Hållbarhetsavdelning och hållbarhetschef**

- Följdfråga: Finns det en hållbarhetsavdelning och/eller hållbarhetschef?

- o **Förändringsagent**

- ii. Följdfråga: Finns personer som agerar som förändringsagenter som främjar och det interna hållbarhetsarbetet?

- o **Ansvarsfördelning**

- iii. Följdfråga: Hur ansvarsfördelningen av hållbarhetsarbetet ut i er organisation? Vem eller vilka bär ansvaret för arbetet? (Ansvarsfördelning)

- Exempelvis: Alla har ansvar eller är det vissa chefer

- iv. Följdfråga: Hur ser rapporteringsvägarna för hållbarhet ut?

- Exempelvis: Vem som rapporterar till vem

6.3 Stöttar eller hindrar er externa struktur ert hållbarhetsarbete?

- o **Nätverk**

- i. Följdfråga: Ingår ni i nätverk eller partnerskap med externa aktörer som bidrar till eller stöttar ert hållbarhetsarbete?

- Exempelvis: Ingår i ett partnerskap som bidrar till cirkularitet.

6.4 Upplever du att ni i er organisation har kompetent personal som har tid att arbeta med hållbarhetsfrågor? (Resurser)

- o **Exempelvis: Rätt kunskap, erfarenhet, kreativitet, tid att avsätta**

- i. Följdfråga: Vilka resurser är det som behövs?

- ii. Följdfråga: Vilka kompetenser?

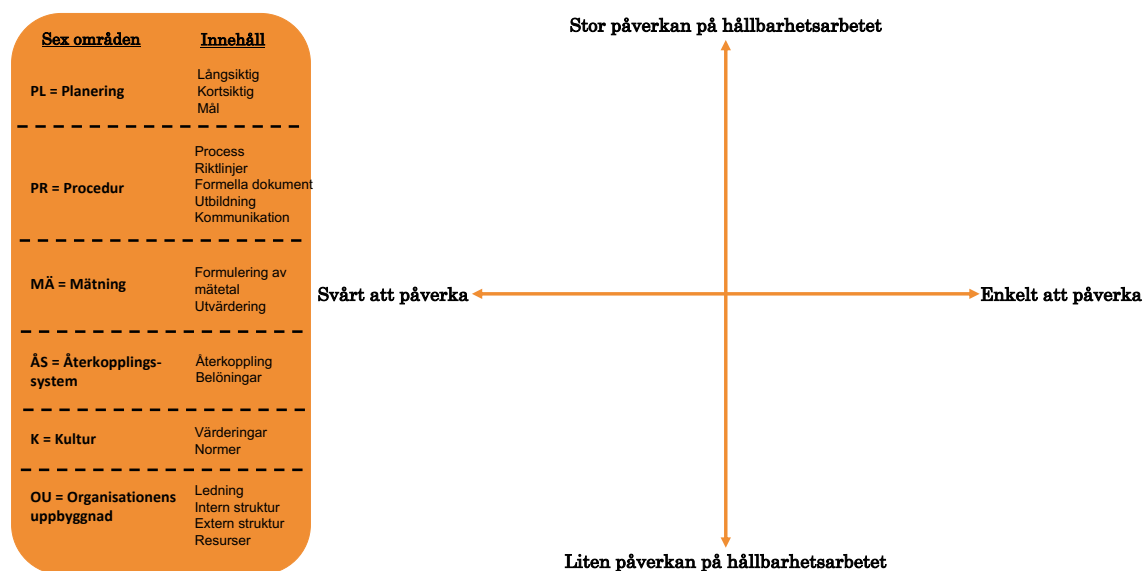
6.5 Hur koordineras hållbarhetsarbetet i organisationen?

- i. Följdfråga: Finns det koordinering mellan avledningar kopplat till hållbarhet?

- ii. Följdfråga: Finns det koordinering olika hierarkiska nivåer kopplat till hållbarhet?

AVSLUTANDE FRÅGOR

- I. Har kategorierna som vi behandlat idag (planering, procedur, mätning, återkopplingssystem, kultur, organisationens uppbyggnad) stor respektive liten påverkan på er hållbarhetsprestanda och är de enkla respektive svåra att påverka?



Figur 43: Figur för kategorisering som användes vid avslutande fråga [I.]

II. Tror du att ni är unika på något sätt i det vi har pratat om idag?

III. Är det något mer du vill tillägga?

Innan intervjun avslutades tackades respondenten ytterligare en gång för att den deltagit i studien samt att vi kommer återkoppla med våra tolkningar av svaren som de får gå igenom så vi inte har missförstått något.