



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hållbarhetsarbete i Svenska Sparbanker

- Varför och hur hållbarhetsaspekter integreras i den operativa verksamheten

Uppsats på kandidatnivå i Corporate Sustainability 15 Hp
Företagsekonomiska Institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Vårterminen 2015
Handledare: Viktor Elliot

Författare: Ida Lindeberg 851217 -
Fanny Rosengren 920726 -

Förord

Denna uppsats är skriven på kandidatnivå inom Corporate Sustainability under vårterminen 2015 på företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan i Göteborg.

Författarnas Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har bistått oss i vårt arbete med denna uppsats. Författarna vill börja med att rikta ett tack till uppsatsens samtliga respondenter från Sparbankernas Riksförbund, Roslagens Sparbank och Sparbanken Tanum, som på ett öppenhjärtigt sätt bidragit med intressanta tankar och information som utgör grunden för denna uppsats. Vidare ett tack till alla de studenter som under opponeringstillfällen bidragit med värdefull input under arbetets gång. Sist men inte minst vill vi särskilt tacka vår handledare Viktor Elliot, Doktorand vid Handelshögskolan i Göteborg, som med stort engagemang handlett oss genom hela uppsatsprocessen och bistått med ovärderliga synpunkter och stöttning. Utan dig hade uppsatsen omöjliggjorts!

Göteborg 28 maj 2015

Ida Lindeberg

Fanny Rosengren

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Företagsekonomi - inriktning Corporate Sustainability, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2015

Titel: Hållbarhetsarbete i Svenska Sparbanker

Författare: Ida Lindeberg, Fanny Rosengren

Handledare: Viktor Elliot

Nyckelord: CSR, Hållbarhet, Hållbar utveckling, Implementering, Kontext, Motiv, Performance Management System, Sparbanker

Introduktion och Problemdiskussion: Den ökade medvetenheten om mänsklighetens inverkan på miljön har bidragit till att begrepp som ”hållbarhet” och ”hållbar utveckling” kommit att bli allt mer vida diskuterade och betydelsefulla i dagens samhälle. I banksektorn syns en ökad trend att hållbarhetsredovisa samt engagera sig i frågor kring Corporate Social Responsibility (CSR), men kopplingen mellan extern redovisning och faktisk implementering är inte helt självklar. Även om en stor mängd verktyg för hantering av hållbarhetsaspekter uppkommit i litteraturen så är forskningen kring implementeringsförfarandet samt hur organisationer anpassar sin ekonomistyrning för att stödja hållbarhetsstrategier otillräcklig och behöver studeras djupare. Med utgångspunkt i problemdiskussionen har denna uppsats ämnat undersöka hur Roslagens Sparbank och Sparbanken Tanum, som är två sparbanker som aktivt valt att engagera sig i hållbarhetsfrågor, gått tillväga i förfarandet av implementeringen av hållbarhetsaspekter.

Syfte: Uppsatsens syfte är att bidra till förståelsen kring samt utforska varför och hur sparbanker implementerat hållbarhetsaspekter i sin verksamhet utifrån ett kontextuellt perspektiv.

Metod: Denna uppsats är baserad på en kvalitativ fallstudie och har sin utgångspunkt i sex enskilda, semistrukturerade intervjuer som har utförts med tre anställda på Roslagens Sparbank respektive Sparbanken Tanum. De empiriska fynden som framkom i samband med intervjuerna har ställts mot uppsatsens teoretiska ramverk och ligger till grund för uppsatsens analys och slutsats.

Resultat och Slutsats: Resultat och slutsats bygger på en modell som är en teoretisk vidareutveckling av ramverk från Bansal och Roth (2000) och Ferreira och Otley (2009). Studien visar att länken mellan organisation och samhälle är viktig, och att motiven bakom implementeringen i sparbanker är en kombination av konkurrens, legitimitet och miljömässigt ansvar, härlett från en kontext präglad av sammanhållning, synlighet och individuell oro. Bankerna försöker aktivt integrera hållbarhetsperspektivet i hela styrsystemet från vision och strategi ner till nyckeltal och utvärdering, vilket tydligt länkas samman av ISO-system och engagerade individer i organisationerna som fungerar som bärare av hållbarhetsvärden. Det tycks emellertid finnas svårigheter kopplat till att kvantifiera och fortsätta att finna tillräckligt utmanande mål.

Källförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problemdiskussion	2
1.2 Syfte	4
2. Sparbankernas Historia: Då och Nu	5
2.1 Historia	5
2.2 Sparbankernas associationsform	6
3.1 Vad är hållbarhet?	7
3.2 Varför implementera hållbarhet?	7
3.2.1 Motiv	8
3.2.2 Kontexter	9
3.3 Ferreira & Otley's PMS framework	10
3.4 En kombinerad modell	12
4. Metod	15
4.1 Val av metod	15
4.1.1 Kvalitativ metod	15
4.1.2 Fallstudie	15
4.2 Datainsamling	15
4.3 Intervjuguide	18
4.4 Kvalitet	19
5. Empiri	20
5.1 Roslagens Sparbank	20
5.1.1 Introduktion	20
5.1.2 Motiv och Kontextuella faktorer	20
5.2 Användandet av PMS-system i Roslagens Sparbank	22
5.3 Sparbanken Tanum	28
5.3.1 Introduktion	28
5.3.2. Motiv och Kontextuella faktorer	28
5.4 Användandet av PMS-system i Sparbanken Tanum	30
6. Analys	34
6.1 Analytisk struktur	34
6.2 Varför engagerar sig sparbanker i hållbarhet?	34
6.2.1 Motiv och Kontextuella faktorer	34
6.3 Hur har hållbarhet implementerats i Sparbankerna?	38
7. Slutsats	45
7.1 Förslag på vidare studier	47
8. Källförteckning	48
Bilagor	52
Bilaga 1 Intervjuguide Övind Neiman	52
Bilaga 2 Sammanfattande tabell över uppsatsens respondenter	53
Bilaga 3 Ferreira & Otleys (2009) 12 questions	54
Bilaga 4 Intervjuguide 1	55
Bilaga 5 Intervjuguide 2	57
Bilaga 6 Organisationsscheman	58

1. Introduktion

Detta kapitel inleder med att redogöra för uppsatsens bakgrund, vilket senare mynnar ut i en problemdiskussion, följt av syfte och frågeställning.

I debatten kring mänsklighetens inverkan på sin omgivning framträder en allt tydligare bild av de utmaningar som samhället står inför. Begrepp som "hållbarhet" och "hållbar utveckling" har varit några av de mest omtalade och svåra utmaningarna under 2000-talet, och karaktäriseras inte minst av behovet av ett mer hållbart tankesätt och agerande hos samhällets aktörer. Förändringen av uppfattning av hållbarhet har skapat ett stort tryck på organisationer att adoptera hållbarhet i produktion och serviceprocesser, skapa hållbara produkter och agera som en ansvarsfull aktör som främjar socialt ansvar. Hållbarhet har således kommit att bli ett återkommande mantra i samhället där begreppet anspelar på en ansvarsfull samhällsutveckling och en mer rättvis värld där såväl miljö, omgivning och sociala värden bevaras för framtida generationer.

Trots att frågor rörande hållbarhet idag är vida diskuterade finns det alltså ännu ingen enhetlig definition av begreppet (Windolph & Schaltegger, 2014). En av de vanligast förekommande definitionerna är emellertid den från Brundtland-kommissionen (1987) som stadgar att "*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*".

En ökad medvetenhet om företags inverkan på miljön har bidragit till att företag idag i allt större utsträckning integrerat frågor kring Corporate Social Responsibility (CSR) i sina verksamheter (Heal, 2005). CSR definieras som "*the responsibility of enterprises for their impacts on society*" (European Commission, 2011 s. 6). Möjliga orsaker och bakomliggande drivkrafter till varför företag väljer att implementera hållbarhet hänvisas i teorin ofta till orsaker som härstammar från de institutionella kontexter i vilket företagen verkar. Dessa kontexter kan exempelvis ta sig uttryck i form av regleringar, påtryckningar från intressenter, ekonomiska möjligheter, legitimitet och etiska motiv (Bansal & Roth, 2000; Oliver 1991; Delmas & Toffel, 2008). Ett vanligt sätt för företag att implementera hållbarhetsaspekter i sina verksamheter är genom att använda sig av vedertagna ramverk som Global Reporting Initiative (GRI) och International Organisation for Standardisation (ISO). GRI ger organisationer riktlinjer för sin hållbarhetsredovisning, genom vilken organisationer kan redovisa miljömässiga, sociala samt ekonomiska aspekter av deras verksamhet (CSR, 2015). ISO 14001 fungerar som ett strategiskt verktyg för företag och kan bidra till ökad produktivitet och minskade kostnader genom minimering av mängden avfall och misstag i produktionen (ISO, 2015). Användningen av sådana ramverk tillåter enligt Windolph och Schaltegger (2014) organisationer att hantera miljö-

mässiga problem på ett systematiskt sätt och erbjuder riktlinjer för handlingar som skall förbättra hanteringen av miljöaspekter.

För att driva övergången mot en mer hållbar utveckling krävs att finansiering av hållbara projekt möjliggörs. En aktör i samhället som spelar en viktig roll i omställningen mot en grönare ekonomi är banksektorn, som i egenskap av intermediär och finansiär har en avsevärd inverkan på samhället i stort och historiskt har spelat en betydande roll för tillväxt och välfärd i samhället (Jeucken, 2001). Enligt Svenska Bankföreningen (2014) har banker i huvudsak tre huvuduppgifter: Att omvandla sparande till finansiering, riskhantering samt att möjliggöra betalningar och andra finansiella transaktioner på ett säkert och effektivt sätt (Swedish bankers, 2014). Det finansiella systemet är det medel med vilket vi kanaliserar samhällets sammanlagda finansiella tillgångar mot en produktiv användning, och förvaltar också den sammanlagda mängd kapital som samhället har att investera i långsiktig utveckling (UNEP, 2014). Som förmedlare av finansiella medel i samhället besitter banker och finanssektorn en unik möjlighet att kunna kanalisera och omallokera pengar bort från ohållbara företagsverksamheter, och istället främja mer hållbara sådana (Jeucken, 2001). Möjliggörandet av en omallokering av samhällets finansiella medel till hållbara investeringar är en av de största svårigheterna som hållbarhetsutvecklingen står inför idag. Att rikta det finansiella systemet mot en grönare ekonomi som ett aktivt komplement till policy och engagemang från privata aktörer är en direkt förutsättning för att uppnå en hållbar utveckling. Det finns således ett behov av att omforma det finansiella systemet för att förlänga dess tidshorisonter och minska dess investeringsaptit i "ohållbara" tillgångar, för att istället uppmuntra investeringar som skapar långsiktig försörjning och arbete i samhället (UNEP, 2014).

1.1 Problemdiskussion

Trots det ökade intresset för hållbarhetsfrågor inom banksektorn och den viktiga roll som banker besitter, så tycks finans och banksektorn historiskt sett varit relativt långsamma på att faktiskt möjliggöra en snabbare omställning mot ett hållbart samhälle (Jeucken, 2001). Enligt Relano (2011) så har banksektorn hamnat efter andra branscher eftersom påtryckningar från samhället i huvudsak fokuserat på de mest uppenbara syndarna inom industrisektorn. När andra branscher kommit långt i implementeringsarbetet av CSR-aspekter har banker i huvudsak begränsat sitt arbete till reglering av mängden pappersutskriften och elförbrukning, och har således missat att deras roll inte ligger i direkt miljöpåverkan, utan genom deras roll i samhället och genom kunderna och projekten de finansierar. Sådana tankegångar stöds till exempel i en studie gjord av Fair Finance Guide, som är ett internationellt initiativ grundat 2009 med syftet att öka insynen i bankers sätt att investera hållbart,

som visar på att ingen av de sju största svenska bankerna idag når upp till den hållbarhetsstandard som finns (Fair Finance guide, 2014).

Även om företag i större utsträckning arbetar med hållbarhet i någon form visar flera studier att en större del av företags rapportering i själva verket har väldigt lite med hållbarhet att göra (Gray, 2010; Milne, Kearins & Walton, 2006; Gond et al., 2012). I banksektorn syns en ökad trend att lämna ut separata rapporter såsom CSR och hållbarhetsrapporter (Leszczynska, 2012). Detta involverar bland annat redovisning enligt externt accepterade ramverk såsom GRI och ISO 14001-standarder. Kopplingen mellan extern redovisning och en faktisk implementering av hållbarhet är däremot inte helt självklar. Även om integrering av hållbarhetsaspekter enligt vedertagna standarder görs, finns bevis som pekar på en annan verklighet där frågorna inte är kopplade till företagens kärnverksamhet (Dunphy, Griffiths & Benn, 2003). Beviset kan förklaras antingen som en medveten eller omedveten felaktig tolkning av hållbarhetsbegreppet, eller att dessa värden går förlorade på vägen från papper till verklighet (Moneva et al., 2006).

Tidigare forskning har understrukit den viktiga roll som olika kontrollsysteem spelar i implementeringen av nya strategier i organisationer (Epstein, 2008; Simons, 1990; Gond et al., 2012). Dessa system kan därmed antas spela en avgörande roll i en effektiv integrering av hållbarhetsstrategier och värden i en organisation. Detta område är dock ännu relativt outforskat. Bristen på forskning inom området understryks av bland annat Windolph och Schaltegger (2014), Lindgreen et al. (2009) samt Arroyo (2012) som argumenterar för att även om en stor mängd verktyg för hantering av hållbarhetsaspekter har uppkommit i den akademiska litteraturen, så är forskningen kring implementeringsförfarandet, samt hur organisationer anpassar sin ekonomistyrning för att stödja hållbarhetsstrategier otillräcklig och behöver således studeras djupare.

En aktör som borde vara särskilt lämpad för att klara en snabbare omställning mot ett mer hållbart samhälle är sparbankerna, som har en lång historia av att arbeta nära samhället. Sparbanker definieras som *“private credit institutions, which, as such, mobilize savings and direct them towards investment projects that are profitable for society as a whole”* (Barroso et al., 2012 s. 418). Sparbanker har sedan dess uppkomst spelat en viktig roll i det närliggande samhället. Sparbanken som associationsform innebär en avsaknad av enskilda ägare som kräver vinstutdelning, vilket gör att vinsten stannar kvar i den lokala sparbanken till nytta för banken, kunden och samhället (Sparbankernas Riksförbund, 2014:a). Detta leder i sin tur till en nära samverkan mellan den lokala banken och samhället för att på så sätt uppnå en högre grad av välbefinnande i fråga om kultur, miljö, utbildning, forskning, och skydd av arv (Barroso et al., 2012). På grund av sparbankernas grundläggande struktur, avsaknad av ägare i traditionell form och den lokala förankringen tar bankens managementprocesser i högre grad inte bara

hänsyn till intressenterna i det närliggande samhället utan dessa grupper är också direkt involverade i beslutsfattandet och utformningen av bankens management-system genom deras inblandning i sparbankernas styrelser (Blanco, 2006, se Barroso et al., 2012 s.418-419).

Det Schweiziska investeringsbolaget RobecoSAM som fokuserar på hållbara investeringar, presenterade 2013 en rapport baserad på en analys av 59 länder varav 38 tillväxtländer och 21 industriländer, där länderna bedömdes utifrån en rad kategorier som inkluderade styrning, miljömässiga och sociala faktorer. I rapporten hamnade Sverige högst upp på listan över världens hållbara länder och fick genomgående gott betyg i alla kategorier (RobecoSAM, 2013). Att således studera hur svenska sparbanker, som redan arbetar nära samhället för att främja sociala och lokala intressen, integrerar hållbarhetsaspekter i det operativa arbetet kan ge intressanta insikter i kartläggningen av de många sätt som banker i sitt nuvarande läge kan främja en hållbar utveckling. Då särskilt i byggandet av långsiktiga lösningar i en pågående utveckling mot en mer effektiv implementering av hållbarhetsaspekter för såväl företag som finansmarknaden.

1.2 Syfte

Mot bakgrund av ovanstående introduktion och problemdiskussion är syftet med denna uppsats att genom en empirisk analys av två svenska sparbanker bidra till förståelsen kring, samt utforska varför och hur sparbanker implementerat hållbarhetsaspekter i sin verksamhet utifrån ett kontextuellt perspektiv.

För att uppfylla syftet kommer följande frågeställning ligga till grund för uppsatsen:

- Varför och hur har hållbarhetsaspekter integrerats i de svenska sparbankernas operativa verksamhet?

2. Sparbankernas Historia: Då och Nu

I följande kapitel ges en kort redogörelse för sparbankerna i nu- och dåtid samt dess associationsform, vilket är tilltänkt att skapa en förståelse för sparbankernas ursprungliga syfte, utveckling och unika utformning och bidra med en grund för uppsatsens senare empiri och analys-kapitel

2.1 Historia

De för bankvärlden unika karaktärsdraget i sparbanksidén kan beskrivas som att man i en och samma organisation ämnat att kombinera kommersiella och ideella strävanden. Tillvägagångssättet har såväl historiskt som geografiskt varierat. Gemensamt har dock varit- och är än idag att utifrån affärsmässig bankverksamhet använda en del av det ekonomiska överskottet från verksamheten för att finansiera verksamheter som i sin tur bidrar med någon form av samhällsnytta (Hultén & Wijkström, 2008).

Den grundläggande sparbanksidén har sina rötter i de radikala idéströmningar som uppkom i slutet av 1700-talet. Tron på människan och dennes förmåga att forma sitt eget liv var stark och dåtidens tänkare och föregångsmän hävdade att politisk frigörelse också borde följas av ekonomisk sådan. För över 200 år sedan, år 1810 föddes den första sparbanken. Sparbankerna som idé var att bedriva verksamhet åt människor som inte hade tillräckligt stora affärer för att vara intressanta för banker med vinstintresse (Olsson, 2009). Fram till år 1810 hade banker varit till för rika människor, men i sparbankerna fick alla som ville möjlighet att sätta in pengar. Tanken var således att de fattiga skulle spara sig ut ur fattigdomen (Sparbankernas Riksförbund, 2013).

I Sverige bildades den första Sparbanken i Göteborg år 1820, inspirerad av de skotska sparbanksmodellerna. Initiativtagaren var en inflyttad tysk köpman vid namn Eduard Ludendorff. Förslag på hur en sparbank skulle kunna bedrivas hade redan lagts fram av riksdagen under tidigt 1800-tal. Man föreslog då att hälften av styrelsen skulle utses av kungen, och den andra hälften skulle bestå av *“dem som genom gåfvor eller årliga subskriptioner bidragit till inrättningen”* (Swedbank, 2015 s.2). Eduard Ludendorff var emellertid starkt övertygad om att Göteborgs Sparbank själva skulle få utse sina ledamöter, vilket sedermera också förverkligades. Bankerna kom därav att bli lokalt styrda och fick växa utan inblandning från staten (Swedbank, 2015). Som mest har det funnits 498 stycken sparbanker år 1928 i Sverige (Körberg, 2007).

Idag finns det 61 stycken sparbanker med 240 tillhörande bankkontor spridda i landet. Av de 61 sparbankerna är 60 stycken medlemmar i Sparbankernas Riksförbund, varav 47 är sparbanker till sin associationsform, medan de andra 13 är bankaktiebolag med sparbanksbakgrund¹. Enligt Spar-

¹ Öivind Neiman, VD Sparbankernas Riksförbund, intervju den 20 april 2015

bankernas Riksförbund hade sparbankerna tillsammans en marknadsandel per 2014-12-31 på 7,3 % (inlåningsandel) och en utlåningsandel till allmänheten på 6,4 % (Sparbankernas Riksförbund, 2014:b).

2.2 Sparbankernas associationsform

Körberg (2007, sid. 57) nämner att fenomenet sparbank bygger på fem grundläggande idéer:

- ❖ Den folkliga förankringen är grunden för sparbankernas verksamhet.
- ❖ Sparbankerna skall genom sin verksamhet skapa ökad ekonomisk frihet för sina kunder.
- ❖ Sparbankerna skall vara ortens bank och ta aktivt ansvar för utvecklingen av näringsliv och kommun.
- ❖ Sparbankerna skall vara en stark konkurrensfaktor på marknaden.
- ❖ Sparbankerna skall driva aktiv opinionsbildning för att främja stora kundgruppers intressen.

Den kanske tydligaste skillnaden i sparbankernas struktur gentemot den traditionella bankformen är avsaknaden av ägare. Associationsformen kan snarare liknas vid en stiftelse, vilket innebär att det i varje sparbank finns ett formaliserat politiskt inflytande genom den grupp som kallas huvudmän. Huvudmännen har till ansvar att utöva tillsyn över sparbankens verksamhet vilket bland annat involverar tillsättandet av bankens styrelse och disponering av vinstöverskotten. Huvudmännen är minst 20 till antalet varav hälften tillsätts av kommunerna inom verksamhetsområdet, och den andra hälften av den aktuella huvudmannakåren. Associationsformen är således baserad på en demokratisk grund och har en tydlig lokal förankring (Hultén & Wikström, 2008). Huvudmännens ansvar och sparbankernas verksamhet är till skillnad från vinstdrivande banker som lyder under Aktiebolagslagen (ABL), i huvudsak reglerade genom sparbankslagen (1987:619). I denna lag stadgas i första paragrafen att en sparbank har till uppgift att:

“Utan rätt för dess stiftare eller andra att få ta del av den vinst som kan uppkomma i rörelsen, främja sparsamhet genom att bedriva bankverksamhet i enlighet med de bestämmelser som meddelas i denna lag och bankrörelse. Sparbankers rörelse skall avse främst ett verksamhetsområde”

Paragrafen förkroppsligar således den grundläggande sparbanksidén; att bedriva bankverksamhet med avsaknad av externa ägares vinstintresse och att främja sparsamhet. Vidare stadgas att rörelsen skall avse ett visst verksamhetsområde, vilket innebär att banken skall utöva bankverksamhet inom ett visst geografiskt område. Genom denna paragraf befästs också betraktelsen av marknadsmålet som överordnat vinstmålet, och således går det fortfarande att finna sparbankernas grundläggande ideologi i den verksamhet som idag bedrivs.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitlet redogörs för den teori som ligger till grund för uppsatsens analys. Inledningsvis diskuteras olika teorier kring varför organisationer väljer att implementera hållbarhet. Vidare redogörs för teori som appliceras för att försöka förstå hur organisationer implementerar hållbarhet i organisationens operativa verksamhet.

3.1 Vad är hållbarhet?

Konceptet hållbarhet är komplext och fortfarande relativt nytt och det finns ännu ingen exakt och allmängiltig definition av vad begreppet verkligen innebär (Windolph & Schaltegger, 2014). Den mest vedertagna är den som ges av Brundtlandrapporten (1987) “*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”, och är den definition som denna uppsats fortsatt kommer förhålla sig till. Det faktum att det saknas konsensus kring begreppet har lett till flera olika synsätt och teorier kring vad begreppet innefattar och vilka krafter som driver organisationer till att implementera hållbarhet i sin verksamhet.

3.2 Varför implementera hållbarhet?

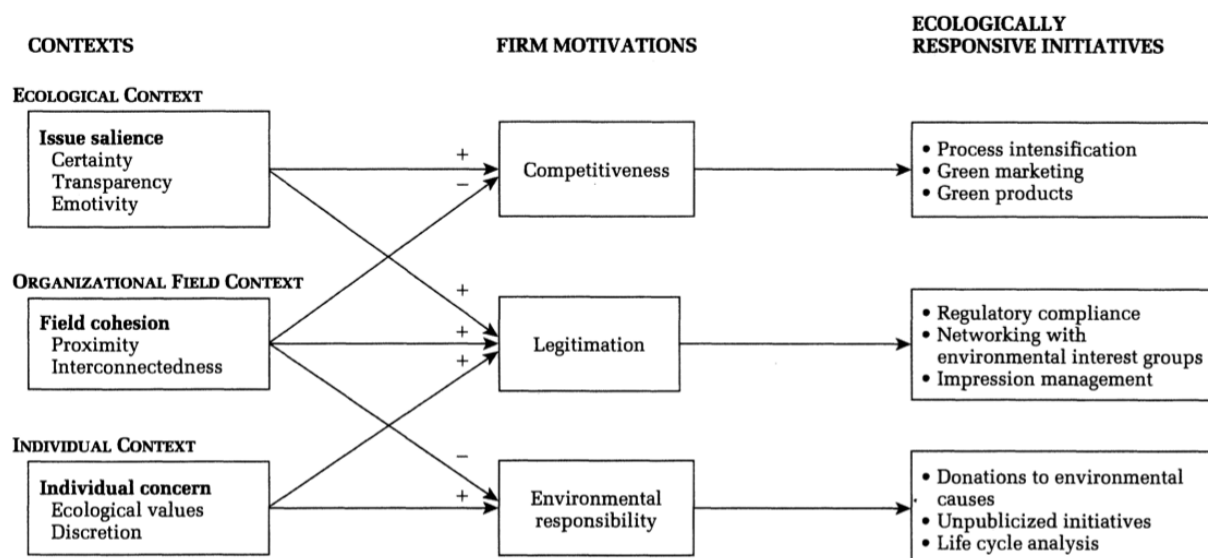
Under senare år har ett antal studier genomförts på varför organisationer väljer att engagera sig i aktiviteter kopplade till hållbarhet. Faktorer som identifierats involverar bland annat engagemang på grund av regleringar, påtryckningar från intressenter, ekonomiska möjligheter och etiska motiv (Lawrence & Morell, 1995; Castelo & Lima, 2006; Oliver, 1991; Delmas & Toffel, 2008, Porter & Van der Linde, 1995).

Ett ramverk som ämnat undersöka motiven till varför företag väljer att implementera hållbarhetsaspekter i sin verksamhet föreslås av Bansal och Roth (2000). Författarna genomförde en kvalitativ studie där de undersökte 53 tillverkningsföretag i Storbritannien och Japan i syfte att förklara de bakomliggande motiven och de kontextuella faktorer som leder till mottaglighet av hållbarhetsaspekter. I studien identifierades tre motiv för ekologisk mottaglighet, vilka är *Legitimitet* relaterat till påtryckningar från intressenter, *Konkurrenskraft* vilket involverar strategiska och ekonomiska fördelar, samt *Miljömässigt ansvar*.

Att förstå motiven bakom varför företag engagerar sig i hållbarhetsaspekter är enligt Bansal och Roth (2000) viktigt för att förståelsen kan bidra till att förutspå beteenden, för att kartlägga mekanismer som leder till ekologiskt hållbara organisationer samt utvärdera effektiviteten i deras system. Tidigare studier inom området har enligt Bansal och Roth (2000) inte till fullo tagit hänsyn till de kontexter som föregår dessa motivationer och deras interaktion, och de har därmed vidareutvecklat detta i sitt ramverk. Modellen framgår av Figur 1 nedan.

Modellen av Bansal och Roth (2000) blir i denna uppsats ett användbart verktyg eftersom den bygger på och omfattar drivkrafter som identifierats i tidigare studier relaterade till området kring varför företag väljer att engagera sig i hållbarhet, samt att modellen på grund av sin enkla uppbyggnad kan appliceras på ett brett spektrum av branschsektorer. Modellen har under åren citerats flitigt och dessutom även testats empiriskt vid ett antal tillfällen, men då inom tillverkningssektorn (se Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005; Bansal & Roth, 2000) samt i sektorn för mikrofinans (se Allet, 2014). I denna uppsats blir ramverket användbart för att förstå vad som drivit sparbankerna att aktivt arbeta med hållbarhetsarbete, och till vår kännedom är det första gången ramverket används för analys av aktörer i banksektorn. I följande avsnitt introduceras de tre motiven så som de beskrivs i ramverket av Bansal och Roth (2000), samt de bakomliggande kontexterna till respektive motiv.

Figur 1. En avancerad modell av ekologisk mottaglighet



Källa: Bansal & Roth (2000) s. 729

3.2.1 Motiv

Det första av motiven, "konkurrens" definieras enligt Bansal och Roth (2000) som den potential som företags mottaglighet för hållbarhetsaspekter besitter för att samtidigt förbättra den långsiktiga lönsamheten. Faktorer som kopplades till konkurrenskraft var bland annat energi och avfallshantering och effektivare användning av resurser, vilka utvecklades genom grön marknadsföring, processintensifiering och nya maskiner (ibid.). Organisationer som motiverades av konkurrenskraft sökte aktivt efter nya hållbara processer och produkter för att på så sätt stärka sin marknadsposition. Bansal och Roth (2000) hävdar att om organisationer drivs på av konkurrenskraft, så implementeras enbart sociala initiativ om de förstärker företagets finansiella resultat. Det andra motivet som ryms inom ramverket är "legitimitet", vilket definieras som en organisations strävan att förbättra lämpligheten

av dess handlingar inom ramen för erkända regleringar, normer, värderingar eller övertygelser (Suchman, 1995). Enligt Dimaggio och Powell (1983) så skapar institutionella påtryckningar en bild av passiv eftergivenhet vilket leder till minimalt utrymme för förhandling. Hot mot en organisations legitimitet antogs enligt Bansal och Roth (2000) att underminera organisationers handlingar och hota dess framtida överlevnad. För att säkerställa legitimiteten var handlingar som drevs av ett sådant motiv ofta riktade mot att rätta sig efter institutionella normer och regleringar. Studien från Bansal och Roth (2000) indikerade att specifika intressenter, såsom det lokala samhället och regeringen hade en roll att spela i formandet av de stipulerade normerna. "Miljömässigt ansvar", definieras som *"a motivation that stems from the concern that a firm has for its social obligations and values"* (Bansal & Roth, 2000 s. 728), det vill säga oro för det socialt "goda" samt etiska aspekter och vad som anses moraliskt rätt. Enligt studien från Bansal och Roth så pekade organisationer som drevs av miljömässigt ansvar ofta ut en enskild individ som hade varit särskilt drivande i organisationens engagemang i hållbarhet. Motivationen betraktades som mer etiskt driven, medan motiven relaterade till legitimitet och konkurrens snarare är pragmatiska (Bansal & Roth, 2000).

3.2.2 Kontexter

I det ramverk som läggs fram framträder även bakomliggande kontexter som tycks ge upphov till de ovan nämnda motiven. Dessa är "synlighet", "sammanhållning" och "individuell oro" (Bansal & Roth, 2000). Den första av dessa kontexter "synlighet", anspelar på graden av mening som fästs vid problemet av organisationens delar. Graden av synlighet beror i sin tur på graden av säkerhet eller mätbarhet, transparens och känslomässighet, där säkerhet åsyftar graden av mätbarhet, transparens den grad som problemen kan relateras till organisationen, och känslomässighet sådant som ger en känslomässig respons hos intressenter och aktörer. Frågor som är synliga leder enligt studien av Bansal och Roth (2000) till motivation relaterad till legitimitet eftersom ett synligt problem kan leda till ifrågasättandet av legitimiteten. Synlighet anses även driva motivet konkurrenskraft eftersom ekologisk responsivitet kan leda till konkurrensfördelar om medvetenheten bland intressenterna är hög (ibid.). Den andra av kontexterna, "sammanhållning" åsyftar till intensiteten och densiteten av formella och informella kopplingar mellan aktörer i ett organisatoriskt område. Med organisatoriskt område menas *"key suppliers, resources and product customers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products"* (Dimaggio & Powell, 1991 s. 64-65). Intensiteten mellan relationerna beror enligt Oliver (1991) på social och geografisk närhet och sammankopplingen av aktörerna. Bansal och Roths (2000) studie visade på att sammanhållning påverkade organisationers motivation. Anledningen till detta var att sammanhållningen av anställda, ägare och samhället ökade intensiteten i sammanhållningen, vilket gjorde att organisationer i ett sådant fält utsattes för högre grad av granskning som resulterade i en högre grad av oro för legitimiteten. Författarna fann vidare att organisationer som verkade i kontexter med hög grad av sammanhållning var mindre motiverade av

konkurrens och miljömässig ansvarsfullhet, eftersom eventuella initiativ snabbt kopierades av andra aktörer inom samma fält. Den sista kontexten, "individuell oro" åsyftar den grad som organisationens medlemmar värderar miljön, och hur de agerar utifrån sina värderingar. Bansal och Roth (2000) hänvisar till tidigare arbeten från bland annat Cyert och March (1963) samt Hambrick och Mason (1984) som stadgar att mänsklig handling styrs av rationalitet, yttre påverkan och värderingar. Eftersom organisationer i det yttersta är uppbyggda av människorna däri, leder individuell oro för miljön enligt Bansal och Roth (2000) till motiv relaterade till miljömässigt ansvar. En organisation som motiveras av miljömässigt ansvar har, enligt Bansal och Roth (2000) en mer holistisk syn på hur de svarar på miljömässiga faktorer. Organisationer utvärderar inte sina långsiktiga relationer med omgivningen för att driva sina egna intressen, utan för sociala sådana. Författarna fann vidare att individuell oro drev motiv relaterade till miljömässigt ansvar och legitimitet om anställdas värderingar sammanföll med samhällets.

3.3 Ferreira & Otley's PMS framework

Den kontext som organisationen befinner sig i antas ha inverkan på utformningen av organisationens kontrollsystem, vilket relateras till den samhällsmässiga och organisatoriska situationen som dessa kontrollsystem ämnar att styra (Broadbent & Laughlin, 2009). Tidigare forskning har understrukit den viktiga roll som olika kontrollsystem spelar i processen att implementera nya strategier i organisationer (Epstein, 2008; Simons, 1990; Gond et al, 2012). Även om organisationer anser sig ha adopterat hållbarhetsbegreppet och redovisar externa rapporter, är kunskapen kring de processer där kontrollsystem bidrar till en djupare integrering av hållbarhet inom organisationer strategier fortfarande begränsad (Gond et al, 2012).

Kontrollsystem är centrala för strategiformulering, eftersom de formar den process från vilket strategin uppkommer och stödjer implementeringen av medvetet utformade strategier (Otley, 1999). De kan definieras som det systematiska användandet av ekonomistyrnings-verktyg i kombination med andra former av kontroll, till exempel individuell eller kulturell kontroll för att uppnå ett mål (Chenhall, 2003). På så sätt bör försök att integrera hållbarhet bortom extern rapportering och i strategier i något skede reflekteras inom organisationernas formella kontrollmekanismer (Gond & Herrbach, 2006).

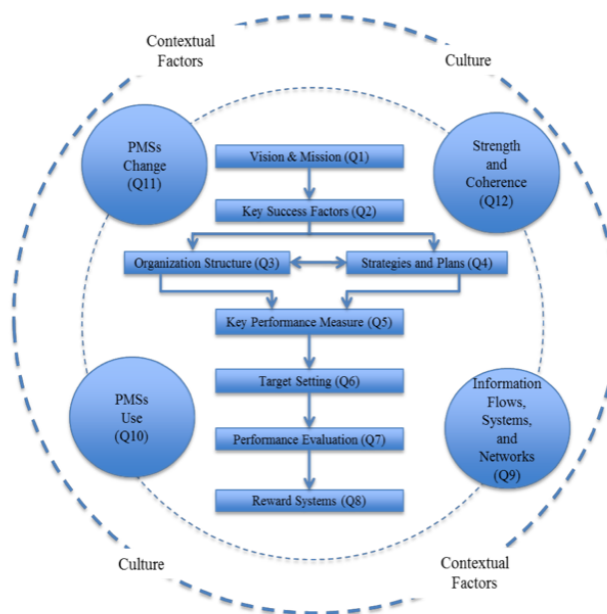
I tidigare studier har det funnits en tendens att fokusera enbart på vissa aspekter av dessa kontrollsystem (Malmi & Brown, 2008), vilket gjort att det finns en tendens att förbise det ömsesidiga beroendet mellan olika kontrollsystem som fungerar beroende av varandra inom organisationen och således tenderar att ge en ofullständig bild av helheten (Ferreira & Otley, 2009). Ferreira och Otley (2009) föreslår således ett Performance management system-ramverk (PMS) som är tilltänkt att ge en

holistisk och bred överblick av de viktigaste delarna i organisationers kontrollsystem. PMS definieras som *“The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational change”* (Ferreira & Otley, 2009 s.264). Fitzgerald (1991) hävdar mer kortfattat att PMS handlar om hanteringen av resultat, och de faktorer som påverkar utfallet av resultaten utan att tydligt specificera vad dessa innebär. Ferreira och Otleys (2009) PMS-ramverk bygger på en kombination av Otleys (1999) Performance management framework, och Simons (1995) Levers of control. Otleys ramverk från 1999 består av fem frågor som är viktiga för att förstå kontrollsystem i organisationer. Frågorna utökas av Ferreira och Otley (2009) till tolv genom att integrera ramverket från Simons *“Levers of control”* som tar fasta på strategi-implementering.

PMS-ramverket möjliggör således att undersöka hur olika styrinstrument stödjer implementeringen av hållbarhetsaspekter i den organisation som studeras. Ramverket avses användas som ett verktyg för att på ett relativt enkelt sätt kunna ge en snabb överblick över en organisations PMS och dess operationer genom att kollektivt måla upp bilden av hur systemet är uppbyggt och används i den observerade organisationen, utan behovet av något tidigare antagande om existensen eller avsaknaden av ett särdrag är positivt eller negativt. Broadbent och Laughlin (2009) beskriver ramverket av Ferreira och Otley (2009) som en form av konceptuellt *“skelett”* som genom sin icke-prediktiva natur visserligen inte kan användas för byggandet och prövning av hypoteser, utan istället presenterar en rad konceptuella alternativ som kan visa sig vara närvarande i en empirisk analys av kontrollsystemen i en organisation. Således skall ramverket snarare betraktas som en form av språk för att kunna skildra dessa system. De empiriska fynden testar inte heller modellen som sådan, utan bör snarare betraktas som köttet som gör skelettet meningsfullt (Broadbent & Laughlin, 2009).

Den här uppsatsen bygger på en konceptualisering av PMS-ramverket ur ett hållbarhetsperspektiv för att på så sätt få en överblick över de kontrollsystem som finns i de studerade sparbankerna för att stödja implementeringen av hållbarhetsaspekter. Figur 2 illustrerar de delar som inkluderas i ramverket enligt Ferreira och Otley (2009). Ramverkets frågor i sin helhet återfinns i Bilaga 3.

Figur 2. Ramverk för Performance management system (PMS)



Källa: Ferreira & Otley (2009) s. 268

De första åtta frågorna i PMS-ramverket behandlar utformningen av PMS-systemet, till exempel fastställande av mål och övergripande strategi, mätverktyg och målformulering, och är tilltänkta att fånga de övergripande karaktärsdragen av PMS-systemet och specificerar mer djupgående frågor relaterade till hanteringen av mål och medlen med vilka de uppfylls. Fråga 1, 5, 6 och delvis fråga 2 är målfokuserade, medan medlen återfinns i fråga 3, 4, 7, 8 och delvis fråga 2 (Broadbent & Laughlin, 2009). Resterande fyra frågor (9-12) adresserar istället faktorer relaterade till vad Ferreira och Otley (2009) definierar som kultur och kontext, vilket antas påverka den faktiska utformningen och karaktärsdragen av organisationens PMS-system.

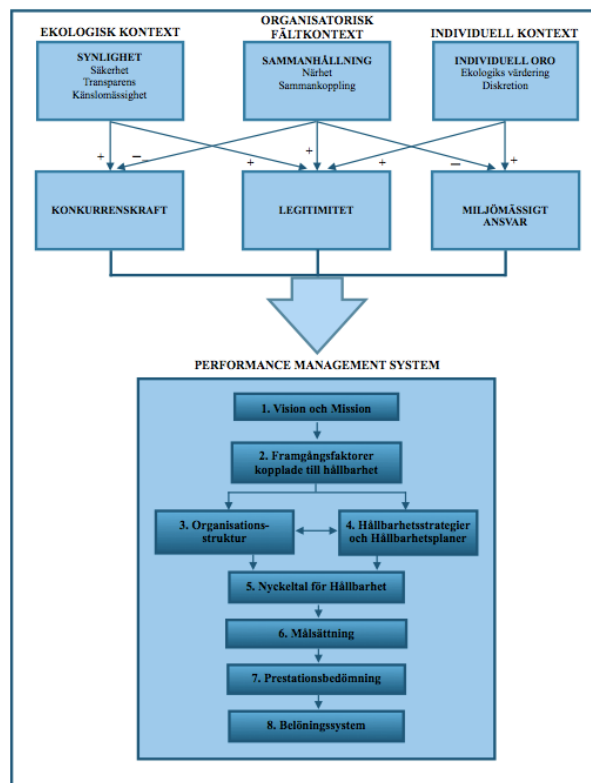
3.4 En kombinerad modell

Med utgångspunkt i Bansal och Roths (2000) ramverk samt Ferreira och Otleys (2009) PMS-ramverk har författarna i denna uppsats integrerat de båda ramverken till en kombinerad modell, vilken framgår av figur 3. Denna modell kommer fortsatt ligga till grund för uppsatsens empiri och analysdel, och är tilltänkt att försöka beskriva den presumtiva länken mellan varför och hur sparbanker implementerat hållbarhetsaspekter i sin verksamhet utifrån ett kontextuellt perspektiv. Tidigare forskning har understrukt den viktiga roll som olika kontrollsysten spelar i processen att implementera nya strategier i organisationer (Epstein, 2008; Simons, 1990; Gond et al, 2012). Med utgångspunkt i det valde författarna att undersöka hur sparbanker implementerar hållbarhet i den operativa verksamheten genom att använda sig av delar av det PMS-ramverk som Ferreira och Otley (2009)

föreslår. Ramverket är tilltänkt att ge en holistisk och bred överblick av de viktigaste delarna i organisationers kontrollsystem samt fungera som ett verktyg för att på ett relativt enkelt sätt ge en snabb översikt över en organisations PMS och dess operationer, utan behovet av något tidigare antagande om existensen eller avsaknaden av ett särdrag är positivt eller negativt (Ferreira & Otley, 2009). Således möjliggör PMS-ramverket enligt författarna att undersöka hur olika styrinstrument stödjer implementeringen av hållbarhetsaspekter i den organisation som studeras.

I och med sparbankernas grundläggande uppbyggnad och historia samt dess nära koppling till samhället tror författarna till denna uppsats att den kontext i vilken sparbankerna verkar bör ha haft betydelse och kan utgöra en möjlig förklaring till varför de valt att integrera hållbarhet i sin operativa verksamhet. Detta går i linje med Bansal och Roth (2000), Oliver (1991) samt Delmas och Toffel (2008) som resonerar kring att möjliga orsaker och bakomliggande drivkrafter till varför företag väljer att implementera hållbarhet i teorin ofta hänvisas till orsaker som härstammar från de institutionella kontexter i vilket företagen verkar. Mot bakgrund av detta valde författarna till denna uppsats att ersätta Ferreira och Otleys (2009) fyra sista punkter i PMS-ramverket med delar av det ramverk som Bansal och Roth (2000) föreslår, vilket syftar till att förklara de bakomliggande motiven och de kontextuella faktorer som leder till mottaglighet av hållbarhetsaspekter - det vill säga varför ett företag väljer att engagera sig i hållbarhetsfrågor.

Figur 3. En kombinerad modell



Källa: Egenkonstruerad modell

De pilar som återfinns i den övre delen av modellen mellan de kontextuella faktorerna och motiven är hämtade från Bansal och Roths (2000) ramverk och avser kopplingen mellan och huruvida det finns ett positivt eller negativt samband mellan respektive kontext och motiv. Den vertikala pilen mellan motiven och den del som åsyftar utformningen av Performance Management Systems är specifikt konstruerad för modellen i denna uppsats. Pilen är tilltänkt att påvisa länken mellan organisationens kontextuella miljö och de eventuellt resulterande motiven som kan leda till en integrering av hållbarhetsaspekter i organisationens befintliga kontrollsystem. Det vill säga “varför” implementering sker och “hur” detta sker, vilket således återkopplar till ett område som än så länge är understuderat i litteraturen. Pilen avser däremot inte att beskriva ett direkt kausalt samband mellan ramverken utan illustrerar snarare sättet på vilket författarna valt att studera relationen mellan den kontext som sparbankerna verkar i och de styrsystem som implementerats.

4. Metod

I detta kapitel presenteras den metodik och tillvägagångssätt som används som ligger till grund för studiens genomförande. Vidare diskuteras även studiens giltighet och tillförlitlighet.

4.1 Val av metod

4.1.1 Kvalitativ metod

I denna uppsats har en kvalitativ studie ansetts vara mest lämplig att genomföra för att utforska varför svenska sparbanker engagerar sig i hållbarhetsfrågor samt hur sparbankerna implementerat och operationaliserat sådana aspekter i sin dagliga verksamhet. Detta eftersom den erbjuder en möjlighet att på ett mångfacetterat vis kunna belysa och fånga bilden av ett problem eller en situation. Kvalitativ forskning involverar ett förklarande och naturalistiskt förhållningssätt till det studerade objektet. Detta innebär att kvalitativa studier ämnar att studera fenomen i sin naturliga miljö i syfte att försöka förstå och tolka fenomen i termer av den betydelse som människor fäster vid dem (Denzin & Lincoln, 1994).

4.1.2 Fallstudie

Eftersom uppsatsen ämnar undersöka fenomen i den situation i vilket de uppstår har författarna i denna uppsats valt att studera dessa genom en fallstudie. Som framgår nedan har data samlats in via intervjuer, vilket gör att studien även skulle kunna liknas vid en intervjustudie. Eftersom dessa intervjuer emellertid bygger på att författarna ämnat att studera två unika fall inom sparbankskontexten, så har författarna i denna uppsats ändå valt att kalla det för en fallstudie. Genom att studera fenomen i sin naturliga miljö uppstår en möjlighet till bildandet av en holistisk uppfattning av processer och aktiviteter som sker i en organisatorisk kontext (Starrin & Svensson, 1994). Därmed möjliggör ett sådant angreppssätt inom ramen för denna uppsats genomförandet av en undersökning kring de bakomliggande faktorerna till varför de sparbanker som studerats valt att engagera sig i hållbarhetsfrågor, samt hur implementeringen av sådana faktorer operationaliserats i organisationen. Fallstudier anses vidare ge en bra plattform för att undersöka frågor som berör varför och hur i dess verkliga kontext (Yin, 2013). Således passar fallstudiemetod även väl in med uppsatsens teoretiska inriktning ämnat att undersöka varför och hur sparbanker engagerar sig i hållbarhetsarbete.

4.2 Datainsamling

För att få bakgrundsförståelse och en överblick över de Svenska Sparbankerna samt för att undersöka om det föreligger någon extern påverkan på sparbanker i form av riktlinjer för hållbarhetsarbete från högre nivå utfördes en intervju med Övind Neiman, VD för Sparbankernas Riksförbund. Intervjun utfördes på Sparbankernas Riskförbunds kontor i Stockholm i syfte att fungera som en förstudie till uppsatsen och materialet kommer således inte presenteras i uppsatsens resultatdel. Den

intervjuguide som låg till grund för denna intervju redogörs i bilaga 1. Även om förstudien i sig inte bidrar till uppsatsens empiriska del så har den bidragit med värdefull information för att få en övergripande uppfattning om sparbankerna i samhället och vilket arbete som sker på förbunds nivå. För att kunna förklara varför sparbanker valt att arbeta med hållbarhetsfrågor samt hur de implementerat hållbarhetsaspekter i deras operativa verksamhet behövde lämpliga sparbanker som arbetade med frågorna identifieras för djupare studier. Detta var något som intervjun med Övind Neiman också bidrog med. Under intervjun var det Roslagens Sparbank som först kom på tal eftersom det är den sparbank som mest uttalat arbetar med hållbarhetsfrågor. Andra sparbanker som också talades om var: Orust, Varberg, Tranemo, Mjölback och Tanum. Trots rådande tidsbegränsning för uppsatsen valde författarna att rikta in sig på två sparbanker då en sparbank ansågs för lite för att kunna beskriva arbetet i tillräcklig detalj. Detta för att, under den tidsram som fanns på ett så nyanserat sätt som möjligt försöka belysa varför och hur sparbanker valt att implementera hållbarhetsfrågor i den operativa verksamheten. Roslagens Sparbank och Sparbanken Tanum var de banker som valdes ut för uppsatsen. Den förstnämnda valdes då det var denna som tydligt nämndes i intervjun med Övind och som även dök upp först vid sökning efter ”sparbank” + ”hållbarhet” på internet. Sparbanken Tanum valdes framförallt för att författarnas handledare, Viktor Elliot, hade kontakter inom denna bank och att skulle vara möjligt för författarna till denna uppsats att genomföra personliga intervjuer på plats. Att få hjälp med etablerandet av kontakt ansågs som betydelsefullt med tanke på rådande tidsbrist.

Sju intervjuer utfördes totalt mellan april och maj 2015. Datum för varje intervju samt respektive intervjus duration framgår av tabell i bilaga 2. För att få en effektiv användning av PMS-ramverket var författarnas önskan att, i enlighet med vad Ferreira och Otley (2009) betonar, intervju personer från olika nivåer inom respektive sparbank. Genom att frågor ställs på olika nivåer gör det enligt Ferreira och Otley (2009) möjligt att fånga upp mönster i användningen och beteenden på varje organisationsnivå, vilket skapar en tydligare helhetsförståelse för PMS-systemet. Genom att intervju tre personer inom respektive sparbank minskades även risken för att de historier som framträdde enbart var ett fenomen på en viss organisationsnivå eller den egna skildringen av verkligheten hos en ensam individ. Genom telefonkontakt med Sparbanken Tanum samt mailkontakt med Roslagens Sparbank kunde önskemålen framföras och det visade sig i båda fallen vara möjligt att utföra tre enskilda intervjuer med anställda på olika nivåer. Kontakten etablerades med en person inom respektive sparbank som i sin tur valde ut de andra två respondenterna inom banken i enlighet med snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013). I Roslagens Sparbank är samtliga respondenterna i någon

form involverade i hållbarhetsarbetet inom banken. I Sparbanken Tanum är en av respondenterna framförallt engagerad i frågorna. Intervjupersonerna som ligger till grund för denna uppsats resultat presenteras utifrån befattning och hierarkisk nivå i figur 4.

Hierarkiska nivåer inom Roslagens Sparbank	Respondent
Vice VD, Marknads- och kommunikationschef, Miljöansvarig i ledningsgruppen	Sten Törnsten
VD-assistent, Miljösamordnare	Isabelle Andersson
Företagsrådgivare, Hållbarhetsinspiratör	Thomas Stålkranz

Hierarkiska nivåer inom Sparbanken Tanum	Respondent
Vice VD, Administrativ chef	Christer Karlsson
Personalansvarig, Chef för kassa-/kundtjänst, Miljöansvarig	Maria Lindberg
Företagsrådgivare	Ulrika Aronsson

Figur 4. Hierarkiska nivåer inom Roslagens Sparbank och Sparbanken Tanum

Empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Detta förfarande tillät författarna att ställa följdfrågor i de fall det ansågs nödvändigt samt specificera och omformulera frågorna i de fall respondenterna inte förstod. Samtliga intervjuer inom Sparbanken Tanum utfördes med respektive respondent på bankens kontor i Tanum, medan intervjuerna inom Roslagens Sparbank skedde via telefon på grund av den långa resvägen och korta tidsramen. Bryman och Bell (2013) anger att det finns vissa aspekter som en intervjuare bör ha i åtanke i samband med telefonintervjuer. En av de aspekterna är att telefonintervjuer inte passar för längre intervjuer eftersom respondenter har lättare att avsluta intervjuer per telefon än om den sker face to face. En annan aspekt att ta hänsyn till i samband med telefonintervju är att det till skillnad från en intervju som sker face to face inte går att se respondentens minspel och kroppsspråk, något som är av betydelse för att intervjuaren ska kunna läsa av eventuellt obehag eller förvirring hos respondenten (Bryman & Bell, 2013). Författarna till denna studie har i de tre telefonintervjuer som genomfördes försökt skapa ett så naturligt samtal som möjligt och tillgodose dessa aspekter bland annat genom att inledningsvis informera respondenterna om att de när som helst under intervjuens gång kunde ställa frågor kring eventuella oklarheter eller funderingar.

4.3 Intervjuguide

Den intervjuguide som legat till grund för intervjuerna har baserats på frågor med utgångspunkt i de två ramverken av Bansal och Roth (2000) och Ferreira och Otley (2009) som presenterats i uppsatsens teorikapitel i syfte att ta reda på frågorna rörande varför och hur sparbanker engagerar sig i hållbarhetsfrågor. För att frågorna relaterade till ramverket av Ferreira och Otley (2009) skulle vara av relevans för denna uppsats, har författarna i denna uppsats i vissa fall vinklat frågorna mer mot en hållbarhetssynpunkt. Ferreira och Otleys ramverk beskrivs mer ingående i teorikapitlet och dess ursprungliga frågor återfinns i bilaga 3. Två intervjuguides utformades och kom att ligga till grund för intervjuerna då alla frågor ej ansågs relevanta att ställa inom alla nivåer inom sparbankerna. Den ena intervjuguiden (intervjuguide 1) användes vid intervjuerna på mellan och högsta nivå och den andra (intervjuguide 2) användes vid intervjuerna med företagsrådgivarna inom respektive sparbank. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 4 och 5. Dessa frågeguider gjorde det möjligt för författarna att få en omfattande förståelse samt göra en kritisk utvärdering av varför sparbankerna implementerat hållbarhet samt hur de implementerat hållbarhet i förhållande till rådande kontrollsystem inom banken.

Båda författarna var närvarande vid alla intervjuer. Efter samråd med respondenterna spelades samtliga intervjuerna in och samma dag eller dagen därpå transkriberades det insamlade materialet. Materialet sorterades sedan i enlighet med principen för innehållsanalys (Eisenhardt, 1989). I det första steget delades datan in i två kategorier kopplade till 1. Motiv och kontexter relaterade för att förklara varför sparbanker engagerar sig i hållbarhetsfrågor och 2. för att sortera upp materialet rörande hur-frågan delades materialet in i kategorier med utgångspunkt i de åtta första frågorna i ramverket från Ferreira och Otley (2009). Genom att kategorisera materialet efter rubriker underlättas jämförelsen mellan respondenterna. Intervjuerna analyserades sedan såväl enskilt som i relation till de andra respondenterna för att först försöka förstå varje respondents svar och sedan identifiera likheter och olikheter i svaren (Eisenhardt, 1989). Syftet med den första analysen är inledningsvis att bekanta sig med varje svar eftersom det tillåter de unika dragen från varje intervju innan försök att finna likheter och olikheter görs (Eisenhardt, 1989). Att även göra en studie mellan de specifika fallen är enligt Eisenhardt (1989) fördelaktigt eftersom människor bearbetar information utifrån egen förmåga och lätt drar slutsatser utifrån en begränsad bild av helheten. För att minimera denna risk är det därmed fördelaktigt att vid dataanalys även studera skillnader mellan svaren, eftersom det tvingar forskaren att leta efter subtila skillnader och likheter i datamaterialet (Eisenhardt, 1989).

4.4 Kvalitet

Giltigheten och tillförlitligheten i fallstudien förbättrades genom uppsatsens tillvägagångssätt på flera sätt (Yin, 2009). Den empiri som samlats in via intervjuerna kompletterades med interna dokument så som Roslagens Sparbanks Miljöhandbok och hållbarhetsredovisning samt båda sparbankernas organisationsscheman med avsikt att förbättra giltigheten vid insamlingen av data. Uppsatsens giltighet stärktes vidare genom att empirin efter sammanställning mailades för granskning till samtliga respondenter inom respektive bank, genom vilken respondenterna fick möjlighet att korrigera missförstånd samt lägga till ytterligare information. Genom att använda intervjuguider samt redogöra för forskningsprocessen på ett så detaljerat och transparent sätt som möjligt har författarna försökt att förbättra uppsatsens tillförlitlighet.

En vanligt förekommande kritik mot fallstudiemetod är den Yin (2009) anger om att studier av denna karaktär bidrar med lite vetenskaplig generalisering för större populationer. Det kan däremot argumenteras för att fallstudier istället bidrar med ett djup och en nyanserad bild av ett studerat fenomen. Även om fallstudier inte nödvändigtvis erbjuder en bas för vetenskaplig generalisering av populationer har de ändå generell relevans för uppkomsten av idéer och teoretiska slutsatser (Bloor & Wood, 2006). Bredare uttryckt så kan det argumenteras för att den nyansering och det djup som en fallstudie möjliggör vid undersökningen av ett specifikt fenomen bidrar till teoriutveckling och nya idéer kring ett problem. Denna studie drivs således av ett praktiskt behov av att kartlägga hur aktörer som kommit långt med hållbarhetsarbetet arbetar. Denna uppsats ämnar inte att finna några generaliserbara slutsatser, utan att genom att studera lokalt förankrade aktörer som tillhör en samhällssektor som kommer att spela en viktig roll i den fortsatta utvecklingen mot ett hållbart samhälle, och som aktivt och uttalat arbetar med hållbarhet kunna bidra med intressanta synvinklar för fortsatta studier på området.

5. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska resultat som uppsatsens intervjuer gett upphov till. Respektive bank presenteras kort. För att underlätta för läsaren benämns de intervjuade personerna i denna del som R1, R2 och R3 för Roslagens sparbank och T1, T2 och T3 för Sparbanken Tanum, där R1 och T1 presenterar den person på den högsta positionen i respektive bank, och där R3 och T3 är den lägsta hierarkiska nivån.

5.1 Roslagens Sparbank

5.1.1 Introduktion

Roslagens Sparbanks bankrörelse startade i Norrtälje den 2 juli 1859. Sparbankens verksamhetsområde omfattar Roslagen och banken har kontor på fyra orter i Norrtälje kommun. Huvudkontoret återfinns i Norrtälje och därutöver finns det kontor i Hallstavik, Rimbo och Älmsta. Sparbanken hade år 2014 totalt 125 anställda och bankens balansomslutning uppgick 2014-12-31 till drygt 7,44 miljarder kronor (Roslagens Sparbank, 2014).

5.1.2 Motiv och Kontextuella faktorer

Inom Roslagens Sparbank beskriver samtliga respondenter hållbarhetsbegreppet på ett enhetligt sätt, både vad gäller dess innebörd och betydelse. Begreppet delas upp i tre delar vilka är ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet, och anges vara en av bankens framgångsfaktorer som skall knyta an till Roslagens Sparbanks övergripande vision. De drivkrafter som historiskt sett har haft betydelse för beslutet att utveckla en hållbarhetsstrategi inom Roslagen Sparbank anses av Marknads- och kommunikationschef/Vice VD Sten Tornsten (R1) som också är miljöansvarig i ledningsgruppen, vara den naturliga kopplingen mellan sparbankers grundläggande affärsidé och hållbarhet. R1 menar att den ekonomiska hållbarheten i och med sparbankens historia har varit en del av sparbanken redan från begynnelsen på 1800-talet och därför är något som banken alltid arbetat med. Den ekologiska hållbarheten benämner samtliga respondenter vara kopplat till miljöarbetet inom banken. Detta arbete formaliserades i slutet av 1990-talet, början av 2000-talet vilket R1 tror det finns två naturliga förklaringar till. Den ena anger R1 vara det faktum att sparbanker ända sedan starten på 1800-talet arbetat för sparsamhet, vilket gjorde att steget att vara sparsam med andra resurser såsom miljön inte blev så långt att ta. Den andra förklaringen beskriver R1 vara sparbankens nära koppling till samhället. Då Roslagen är ett område som präglas mycket av sommar, turism och besöksnäring samtidigt som det också finns människor som bor och lever i området som banken är nära kopplad till anses miljön bli dubbelt så viktig. Vad gäller den sociala hållbarhetsaspekten så menar R1 att den är nära sammankopplad till den ekonomiska hållbarheten eftersom ekonomisk hållbarhet är något som tycks kunna skapa social hållbarhet. Roslagens Sparbank blev ISO-certifierade år 2002 vilket Isabelle Andersson (R2), VD-assistent och miljösamordnare, lyfter fram som en kick-startare och drivkraft för hela miljöarbetet inom sparbanken. Att banken valde att bli ISO-certifierad tror R1

berodde på att det fanns ett allmänt intresse för frågorna inom banken och att frågorna rörande hållbarhet även ansågs som viktiga. R1 uppger vidare att ISO-certifieringen bidrog med en struktur för det hållbarhetsarbete som redan vid denna tid bedrevs inom banken samt en trovärdighet utåt.

En drivkraft som är viktig i hållbarhetsarbetet inom Roslagens Sparbank idag anses av R1 återigen vara kopplat till den starka, lokala förankringen som en betydelsefull drivkraft: R1 framhåller att:

”Den lokala utvecklingen är väldigt viktig för oss för det är ju egentligen det enda sättet att säkra vår egen framtid på. Utan en långsiktigt hållbar tillväxt av vårt område skulle det inte heller finnas några tillväxtmöjligheter för oss.”

Ökade krav från omgivningen är en annan drivkraft som R2 belyser. Genom kontakt med gymnasiepraktikanter har R2 även fått vetskap om att hållbarhetsaspekten också är något som integreras mer och mer på gymnasieskolor, och även på högskolenivå. Ökad konkurrens och då inte bara konkurrens mellan lokala aktörer utan även konkurrens från distansbanker så som ICA-banken och Forex-banken beskrivs av R2 som en annan drivkraft i hållbarhetsarbetet. R2 tycker att det är viktigt att hitta sin ”nisch” och att hållbarhet är något som gör sparbankerna unika.

R2 anser att Roslagens Sparbank i viss mån påverkas av aktiviteter som andra aktörer i omgivningen gör och betonar framförallt det samarbete som finns mellan olika sparbanker runt om i Sverige. Detta arbete manifesterar sig genom att så kallade erfarenhetsgrupper, bestående av sparbankernas miljösamordnare, träffas två gånger per år och diskuterar hållbarhet. Dessa erfarenhetsträffar gör det möjligt att dela erfarenheter och få tips om hur andra sparbanker jobbar. R2 framhåller vidare att:

”Det är ju väldigt svårt att sitta på sin egen kammare och hitta på allting som man ska göra, så det är jätteviktigt.”

En aktör som lyfts fram av R2 är Swedbank som också är ISO-certifierad bank. Swedbank förser Roslagens Sparbank med nyheter om vad som händer samt informerar om det finns någon ny analys att göra på företagskunder eller liknande. Sparbankens nära koppling till samhället och sparsamhet är vidare något som både R1 och R2 framhåller som faktorer som skulle kunna göra just sparbanker särskilt lämpade för hållbarhetsarbete.

”Ju närmare man är människor, marknader eller ett område, desto naturligare blir det kanske att vara rädd om det också” (R1)

5.2 Användandet av PMS-system i Roslagens Sparbank

5.2.1 Vision och mission

Roslagens Sparbanks vision är ”*Ett attraktivt och öppet Roslagen i tillväxt*”. R1 beskriver att sparbanken i undertexterna även valt att förtydliga att denna formulering också involverar ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar tillväxt eftersom visionen betraktas som svår att uppnå utan att hänsyn tas till sådana aspekter. Således blir hållbarhet en del av bankens övergripande vision. De hållbarhetsmål som finns inom banken är enligt R1 främst kopplade till den ekologiska aspekten. Detta är anger R2 att banken har valt att framförallt fokusera på tre miljömål, vilka berör bankens kontanthantering, el- och pappersförbrukning samt personalresor.

Visionen och målen inom Roslagens Sparbank sprids på flera olika sätt inom banken. Samtliga respondenter lyfter fram affärsplaneringsprocessen som ett betydelsefullt kommunikativt medel för sparbankens vision och mål. I samband med denna process lyfts visionen fram och diskuteras mer ingående och nya mål ställs upp. Processen involverar hela banken och har sin utgångspunkt i styrelsen som sätter de långsiktiga, strategiska och mer övergripande ramarna. Dessa ramar passerar därefter övriga nivåer inom sparbanken, så som ledning och kontor och avdelningar, där de då bryts ned till mer detaljerade mål som alla ska styra mot bankens övergripande vision. På så vis uppges sparbankens vision och mål bli integrerade på alla nivåer i hela organisationen. Företagsrådgävaren och hållbarhetsinspiratören Thomas Stålkranz (R3) säger att hållbarhetsgruppen förra året (2014) var först ut i affärsplaneringsprocessen för att få med de hållbarhetsfrågor som gruppen ansåg var viktiga till övriga respektive gruppers affärsplaneringar. Vidare betonas de så kallade hållbarhetsinspiratörerna som finns inom banken av samtliga respondenter som viktiga för spridningen av visionen och målen rörande hållbarhet till alla nivåer. Hållbarhetsinspiratörerna utgörs av ett tiotal anställda inom banken som har 5% av sin arbetstid avsatt för hållbarhetsarbete. Det finns en hållbarhetsinspiratör representerad på varje kontor och avdelning och tillsammans med miljösamordnaren inom banken utgör de en hållbarhetsgrupp. Gruppen beskrivs fungera som bärare och ambassadörer för hållbarhetsfrågorna inom banken, framförallt gentemot kollegor och står vidare för en stor del av förmedlingen av information på respektive avdelnings gruppmöten.

R2 och R3 beskriver att förmedlingen av visionen och målen även sker via den interna hemsidan, Kanal Roslagen. Där finns bland annat en miljöhandbok som är sammanfattning av det miljöledningssystem som finns inom banken. I denna handbok återfinns enligt R2 en redogörelse av de externt och internt styrande samt redovisande dokumenten som banken har att förhålla sig till på hållbarhetsområdet. Syftet med miljöhandboken är att den skall fungera som ett stöd i hållbarhetsarbe-

tet för all personal inom banken och är utformad på ett sätt som ska göra det enkelt för personalen att finna den information som söks. R1 anger att miljömålen även finns uppsatta på insidan av alla toalettdörrar inom sparbanken vilket gör att R1 vågar fastslå att de är väl kända för alla medarbetare inom banken. Vad gäller den sociala delen så uppmärksammas den genom bland annat Sparbanksdagen som anordnas en gång per år. Det är en tillställning som är gratis och ska vara till för hela familjen där bland annat någon artist uppträder. Detta år (2015) avslutar den bankens Hållbarhetsvecka där banken under en vecka med olika aktiviteter lyfter fram hållbarhetsaspekterna.

5.2.2 Framgångsfaktorer

Samtliga respondenter i Roslagens Sparbank benämner hållbarhet som en viktig framgångsfaktor för organisationens övergripande framgång och är tilltänkt att särskilja sparbanken på marknaden. R1 definierar framgångsfaktorer som något som svarar på frågan vad banken skall fokusera på för att bli framgångsrika och uppskattade. Vad gäller förmedlingen av framgångsfaktorerna inom banken belyser R1 återigen de hållbarhetsinspiratörer som finns på varje kontor och avdelning som viktiga. De uppges vara bärare av informationen rörande hållbarhet uppåt och nedåt inom banken och verkar som spridare av information och värderingar kopplade till hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsinspiratörerna utvärderar även kontinuerligt de hållbarhetsaktiviteter och hållbarhetsmål som finns inom sparbanken och återkopplar därefter till medarbetarna. Att det finns kollegor inom banken som pratar om, samt ger stöd och råd gällande dessa frågor, istället för att frågorna endast kommer från en central avdelning eller chef som sitter och tycker saker, uppger R1 vidare är något som skapar engagemang och bidrar till förmedlingen av värden. Att hållbarhetsfrågorna även är levande på högsta nivå i styrelsen anges vara en annan viktig faktor för att möjliggöra effektiv implementering och framgång. Dessa faktorer förmedlas till medarbetare genom att de är integrerade i de affärsplaner som finns på respektive kontor.

5.2.3. Organisationsstruktur

Roslagens Sparbanks övergripande representanter utgörs av huvudmän. Huvudmännen utser bankens styrelse som i sin tur ansvarar för tillsättandet av bankens VD. VD:n utgör tillsammans med organisationens stabs-chefer bankledningen. Roslagens Sparbanks övergripande organisationsstruktur framgår av bilaga 6. Styrelsen inom banken står för utfärdandet av organisationens årliga affärsplan. I denna affärsplan finns bland annat sparbankens framgångsfaktorer beskrivna, varav hållbarhet utgör en av dessa. Hållbarhet är således en del av Roslagens Sparbanks övergripande affärsplan. VD:n står som ytterst ansvarig för miljöarbetet inom banken och chefen för marknad och kommunikation är ledningens utgör ledningens representant för miljöfrågor.

R1 anger att det i enlighet med ISO-ledningssystemet ska finnas en miljösamordnare i banken, en position som innehas av R2. Tillsättandet av denna tjänst ansvarar ledningen för. Miljösamordnaren har 20 % av sin arbetstid avsatt för just hållbarhetsarbete och har till uppgift att säkerställa att miljöarbetet utvecklas, utvärderas och hålls levande inom banken. Till sitt stöd har miljösamordnaren hållbarhetsinspiratörerna från varje avdelning på respektive kontor och tillsammans utgör de hållbarhetsgruppen inom banken. Denna grupp har ett antal möten per år inklusive en verksamhetsplanering och driver hållbarhetsarbetet lite mer handfast. De interna miljörevisorerna som finns inom banken rapporterar revisionerna rörande hållbarhet till miljösamordnaren. Att medarbetarna på alla kontor och avdelningar informeras och utbildas i hållbarhetsarbetet uppges av R2 att respektive kontors- och avdelningschef ansvarar för. Det beskrivs dock vara upp till varje medarbetares eget ansvar att de riktlinjer som finns för området följs.

R1 tror att sparbankens organisationsstruktur i viss mån kan ha påverkat hur hållbarhetsstrategierna är utformade inom banken. Sparbankens lokala förankring, även i dess juridiska struktur är något som R1 menar skulle kunna ha viss betydelse. Att sparbanker saknar aktieägare och att bankens årsstämma utgörs av människor som lever och bor i området tror R1 skulle kunna bidra till att hållbarhetsfrågorna får större genomslag inom sparbanken än de får för andra eftersom de omfattar just den miljö som de lever i.

Eftersom hållbarhetsaspekten är en del av affärsplanen som styrelsen fastställer bidrar det enligt R2 till att alla leden inom Roslagens Sparbank präglas av hållbarhetsområdet. Hållbarhetsinspiratörerna inom banken uppges även ha möjligt att påverka nedifrån. R2 framhåller vidare att R2 via sin befattning som både miljösamordnare och VD-assistent har möjlighet att lyfta fram aspekten lite extra via de forum som finns på högre nivåer inom banken. Vidare beskriver R2 att det i enlighet med ISO-systemet finns en så kallad ”ledningens miljögenomgång” inom banken som R2 som miljösamordnare har tillsammans med bankledningen två gånger per år. Vid denna genomgång sker bland annat utvärdering av miljöarbetet inom banken. Denna genomgång bidrar enligt R2 således till att personer på högre nivåer inom banken också blir mer insatta i vad som händer på hållbarhetsområdet i banken något som R2 också anser gör det lättare att få in hållbarhet på agendan.

5.2.4. Hållbarhetsstrategier och hållbarhetsplaner

R1 anger att hållbarhetsstrategierna finns med som en del av Roslagens Sparbanks affärsplan och är således något som ska göra banken framgångsrik och skilja sig från andra. Den tydligaste hållbarhetsstrategin uppges finnas inom miljöområdet eftersom sparbanken har ISO-ledningssystemet. Vad gäller de andra hållbarhetsaspekterna så finns det för dem, en bit ned på detaljnivå, strategiska

formuleringar och inriktningar. Även om det inte finns lika tydliga övergripande strategier för de andra hållbarhetsaspekterna så är miljöstrategin något som tros kunna driva dessa framför sig. R2 framhåller att en strategi inom banken är att vara fortsatt ISO-certifierad. Hållbarhetsplaner är inget som banken antagit än men i samband med föregående års externa miljörevision föreslogs banken att anta ISO 26000 som är inriktat på socialt ansvarstagande. Detta är något som Roslagens Sparbank ska se över de kommande tre åren om det är någonting som de ska börja med. Vad gäller den sociala hållbarhetsaspekten så har sparbanken idag tre stiftelser, två av dem lämnar bidrag till bland annat föreningar och bygdegårdar, den tredje stiftelsen bygger och förvaltar ungdomsbostäder.

För att garantera hållbarhetsstrategiernas framgång följs de enligt R2 upp via revisorer men även av sparbankens risk-controller som bland annat kontrollerar de så kallade hållbarhetsanalyserna som utförs inom banken för varje kreditgivning över fem miljoner kronor, samt bankens leverantörsbedömningar. Leverantörsbedömningar ska utföras om totalbeloppet överstiger 50.000 kronor och syftar till att ge banken en uppfattning om kundens miljöarbete, på så vis minimeras både bankens och kundens risk. R2 framhåller vidare den årliga hållbarhetsredovisningen som en annan sådan process liksom den årliga miljöutbildning som finns inom banken vars syfte är att påminna alla medarbetare inom banken om vad hållbarhetsarbetet innebär.

R3 anger att det inte finns någon specifik checklista eller agenda för hållbarhetsarbetet att utgå från i samband med kundmöten men uppger att det är upp till varje rådgivares ansvar att se till att frågorna berörs vid varje kundmöte. R3 beskriver vidare att det finns ett hjälpmedel på Roslagens Sparbanks intranät, ”Samhällsnyttan i affären” vilket ska fungera som ett stöd vid kundmöten, både i möten med nya kunder men även vid möten med befintliga kunder. Det handlar övergripande om att berätta för kunden hur en sparbank fungerar, om dess ägarstruktur samt dess nära koppling till samhället. Eftersom hållbarhet är en av Roslagens Sparbanks strategiska markpelare så anger R1 att frågorna finns med på styrelsens och ledningens agenda, vilket tillsammans med det faktum att hållbarhetsarbetet även utgör en del av bankens affärsplaneringsprocess enligt R1 innebär att frågorna blir väl förankrade i bankens styrelse.

5.2.5 Nyckeltal

De nyckeltal som sparbanken har för hållbarhet beskrivs av R1 framförallt vara kopplade till miljöområdet i och med det ISO-ramverk som används och att banken är klimatneutral, vilken den vidare blev som första bank i Sverige. R1 och R2 beskriver vidare att flera av dessa nyckeltal är publicerade i bankens årliga hållbarhetsredovisning. Vad gäller social hållbarhet uppger R1 att Roslagens

Sparbank inte lyckats hitta några lämpliga nyckeltal för detta område. R2 uppger att nyckeltalen återfinns och beskrivs vidare i miljöhandboken. Där finns det även information om hur bankens påverkan ser ut, vad det finns för förbättringsmöjligheter inom området, vilka riktlinjer som finns för miljöarbetet samt hur nyckeltalen ska redovisas. Miljöhandboken fungerar således som ett kommunikativt medel inom banken även i detta fall.

Utvärderingen av nyckeltalen sker den enligt R2 både via den interna samt externa revisionen som bland annat innebär en genomgång av miljöhandboken och dess ram i relation till faktiska utfall. Att de i förväg bestämda aktiviteterna verkligen blir utförda ansvarar respektive områdeschef för. Vid kreditgivning är det exempelvis kreditchefen som i slutänden är ansvarig för att de riktlinjer som finns följs. Utvärderingen av nyckeltalen beskriver R1 ske via två processer. Den ena processen omfattas av ledningens miljögenomgång där det tittas på både nyckeltal och där det även sker mjuka bedömningar av om det som sagts ska göras har gjorts och om det gjorts på ett tillfredsställande sätt. Den andra processen uppges omfattas av den allmänna och övriga rapportering som sker regelbundet från framförallt bankledning, vilken senare går vidare till styrelsen. Oftast handlar det mer om aktivitetsuppföljning snarare än nyckeltalsuppföljning. På styrelsenivå sker utvärderingen en gång per år i samband med fastställandet av hållbarhetsredovisningen, aktivitetsuppföljning sker dock kvartalsvis.

Inom miljöområdet framhåller R1 att det finns mycket vägledning och hjälp att hitta olika nyckeltal men något som R1 beskriver som ett problem inom Roslagens Sparbank är avsaknaden av lämpliga nyckeltal för social hållbarhet. Även om nyckeltal inte är alltid är avgörande så framhålls de vara ett betydelsefullt komplement och en bra pådrivare för förändring. Respondenterna påvisar svårigheter i att ställa upp nyckeltal för den sociala hållbarheten och i viss mån även för den ekonomiska hållbarheten. R1 uttrycker att:

” Det inte är något jätteproblem men det är pusselbit som fattas på framförallt det sociala området”

Inom dessa två områden blir det enligt R1 därför mer aktivitetsuppföljning, där aktiviteterna bedöms med avseende om de drar åt rätt håll, om de driver utvecklingen i rätt riktning och om de utförda på ett tillfredsställande sätt. En annan svårighet som både R1 och R2 lyfter fram som framförallt är kopplat till miljöarbetet inom banken, är det faktum att Roslagens Sparbank som en relativt liten bank och att bankverksamhet i sig inte har så stor direkt miljöpåverkan i form av miljöfarli-

ga produkter, tjänster och processer så blir det efter femton års miljöarbete allt svårare att hitta de stora och dramatiska effekterna, något som R1 uttrycker som:

”Ju längre man håller på desto svårare är det att hitta de här historierna som är bra att berätta, både för intern delaktighet men även för extern uppmärksamhet.”

5.2.6. Målsättning

Det framkommer vissa tvetydigheter i intervjuerna gällande svårighetsgraden att uppnå de målsättningar som satts. De målsättningar som satts upp uppges å ena sidan fungera bra och målen för innevarande år anger R2 vara mer utmanande än de banken tidigare haft och är utformade på ett sätt som gör att hela sparbanken ska kunna bidra till dem. Alla målen är vidare mätbara vilket gör att de är lätta att följa upp. Sparbankens mål uppges tidigare ha varit mer abstrakt uttryckta och kunde då exempelvis vara att banken skulle sänka koldioxidutsläppen. När målen är uttryckta på det viset och inte i mer konkret specificerade termer menar R2 att de endast blir någonting som blir överhängande som det inte finns någon relation till. Å andra sidan framhåller R1 att miljöområdets siffror blir allt tristare. R1 uttrycker det som att det i början av ett miljöarbete säkert är möjligt att spara tiotals procent gällande exempelvis utsläpp, men ju längre arbetet fortskrider desto mindre blir vinsterna per år, något som R1 fastslår med följande uttryck:

”Då har man ju liksom plockat alla de lågt hängande frukterna”

5.2.7 Prestationsbedömning

Både R1 och R2 anger enhetligt att det inte finns någon specifik process för bedömning av den individuella prestationen beträffande hållbarhet inom Roslagens Sparbank. Något som dock nämns kunna vara en form av individuell bedömning är den som sker gällande de leverantörs-bedömningar och de hållbarhetsanalyser som finns inom banken. Att dessa verkligen utförs av företagsrådgivarna samt att dess kvalitet är tillfredsställande är något som bedöms av bankens risk-controller. Den organisatoriska prestationen uppges av R2 bedömas genom den interna och externa revisionen samt vid ledningens miljögenomgång. R3 menar vidare att miljöarbetet inom banken utvärderas via de enkäter som årligen skickas ut till bankens medarbetare med avseende på deras resvanor. Medarbetarna får då fylla i sina resvanor, om de åkt buss, bil, cyklat eller gått samt uppskatta hur lång den årliga sträckan till och från arbetet har blivit. De beräknade koldioxidutsläppen kompenseras genom att sparbanken avsätter motsvarande pengar till ett CDM-projekt som övervakas av FN. Vad gäller den sociala hållbarheten anger R3 att det inte finns någon konkret uppföljning på det området, nå-

got som dock uppges hade varit önskvärt. Utvärderingen av detta arbete sker idag främst i samband med kundmöten.

5.2.8 Belöningsystem

R1 uttrycker att det inte finns några interna finansiella belöningar vid uppfyllnad av prestationsmål kopplat till hållbarhetsarbetet inom banken. Däremot är både målen och aktiviteterna inom hållbarhetsarbetet en del av den årliga affärsplanen vilket i slutänden påverkar löneutvecklingen, eftersom grunden för löneutveckling är just måluppfyllnad. R3 lyfter dock fram tiden som hållbarhetsinspiratörerna får avsatt för att jobba med hållbarhetsarbetet som en intern icke-finansiell belöning. Det faktum att hållbarhetsinspiratörerna via sin position även får möjlighet att påverka och ta beslut om vilka aktiviteter och insatser gällande hållbarhetsarbetet som banken ska ta, så som exempelvis vara med och besluta om vem som ska få hållbarhetspris, är något som R3 också framhåller som positivt.

Enligt R1 finns det inga specifika sanktioner om prestationsmålen rörande hållbarhet ej uppfylls, däremot finns det inom banken ett arbetssätt och sanktionssystem som gäller oavsett vilka regelverk som bryts. R2 konstaterar dock att om sparbanken brister väldigt mycket i sitt miljöarbete kan Roslagens Sparbank bli av med ISO-certifieringen vilket R2 uppger är en klar risk, framförallt ur ett varumärkesperspektiv. R3 lyfter vidare fram eventuella nedslag i miljörevisionen i denna fråga vilket skulle kunna leda till att sparbanken inte får vara certifierad längre. Något R3 också belyser är den kompensation till följd av medarbetarnas koldioxidförbrukning vid resor till och från jobbet som görs varje år, R3 uppger att det inte är något straff i sig men att det innebär att banken blir av med pengar när den behöver kompensera för detta.

5.3 Sparbanken Tanum

5.3.1 Introduktion

Sparbanken Tanum bildades år 1879. Sparbanken har idag 38 anställda och kontor med kassa/kundtjänst, privat och företagsrådgivning på tre orter i norra Bohuslän: Tanumshede, Grebbestad och Hamburgsund. Sparbankens verksamhetsområde omfattar främst Tanums kommun samt Svarteborgs församling i Munkedals kommun. Sparbankens balansomslutning uppgick per 2014-12-31 till drygt 3,2 miljarder kronor (Sparbanken Tanum, 2014).

5.3.2. Motiv och Kontextuella faktorer

Respondenterna i Sparbanken Tanum uttrycker att hållbarhetsbegreppet är ett begrepp som är svårt att definiera. Inom ramen för sparbankens verksamhet beskrivs det emellertid som en outtalad

del av den grundläggande sparbanksidén. Christer Karlsson (T1), Vice VD och administrativ chef, förklarar hållbarhet som en form av existensberättigande för banken eftersom hållbarhetsaspekter relaterade till sparande och miljö hjälper till att främja bygdens utveckling. Miljöansvarig Maria Lindberg (T2), beskriver det som att banken under lång tid pratat om att de är bygdens bank, och det faktum att den vinst som uppkommer kommer till nytta för samhället kan enligt T2 ses som *“en form av hållbarhetstänk - om människor i bygden kan placera pengar hos oss, då kan vi också låna ut pengar till människor i bygden som kan bygga bostäder, starta företag och anställa fler som bor i kommunen som också kan tänka sig att sätta in pengar hos oss”*. Beslutet att bli miljöcertifierade togs år 2010 och det var då som det enligt respondenterna uttalade tankesättet relaterat miljö och hållbarhet tog fart. T2 fastslår vidare att:

“ Utan att vi tänkt så mycket på det tidigare egentligen, så var det när vi bestämde oss för att miljöcertifiera oss som vi insåg att vi egentligen redan hade flera områden där vi redan jobbade med hållbarhet”.

De krafter som historiskt sett ansetts drivande vid utvecklandet av en hållbarhetsstrategi målas av respondenterna upp som en kombination av intern och extern påverkan. T1 pekar på det nära samarbete mellan banken och samhället som en viktig drivande faktor till det miljöarbete som idag bedrivs. T2 påpekar att det funnits ett intresse från styrelsen att miljöcertifiera banken och inrikta sig på miljöfrågor, och att detta antagligen kommit som ett resultat av att hållbarhet är en del av den grundläggande sparbanksidén. Andra krafter som kan anses ha påverkat beslutet förklaras som att det ”låg i tiden” och att det fanns flera sparbanker som vid tidpunkten redan arbetade med frågor relaterade till hållbarhet. Sparbankens koppling till Swedbank och deras hållbarhetsarbete anses också ha fungerat som inspirationskälla.

Idag anses de faktorer som är drivande enligt T2 till stor del vara kopplade till ett ökat tryck från kunder på bland annat hållbara placeringar på grund av en ökad medvetenhet om vikten av hållbarhet i samhället. Sparbanken har många kunder som är jordbrukare och fiskare - branscher där det ställs allt större krav på miljö och hållbarhet. Vidare sker ett samarbete mellan miljöcertifierade sparbanker där representanter från sparbankerna träffas en gång per år och diskuterar det miljöarbete som bedrivs i respektive bank. T1 påpekar också att den sedan i år (2015) nya visionen och missionen som Sparbanken Tanum arbetar efter och som även anses relatera till hållbarhet i organisationen har blivit en viktig drivkraft.

De faktorer som respondenterna anser gör sparbankerna särskilt lämpade för hållbarhetsarbete är framförallt den nära anknytningen till samhället vilket möjliggör en tätare kontakt med kunder och

samhället där de verkar. T2 beskriver det som att det skapar en större förståelse för företagen och människorna som de hjälper och lånar ut pengar till, och säger vidare:

“Vår överlevnad hänger på att vi tillsammans med våra kunder jobbar för en hållbar ekonomi och en hållbar miljö.”

5.4 Användandet av PMS-system i Sparbanken Tanum

5.4.1 Vision och Mission

Sparbanken Tanums vision lyder *“Ett gott liv för dig och mig med hjärtat i norra Bohuslän”* och missionen är *“Att vara drivkraften som får dig, mig, samhället och företagen att växa”*. Både T1 och T2 betraktar hållbarhet som en del i både visionen och missionen som banken antagit. T2 beskriver det som att ett gott liv involverar att *“trivas där man är, och där luften och marken är ren, havet och sjöarna är rena, och att man kan bo och växa upp i en bra miljö”*. Samma tankegång gäller även i missionen; banken vill utvecklas i sitt område, och om företag och privatpersoner utvecklas här så gör banken också det. I år är miljömålet att ansluta ett visst antal mobila tjänster.

Missionen, och visionen uppmärksammas och förankras via via mail eller personalmöten, det finns till exempel enligt T2 både certifieringslogga och sparbankens egen logotyp i alla mail som skickas. Detta bekräftas även av T3 som upplever att den tydligaste förmedlingen av aspekter kopplade till visionen sker via mail och på personalmöten. Både T1 och T2 beskriver utvecklingsprocessen av den nya visionen och missionen som ett resultat av ett samarbete mellan personal, huvudmän och styrelse, och att den enligt T1 därmed byggt ”underifrån”, vilket bidrar till en förankring av värderingarna. Respondenterna är emellertid överens om att det finns en viss svårighet att förmedla bankens vision och mission i det dagliga arbetet. Tidigare har det redovisats på stormöten men det är nu tänkt att de skall gå vidare och diskutera detta även i smågrupper.

“Det skall inte vara något ord som vi sätter upp på väggen eller på den interna hemsidan eller nåt, vi måste känna att det sitter i hjärtat, och det skall det göra i varje kundmöte” (T2)

5.4.2 Framgångsfaktorer

Den främsta faktorn som anses central för organisationens övergripande framgång är enligt respondenterna att banken är duktig på att bygga och upprätthålla relationer med kunderna och samhället, vilket är ett resultat av den närhet som banken har till sin omgivning. T2 påpekar ännu en gång att hållbarhet är någonting som man jobbat med länge i sparbanker, men i takt med att världen förändrats så har det blivit ännu mer aktuellt och mer uttalat. T2 tror att en framgångsfaktor är att en

liten sparbank som verkar nära samhället har haft lättare att byta inriktning eller ännu mer hålla fast vid en inriktning, och det faktum att hållbarhetsvärderingar redan funnits inbäddade i organisationen under lång tid gjort att sparbankerna har haft lätt att anpassa sig och nå ut med sitt budskap. Framgångsfaktorerna uppmärksammas inte explicit, men kommer i viss mån enligt T1 i uttryck i till exempel medarbetarsamtalen eftersom dessa är kopplade till hur verksamheten fungerar. T2 tycker också att det förmedlas via mailkorrespondens där det alltid finns med en logga med visionen *“för Norra Bohusläns bästa”* bifogad, samt genom de nätverk som finns för samarbete mellan sparbankerna, vilket också betraktas som en viktig faktor för framgång.

5.4.3 Organisationsstruktur

Sparbanken Tanum följer liksom Roslagens Sparbank sparbankernas grundläggande organisationsstruktur. Sparbanken Tanums organisationsschema återfinns i bilaga 6. Miljögruppen framgår inte av bankens organisationsschema men T2 anger att den är underställd VD:n i banken och att den består av fyra personer. Kommunikationen inom gruppen uppges ske i samband med de protokollförda möten som gruppen har tre, fyra gånger per år samt via mailkontakt. Miljöansvarig inom miljögruppen har vidare två ledningsgenomgångar per år med ledningsgruppen. I samband med dessa genomgångar fastställs bland annat miljömålen.

T2 tror att organisationsstrukturen har påverkat de sätt som hållbarhetsstrategin är utformad på. T2 berättar om miljöarbetet och säger att de inledningsvis riktade in sig mycket på att spara på pappers- och elförbrukning samt att man bytte ut den oljepanna man använde för uppvärmning. Eftersom fastighetsansvarig satt med i miljögruppen så blev det naturligt att ta tag i uppvärmningen av huset. När de istället tog hjälp av företagsgruppen låg huvudsakligt fokus istället på miljöanalyser av företag med en omsättning över fem miljoner kronor, medan fokus i år har hamnat på digitala tjänster vilket gjort att man mer arbetar med kundtjänst, privatrådgivare och företagsrådgivare.

5.4.4 Hållbarhetsstrategier och Hållbarhetsplaner

Ramarna för den operativa verksamheten ställs enligt T1 upp av de styr- och policydokument som styrelsen har. T1 nämner att det är viktigt att det finns en tydlig kommunikation mellan den strategiska och operativa verksamheten för att strategierna skall bli verkningsfulla. Banken använder ISO 14001 vilket erbjuder ett detaljerat ramverk som sätter upp ramarna för Sparbanken Tanums miljöarbete. I denna standard ingår bland annat att upprätta en miljöpolicy och att fastställa mål för det fortsatta miljöarbetet. Den tillsatta miljögruppen har till ansvar att se till att målen som fastställts för arbetet nås. Vidare finns det en färdig mall i det arbete som företagsrådgivarna utför, så kallade mil-

jöanalyser, som skall göras i samband med lån då företag har en omsättning på över fem miljoner kronor. I denna ingår enligt T3 bland annat bedömning utifrån miljöansvar, socialt ansvar, miljöanpassning, byggnader, farligt gods med mera. T2 uppger att miljöledningssystemet, vilket har sin utgångspunkt i ISO-ledningssystemet, kommuniceras till alla medarbetare inom banken genom muntlig information på personalmöten samt på bankens intranät.

5.4.5 Nyckeltal

Enligt T2 finns det inga direkta nyckeltal relaterade till hållbarhet. T2 använder istället ordet "måltal". I dessa involveras bland annat det mål som banken har i år (2015), vilket är att öka användningen av digitala tjänster. Pappersförbrukning, kassatransaktioner och kortköp är vidare andra faktorer som mäts. Uppföljningen av miljömålet sker veckovis via mail. Dessa siffror används sedan bland annat för jämförelse med andra miljöcertifierade sparbanker. T1 nämner också att det finns måltal rörande pappersförbrukning, kontanthantering, och antal körda mil med bilen. Dessa följs enligt T1 upp regelbundet i samband med att man följer styrelsens strategiska mål och verksamhetens hållbarhetsmål. Dessa kommuniceras på kontorsmöten och på bankens intranät.

5.4.6 Målsättning

Enligt T1 är det viktigt att man vid fastställandet av mål tänker på att de också måste hitta en plats i styrelsens strategiska mål. De måste vara realistiska, utan att för den sakens skull vara för enkla att uppnå. Vissa mål har enligt T1 tidigare varit för enkla och har lätt uppnåtts, medan andra inneburit större utmaningar. T2 berättar att sparbanken idag känner sig relativt bekväm med arbetet som är relaterat till minimering av pappers- och elförbrukning, och att det därför blir allt svårare att hitta nya hållbarhetsmål. På så sätt har man därför börjat titta på andra områden som man i framtiden skulle kunna arbeta med att förbättra. Exempel som T2 lyfter fram är en vidareutveckling av miljöanalyser vid kreditbedömning.

5.4.7 Prestationsbedömning

Tidigare så har det inte funnits någon process inom banken avsedd att mäta individ, grupp eller organisatorisk prestation avseende hållbarhet. För 2015 finns det enligt T2 emellertid ett miljömål som är att öka antalet digitala tjänster, något som mäts på individnivå även om målet är att gemensamt uppnå det mål som satts upp. Målet är ett resultat av de jämförelser som skett mellan sparbankerna, där det framkom att Sparbanken Tanum låg lågt på området kring digitala tjänster. Därför valde de enligt T2 att slå ihop målet med det resultatandelsmål som fanns för att på så sätt få ett samlat mål. De betraktas emellertid fortfarande som skilda mål, ett hållbarhetsmål ur ett miljöperspektiv, och

dels ur ett vinstdelningsperspektiv. Företagsrådgivaren Ulrika Aronsson (T3), upplever att det inte finns någon direkt prestationsbedömning relaterad till hållbarhet i T3s dagliga arbete, utan snarare att detta är kopplat till gruppnivå. T3 beskriver att T3 tidigare jobbade på en annan bank och att prestation då var tydligare kopplat till individnivå, men att det i Sparbanken Tanum i större utsträckning handlar om vad som utförts gemensamt snarare än individuellt.

5.4.8 Belöningsystem

Respondenterna berättar att det idag finns belöningar kopplade till ett resultatandelssystem. Om ett mål uppnås sätts pengar in i en fond som förvaltas och delas ut till de anställda efter fem år. T3 påpekar att den eventuella belöningen delas mellan alla anställda och inte är kopplad till individuell prestation. Detta tillvägagångssätt gäller enligt T2 övergripande för alla bankens mål, men är i år också kopplat till hållbarhet på grund av miljömålet med ökning av digitala tjänster. Det finns enligt T2 inga andra sanktioner annat än att de inte får ut några extra pengar om målen inte uppfylls. T2 hänvisar också till att de riskerar att förlora sitt miljöcertifikat om de satta miljömålen inte nås, vilket i så fall skulle kunna komma att skada företagets trovärdighet.

6. Analys

Följande kapitel syftar till att koppla ihop empiri med de teoretiska ramverk som ligger till grund för uppsatsen. Förfarandet ämnar att både kategorisera och analysera empirin med hjälp av studiens analysmodell.

6.1 Analytisk struktur

Fundamentet i analysen utgörs av den teoretiskt sammanfattande modell som skapades på basis av de två ramverk som diskuterades i teoridelen på uppsatsen. Analysen är uppdelad i två delar efter respektive forskningsfråga där den första delen är ämnad att besvara “varför” och därmed berör motiv och kontextuella faktorer så som de beskrivs av Bansal och Roth (2000). Den andra delen är menad att besvara frågan “hur” och har sin utgångspunkt i de åtta första frågorna från Ferreira och Otleys (2009) PMS ramverk.

6.2 Varför engagerar sig sparbanker i hållbarhet?

6.2.1 Motiv och Kontextuella faktorer

Bansal och Roth (2000) föreslår tre grundläggande motivationer för ekologisk responsivitet; konkurrenskraft, legitimitet och miljömässigt ansvar. Konkurrenskraft definieras som potentialen för ekologisk responsivitet att påverka långsiktig lönsamhet med argumentet att konkurrensfördelar kan uppnås genom att ta miljöansvar (ibid.) I Roslagens Sparbank uttrycks detta särskilt när R2 säger att ökad konkurrens, inte bara lokalt utan även från andra banker så som ICA-banken och Forex Bank har varit en drivkraft i hållbarhetsarbetet och att det blir allt viktigare att hitta sin nisch för att kunna profilera sig och behålla sin plats på marknaden. Hållbarhetsarbetet tycks därmed betraktas som ett konkurrensverktyg som gör att sparbankerna kan profilera sig på marknaden, vilket visar sig i den marknadsföring som sparbankerna har. Roslagens Sparbank har till exempel särskilt aktivt valt att profilera sig som en bank som arbetar med hållbarhetsarbete, något som blir påtagligt i kundmöten där företagsrådgivarna informerar om bankens grundläggande affärsidé samt genom den Sparbanksdag som banken har årligen.

Enligt Bansal och Roth (2000) är organisationer som engagerar sig i hållbarhet på grund av konkurrens drivna till detta enbart om det stärker organisationens finansiella resultat. Detta blir en intressant iakttagelse ur sparbankernas synpunkt eftersom sparbankerna på grund av sin avsaknad av ägare inte drivs av vinstintresse till dessa. Därmed inte sagt att sparbanker inte strävar efter goda finansiella resultat. De måste fortfarande vara vinstdrivande för att säkra sin framtida överlevnad, men eftersom vinsten hamnar till nytta för samhället är det sannolikt att det finns fler bakomliggande motiv som styr och har styrt organisationens hållbarhetsarbete. Ett annat motiv som tycks ha drivit både Sparbanken Tanum och Roslagens Sparbank är motiv kopplat till legitimitet, vilket definie-

ras som önskan hos en organisation att förbättra sina handlingar inom ramen för regleringar, normer, värderingar och övertygelser (Suchman, 1995). Hot mot legitimiteten antogs enligt Bansal och Roth (2000) underminera företagens rätt att få operera, eller dess långsiktiga överlevnad. I Bansal och Roths (2000) studie hade företag som drevs av legitimitet en tendens att fokusera på att följa lagar, tillsätta miljögrupper, utveckla nätverk och genomgå miljörevisioner för att på så sätt övervaka företagets miljöpåverkan. Legitimitet kan därmed vara en möjlig del i förklaringen till varför Sparbanken Tanum och Roslagens Sparbank har använt sig av ramverk som ISO 14001, vilket är ett allmänt vedertaget och erkänt verktyg för miljöarbete och något som många känner igen, samtidigt som det också erbjuder ett tydligt ramverk för aktiviteter relaterade till hållbarhetsarbete.

Kopplingen mellan motiv och implementering av ISO-certifiering har tidigare undersökts av Gonzalez-Benito och Gonzalez-Benito (2005) som med hjälp av Bansal och Roths (2000) ramverk undersökt 184 spanska företag i tillverkningsindustrin. Resultatet i denna studie visade på att av de företag som ville ha/har en ISO-certifiering i hög grad visade nivåer av miljömässig medvetenhet och trodde att miljöaspekter genererar konkurrensfördelar. Företagen sökte emellertid inte att använda certifieringen för att förbättra relationen mellan institutioner och sociala grupper, vilket i så fall skulle tala emot motiv relaterade till legitimitet. Detta kopplar författarna till att pressen från miljön inte är så hög i de företag som undersökts. I sparbankernas fall blir kopplingen emellertid betydligt starkare. Respondenterna i både Tanum och Roslagen återkommer flera gånger till det faktum att sparbankernas långsiktiga överlevnad beror på kunderna i samhället, och att medvetenheten kring hållbarhetsaspekter hos dessa intressenter har ökat allt mer. Hållbarhetsarbetet i sparbankerna tycks därmed också innebära en form av existensberättigande på en marknad där värderingar kopplade till hållbarhet blir allt mer synliga och betydelsefulla. Bansal och Roths (2000) studie visade också på att legitimitet var riktad mot institutionella normer och regleringar. I sparbankernas fall tycks de institutionella normerna fastställas i de djupt förankrade värderingarna i sparbankernas grundstenar. Detta är ett återkommande mantra i respondenternas berättelser, där de talar om att hållbarhetsarbete är något som på grund av sparbanksstrukturen och dess historia är en naturlig del i sparbankernas arbete, och att den enda egentliga skillnaden är att det idag sker mer uttalat än tidigare. På så sätt finns det tendenser som talar för att hållbarhetsarbetet till viss mån är något som under lång tid kommit att bli ett institutionaliserat och normaliserat värde hos sparbankerna. Bansal och Roths (2000) studie påpekade också att intressenter i form av samhället, kunder och lagstiftare hjälper till att ställa upp normerna, vilket vidare kan styrkas med det respondenterna i både Tanum och Roslagen säger om att ökade krav från omgivningen är en av drivkrafterna bakom hållbarhetsarbetet idag, något som pekar på att länken mellan organisation och samhälle framträder som viktig.

Det sista motivet, miljömässigt ansvar betraktas av Bansal och Roth (2000) som ett motiv som härstammar från oron över en organisations värderingar och skyldigheter, vilket karaktäriseras av en förbindelse till det som anses som "det rätta" ur en samhällssynpunkt. Resultaten från Bansal och Roths (2000) studie nämner till exempel donationer till samhället och miljögrupper, något som sparbanker genom sin grundläggande idé och struktur är aktivt engagerade i. Enligt Bansal och Roth (2000) handlar miljömässigt ansvar om etiska aspekter snarare än pragmatiska, men i fallet men sparbankerna tycks dessa sammanfalla till ett samlat begrepp. Genom att engagera sig i aktiviteter som betraktas som socialt goda kan sparbankerna också uppfylla en form av självändamål genom att också säkerställa sin egen framtida existens. Beslutsprocessen att engagera sig i miljömässigt ansvar är enligt Bansal och Roth (2000) ofta baserat på inflytelserika personer eller genom organisationens värderingar snarare än en brett applicerad beslutsregel. Detta är också konsekvent med vad respondenterna i båda bankerna uttrycker, att hållbarhet är något som i någon form varit inbäddat i organisationens grundläggande värdering sen dess begynnelse, och att den enda skillnaden nu är att engagemanget nu sker mer uttalat.

Mot bakgrund av genomgången av de identifierade motiven ovan går det att fastslå att varken Roslagen eller Tanum tycks drivas av ett enskilt motiv, utan att det snarare tycks vara resultatet av en dynamisk kombination av en strävan att vara konkurrenskraftig, legitim och ett genuint intresse för samhällets välgång uppkommet ur sparbankens grundläggande värderingar och den nära kopplingen till samhället. Som Bansal och Roth (2000) påpekar, räcker det emellertid inte att enbart studera motiven för att förstå varför organisationer engagerar sig i hållbarhetsaspekter, det är även viktigt att förstå kontexterna som föregår motiven för att förstå varför motiven uppkommer. De kontexter som identifierades av Bansal och Roth (2000) var synlighet, sammanhållning och individuell oro, vilka i sin tur antas påverka vilka motiv som driver organisationerna.

Den första av dessa, synlighet, definieras som den grad vilket ett specifikt problem relaterat till miljö är meningsfullt för organisationen, och antas ha ett positivt samband till motiven konkurrenskraft och legitimitet. Sparbankerna har en nära samverkan med kunderna och det lokala samhället, och engagerar sig aktivt i sponsring föreningar och lokala projekt. Som T2 i Sparbanken Tanum uttrycker så har de många kunder som är jordbrukare och bönder. Mot bakgrund av detta så tycks graden av synlighet relaterade till hållbarhet vara hög för sparbankerna, vilket driver motiv som konkurrenskraft och legitimitet. Enligt Bansal och Roth (2000) är synliga problem högt värderade av kunder. Detta uttrycks av båda Sparbankerna som säger att de upplever en ökad medvetenhet bland

kunder och omgivning, vilket därför driver dem att adoptera hållbarhetsstandarder. Bansal och Roth (2000) påpekar att kontexterna ej är absoluta och ej bör betraktas som ömsesidigt uteslutande, vilket även bekräftats av Gonzalez-Benito och Gonzalez-Benito (2005) samt Allet (2014). På liknande sätt har det i denna uppsats också varit möjligt att finna karaktärsdrag även från sammanhållning i den organisatoriska kontexten, såväl som den individuella kontexten relaterad till individuell oro.

Kopplingen mellan samhället och organisationers sociala handlingar har tidigare studerats av Marquis et al. (2007), vilka pekade på rollen av den institutionella miljön utgjorda av samhället som formande organisationers sociala handlingar. Författarna teoriserade att isomorfa krafter existerar inom lokala samhällen och påverkar organisationers handlingar. Detta tycks i fallet med sparbankerna bekräftas och anses bli en stark kontextuell faktor som påverkat de drivande motiven och kan kopplas till den kontextuella faktor som Bansal och Roth (2000) relaterar till sammanhållning. Sammanhållning definieras som intensiteten och densiteten av formella kopplingar mellan aktörer i ett organisatoriskt fält. I dessa ingår beslutsfattare, leverantörer, kunder och liknande organisationer. Sammanhållning betraktas av Bansal och Roth (2000) vara positivt kopplad till legitimitet, men negativt kopplad till motiven konkurrenskraft och miljömässigt ansvar. Detta beror enligt författarna på att en nära sammankoppling leder till en sammanhållning där alla håller sig till samma accepterade standarder vilket gjorde det svårt för organisationer att vara unika, och överprestation sågs som något negativt. Resultatet i denna studie visar emellertid på att det i fallet med sparbankerna faktiskt är möjligt att urskilja ett positivt samband mellan sammanhållning och miljömässigt ansvar. Både Roslagen och Tanum berättar om det nära samarbetet mellan sparbankerna där man regelbundet träffas och utbyter erfarenheter, något som i Tanums fall anses ha bidragit till adoptionen av hållbarhetsarbetet. En möjlig förklaring av förekomsten av det positiva sambandet kan vara att sparbankerna enbart verkar i sitt eget specifika geografiska verksamhetsområde och därmed inte konkurrerar med andra sparbanker, vilket öppnar upp för ömsesidigt samarbete och utbyte av erfarenheter utan oro för konkurrens.

Den sista kontexten, individuell oro, blir i sparbankerna också påtaglig. Individuell oro är enligt Bansal och Roth (2000) positivt kopplat till legitimitet och miljömässigt ansvar. Personliga värderingar kan påverka sättet som organisationen väljer att ta sig an hållbarhetsaspekter på genom till exempel chefer eller viktiga individer i organisationen, om målen kopplat till hållbarhet stämmer överens med personernas egna värderingar (ibid.). I båda bankerna uttrycks till exempel att det funnits ett allmänt intresse från styrelse och medarbetare att miljöcertifiera bankerna, vilket tyder på att

hållbarhetsvärderingar i någon form stämt överens med de anställdas värderingar och därmed kommit att återspeglas på det arbete som utförs i bankerna.

6.3 Hur har hållbarhet implementerats i Sparbankerna?

Mot bakgrund av de kontextuella faktorer och motiv som identifierats och diskuteras ovan redovisas nedan en analys av sparbankernas tillvägagångssätt för implementering av hållbarhetsaspekter i organisationens kontrollsystem.

Ferreira och Otley (2009) framhåller att en organisation vision och mission fungerar som en guide i beslutsprocessen kring vad som skall förändras och vad som skall bevaras i förhållande till den föränderliga miljön, och att dessa endast blir betydelsefulla i den mån de kommuniceras och ageras genom organisationen. Visionen är en del av processen för att sätta riktningen för organisationen, och därmed kan det antas viktigt för att hållbarhetsfrågor skall kunna implementeras och bli en integrerad del av en organisations verksamhet, så behöver sådana värden i någon form återspeglas i organisationens övergripande vision och mission. I både Roslagen och Tanum anses faktorer relaterade till hållbarhet vara en del av respektive sparbanks vision och mission grundat i sparbankens historiska framväxt och värdegrund, och bör således betraktas som den högsta formella nivå där hållbarhetsvärden går att finna i sparbankerna. Dessa värden kommuniceras och förmedlas på ett liknande sätt i båda bankerna och kan betraktas som en viktig outtalad länk i hållbarhetsarbetet eftersom den är bärare av värden relaterade till såväl hållbarhet som organisationens existensberättigande.

I Roslagens fall förmedlas värdena i huvudsak genom den årliga affärsplaneringsprocessen, hållbarhetsinspiratörerna från respektive avdelning, och bankens miljöhandbok som är en sammanfattning av bankens miljöledningssystem, vilka därmed bör betraktas väsentliga komponenter i förankringsarbetet. I Tanum sker kommunikation och förmedling av värden kopplade till visionen och missionen genom personalmöten, exponering av certifieringslogotypen samt sparbankernas egen logotyp i mailkorrespondensen. Sparbanken Tanum framhäver dock att förmedlingen av bankens vision och mission är en ständigt pågående och utmanande process som kräver kontinuerlig tillsyn. Det faktum att medarbetarna har fått vara med och utforma den nuvarande missionen och visionen tycks också bidra till att förankra värdena bland medlemmarna i organisationen underifrån, ett förfarande som tycks vara en viktig del i arbetet för effektiv implementering och vidare sammanlänkning med systemets övriga kontrollkomponenter.

För att det skall vara möjligt för en organisation att uppnå sin vision menar Ferreira och Otley (2009) att organisationen behöver identifiera och uppfylla sina framgångsfaktorer (KSF), vilka relate-

ras till kapacitet, aktiviteter, attribut och kompetenser. Roslagen Sparbank framhåller att hållbarhet i sig är att betrakta som en framgångsfaktor för att göra banken framgångsrik, och återfinns i bankens affärsplan. En framgångsfaktor som Roslagen Sparbank återkommande framhåller som en mycket viktig komponent för framgång i hållbarhetsarbetet är hållbarhetsinspiratörerna. Dessa som agerar som bärare av värden, och tycks såväl formellt som informellt sprida dessa genom organisationen. Detta tyder på att informationsspridningen i viss mån är decentraliserad och kommunicerad mellan medarbetare på samma organisatoriska nivå, snarare än att chefer är huvudaktörer i arbetet vilket bidrar till att göra värdena mer levande. Hållbarhetsinspiratörerna utvärderar även kontinuerligt de hållbarhetsaktiviteter och hållbarhetsmål som finns inom Roslagen Sparbank och återkopplar därefter till medarbetarna. Hållbarhetsinspiratörerna tycks därmed anta rollen av formella bärare av hållbarhetsvärden och en viktig länk i kedjan mellan strategi och operativ verksamhet.

I Tanum framhålls istället upprättandet och underhållet av mer relationsbyggande faktorer externt som en viktig framgångsfaktor för att uppnå hållbarhetsarbetet och att den grundläggande strukturen och återigen det faktum att sparbankernas ideologi underlättar implementeringsarbetet. Detta tyder på att hållbarhetsarbetet tycks betraktas som en såväl uttalad som outtalad del av det dagliga arbetet och att de formella banden inte enbart skall befästas internt utan också externt. Vad som framgår av betraktelsen av framgångsfaktorer hos sparbankerna är emellertid att de värden som tas upp är abstrakta och svåra att mäta i relation till prestanda av hållbarhetsrelaterat arbete. Detta exemplifieras genom, vad som Ferreira och Otley (2009) framhäver som en möjlig KSF, vilket är "tillväxt av intäkter" för att uppnå visionen "att bli världsledande". Det som framkommer ur empirin tyder på att det kan finnas svårigheter att i tillräcklig grad konkretisera de framgångsfaktorer som är viktiga för att uppnå den del av organisationens vision och mission som relateras till hållbarhetsaspekter.

Ferreira och Otley (2009) betraktar vidare organisationsstrukturen som ett fundamentalt kontrollerlement. Som minst betraktas strukturen som en begränsning för designen av (hållbarhets) PMS och dess användning, och betraktas långsiktigt som en nödvändig fråga som kräver överväganden på lång sikt för att säkerställa systemets framgång. Organisationsstrukturen anses vidare vara direkt länkad till både framgångsfaktorer och strategiska beslut, eftersom organisationer kan behöva anpassa sin struktur för att dessa skall kunna uppnås. I detta fall tycks båda sparbankerna ansett sig ha en fördel eftersom den grundläggande strukturen och de värdegrunder som finns redan legat i linje med en stor del av dagens mer synliga hållbarhetsarbete, vilket möjliggjort en relativt enkel övergång mot ett uttalat hållbarhetsarbete.

I Roslagens Sparbank tycks organisationsstrukturen ha spelat en viktig roll för det sätt som hållbarhetsstrategierna har utvecklats. Till exempel så tycks existensen av bankens hållbarhetsgrupp bestående av en miljösamordnare samt hållbarhetsinspiratörerna från olika avdelningar, vilka har till uppgift att säkerställa att hållbarhetsarbetet utvecklas, spela en viktig roll för utvärdering och säkerställandet att hållbarhetsarbetet hålls levande inom banken. Denna konstellation tycks skapa en möjlighet att påverka miljöarbetet såväl vertikalt som horisontellt i organisationen. Sättet genom vilket den årliga affärsplaneringsprocessen är utformad, där alla nivåer inom banken är involverade och har möjlighet att påverka tycks också bidra till att skapa samstämmighet. Tanums svar relaterat till organisationsstrukturen tyder också på att det kan spela roll vilka som involveras i miljöarbetet, eftersom det tenderar att styra vart fokus och mål relaterade till hållbarhet riktas. En annan aspekt som frekvent tas upp i organisationsstrukturen är båda bankernas nära koppling till samhället, och att bankens juridiska struktur med huvudmän i form av lokala representanter från samhället påverkar både implementeringsförfarandet och det sätt som arbetet sedan också utformas på. På så sätt tycks det genom organisationsstrukturen finnas en extern koppling till samhället, vilket antas påverka riktningen och förekomsten av hållbarhetsvärden i organisationen.

Enligt Ferreira och Otley (2009) så är organisationsstrukturen nära sammankopplad med strategiutformning, eftersom de både begränsar och stödjer varandra. Den strategiska management-processen består av både strategisk formulering och strategi-implementering (Mintzberg et al. 2003).

Enligt Ferreira och Otley (2009) argumenterar litteraturen relaterad till strategi för att organisationer behöver utveckla styrkor som matchar dess framgångsfaktorer för att uppnå målen. En viktig del i detta anses vara att översätta strategiska mål till operativa. Detta är något som blir ett essentiellt förfarande även i hållbarhetsstrategier. Som diskuterats ovan i denna uppsats är det ofta i detta förfarande som hållbarhetsaspekter har en tendens att förbli separerat från organisationens övriga processer (Dunphy, Griffiths & Benn, 2003). Detta bekräftas av respondenterna i Sparbanken Tanum som fastslår att det är viktigt att det finns en tydlig kommunikation mellan den strategiska och operativa verksamheten för att strategierna skall bli verkningsfulla. Ramarna för den operativa verksamheten ställs i Sparbanken Tanum upp av de styr- och policydokument som styrelsen har. Banken använder miljösystemet ISO 14001 vilket erbjuder ett detaljerat ramverk som utgör ramarna och strategin för miljöarbetet, och tillsatta miljögruppen har till ansvar att se till att målen som fastställts inom ramarna för detta ramverk nås och ämnar således sammanlänka organisationens hållbarhetsprocesser.

I Roslagens Sparbank är det inom miljöområdet som den tydligaste hållbarhetsstrategin återfinns eftersom banken liksom Tanums Sparbank använder sig av ISO-ledningssystemet. För ekonomisk och social hållbarhet är strategierna inte lika tydliga, vilket tycks vara relaterat till svårigheter att sätta tydliga mål inom detta område. Även om det inte finns lika tydliga övergripande strategier för de andra hållbarhetsaspekterna så är miljöstrategin något som tros kunna driva dessa framför sig. En av respondenterna beskriver Roslagens Sparbanks hållbarhetsstrategier som en del av bankens affärsplan, vilket är något som skall göra banken framgångsrik och skilja sig från andra. Denna beskrivning går i linje med vad Ferreira och Otley (2009) säger om att strategi är den riktning en organisation väljer att anta för att uppnå organisatoriska mål. Banken har vidare antagit flera processer och aktiviteter för att säkerställa hållbarhetsstrategins framgång, vilka bland annat omfattas av revisioner, en risk-controller som kontrollerar hållbarhetsanalyserna utförda vid kreditgivning över fem miljoner kronor. Enligt Ferreira och Otley (2009) är det av stor vikt att sådana processer finns utvecklade inom organisationen då det annars finns risk att den strategiska planeringen misslyckas. Utan en sammanlänkad kedja mellan vision, strategi, utförande och utvärdering riskerar systemet att förbli en separat del. Detta arbete framträder som önskvärt men tycks samtidigt innebära utmaningar.

Hållbarhetsstrategierna i Roslagens Sparbank kommuniceras liksom hos Tanum till alla medarbetare genom affärsplaneringsprocessen, men även via intranätet. I samband med den årliga affärsplaneringsprocessen sker kommunikationen såväl horisontellt som vertikalt, vilket med stöd av hållbarhetsinspiratörerna är konsekvent med vad Ferreira och Otley (2009) benämner som ett Bottom-up-perspektiv. Kommunikationen anses som principiellt viktig, eftersom det hjälper till att rikta organisationen mot fastställda mål. Ett misslyckande med att kommunicera strategier till organisatoriska medlemmar kan enligt Ferreira och Otley (2009) leda till en brist på förståelse för hur individuella handlingar bidrar till den övergripande (hållbarhets) strategin. På så sätt blir tillsammanskapandet en viktig del i hållbarhetsprocessen hos bankerna. Ferreira och Otley (2009) anger vidare att en bredare involvering av medarbetarna på lägre nivåer inom en organisation i den strategiska managementprocessen tycks kunna leda till en större förståelse för de strategiska avsikterna, acceptans och bidra till en bredare organisationsanpassning, vilket är något som tycks bekräftas av respondenterna i sparbankerna. Att skapa delaktighet genom alla nivåer inom banken verkar därmed viktigt.

Nyckeltal är enligt Ferreira och Otley (2009) finansiella eller icke-finansiella mått som används på olika nivåer för att utvärdera framgången i att uppnå de mål som satts upp. I PMS-ramverket är frågan relaterad till nyckeltal menat att fastställa om måtten härstammar från mål, framgångsfaktorer och strategier och planer till den grad att identifiering av lämpliga nyckeltal är en del av imple-

menteringsprocessen, och därmed ett bevis på kopplingen mellan strategi och genomförande. Tillvägagångssättet ser ungefär likadant ut i Tanum. Banken benämner att de inte har några nyckeltal, utan snarare betraktar dem som måltal relaterade till pappersförbrukning, kontanthantering och tjänsteresor, vilka används för jämförelse med andra sparbanker och är kopplat till styrelsens strategiska mål och verksamhetens hållbarhetsmål.

Ferreira och Otley (2009) hänvisar till Ittner och Larcher (2001) som hävdar att valet av nyckeltal är ett resultat av organisationens konkurrensmiljö, strategi och organisationsdesign. Som tagits upp tidigare så använder sig både Roslagen och Sparbanken Tanum av ISO-miljöledningssystemet. I Roslagen härleds nyckeltalen från detta system, vilket därmed erbjuder en koppling till strategin. Respondenterna beskriver själva att nyckeltal är ett betydelsefullt komplement och pådrivare för förändring. Samtidigt så uttrycks att det finns svårigheter att kvantifiera och möta vissa delar relaterade till hållbarhet, som till exempel det faktum att de ännu inte funnit några bra nyckeltal för att mäta social hållbarhet. Detta visar på den svårighet som kan uppstå vid hanteringen av värden som kan betraktas som abstrakta, vilket gör att det finns risk för att det skapas ett glapp i länken av kontrollsystemen i organisationen. Roslagen har i viss mån löst detta genom att peka på vikten av aktivitetsuppföljning. Kommunikation och återkoppling sker genom miljöhandboken och intranätet, vilket tycks vara det mest utpräglade kommunikativa formella systemet för informationsspridning i banken, liksom i Sparbanken Tanum som har miljö-hemsidan. Utvärderingen av nyckeltalen i Roslagens sparbank sker dels genom ledningens miljögenomgång, och allmän rapportering vidare till styrelse. Respondenterna i bankerna nämner vidare återigen att det blir allt svårare att hitta stora "dramatiska" effekterna relaterade till bankernas miljöpåverkan i form av miljöfarliga produkter, pappers- och elförbrukning efter att ha hållit på med hållbarhetsarbetet ett tag, vilket tycks visa på att ISO-systemen bara är effektiva till en viss nivå innan andra processer bör ta vid för att uppnå ständig och synlig förbättring. Detta tycks också peka på att till och med sparbanker som själva anser sig lämpade för hållbarhetsarbete och aktivt engagerar sig i sådana aktiviteter ändå har svårt att hitta nya saker och uppnå ständig förbättring inom ramen för de standarder som används idag.

Frågan som är relaterad till att urskilja organisationens tillvägagångssätt för fastställandet av mål är tilltänkt att manifestera spänningen mellan vad som är önskvärt och vad som anses rimligt vid fastställandet av mål för prestanda (Ferreira & Otley, 2009). Författarna säger att forskning har funnit att hur högt målen är satta påverkar prestanda, och att mål som är moderata i svårighetsgrad ökar gruppens prestanda. I både Roslagen och Tanum uttrycker respondenterna att det är svårt att fortsätta ställa upp mål som är tillräckligt utmanande. Respondenterna i Roslagens Sparbank uppger att

målen för innevarande år är mer utmanande än tidigare och utformade på ett sådant sätt att alla på banken kan bidra till dem. Att målen även är mätbara borde underlätta utvärderingen av effektiviteten i kopplingarna mellan strategi och utförande. Målen uppges tidigare ha varit mer abstrakt uttryckta, vilket de bekräftar genom att säga att målen således kan bli svåra att relatera till. Å andra sidan anses siffrorna allt eftersom arbetet fortskrider bli allt mer "trista", vilket tycks återkoppla till resonemanget ovan att ISO 14001-systemet bara är effektivt till en viss nivå. Detta uttrycks även av respondenterna i Tanum, att det blir allt svårare att hitta nya mål efter att banken minskat på pappers- och elförbrukningen, vilket ger en möjlig indikation på att målen inte är tillräckligt svåra.

Båda sparbankerna säger att de regelbundet jämför sig med andra sparbanker för att se vad de har för mål och hur arbetet går. Ferreira och Otley (2009) vidhåller att användningen av extern benchmarking leder till större legitimitet för målen som sätts upp. Denna process tycks inte bara varit relaterad till legitimitet, utan har båda bankernas fall varit mycket viktigt i hur implementeringen gått till, och senare också utvärderingen av densamma.

Vad gäller prestationsbedömning så anser Ferreira och Otley (2009) att det är ett centralt nav i kontrollaktiviteterna. Enligt Ferreira och Otley (2009) kan prestationsbedömning vara antingen objektiv, subjektiv eller en blandning av dem båda. Vid subjektiv bedömning är viktningarna okända för den som utvärderas, och bestäms subjektivt av utvärderaren. Objektiv utvärdering lämnar å andra sidan ingen plats för tvetydigheter eftersom utvärderingen är baserade på faktiska resultat och tillåter ingen justering på i förväg bestämda standarder. I sparbankerna tycks det inte finnas någon direkt process för att mäta individuell prestation utan detta mäts i huvudsak på organisatorisk nivå. Roslagen betraktar emellertid leverantörsbedömningar och hållbarhetsanalyserna som finns inom banken som en form av individuell bedömning, vilka kontrolleras av bankens risk-controller. Den organisatoriska bedömningen sker genom den interna och externa revisionen och vid ledningens miljögenomgång. Eftersom viktningarna ej är att betrakta som okända för de som utvärderas följer prestationsbedömningen en objektiv bedömning i huvudsak baserad på gemensamma prestationer. För den sociala hållbarheten finns det emellertid ingen direkt uppföljning utan utvärderas i huvudsak i mötet med kund, vilket gör att den i högre grad snarare antar formen av en mer subjektiv bedömning. Tanum har i år ett mål som mäts på individnivå vilket är kopplat till årets mål att öka användningen av antalet digitala tjänster, målet skall dock uppnås gemensamt. Detta mål anses vara resultatet av en jämförelse mellan andra sparbanker och Tanum. Banken har således genom detta förfarande även en form av extern prestationsbedömning genom en benchmarkingprocess, vilket innebär en involvering av externa parter i utvärderingen av kontrollsystemens effektivitet.

Belöningar är ofta relaterade till prestationsbedömningar, vilka av Ferreira och Otley (2009) definieras i PMS-ramverket som allt ifrån bifall från ledningen, finansiella belöningar till långsiktig befordran. Grupp-belöningar har åtnjutit större intresse under senare år. De baseras på gemensam prestation och involverar bland annat att dela på vinst, teambaserade belöningar och anses ofta som effektiva (Ferreira & Otley, 2009). Ingen av sparbankerna har finansiella belöningar direkt kopplat till hållbarhetsarbetet. I Roslagen är det emellertid indirekt kopplat till löneutveckling eftersom hållbarhetsarbetet är en del av den årliga affärsplanen. I Tanum är belöningarna kopplade till resultatandelssystem där pengar sätts i fonder vilket sedan betalas ut till kollektivet efter en given tid. Det finns studier som tyder på att grupp-belöningar kan skapa en "ownership culture" där den individuella motivationen går bortom dagliga aktiviteter, vilket visat sig vara effektiva (Merchant & Van der Stede, 2007). I ett hållbarhetsarbete bör sådant beteende vara önskvärt eftersom det genom individers engagemang hjälper till att förankra värderingar i organisationen. Detta är observerbart i Roslagen där det uttrycks att den avsatta tiden som hållbarhetsinspiratörerna har för hållbarhetsarbete, och det faktum att individerna får möjlighet att påverka och vara med i beslutsprocesser, ses som en form av icke-finansiell belöning.

Ingen av bankerna har några specifika sanktioner, och det finns inga tecken som tyder på att detta skulle kunna vara ett effektivt komplement eftersom hållbarhetsarbetet till större delen utförs på basis av frivilligt engagemang. Däremot uttrycks en stor risk med att inte uppnå önskad prestationsnivå, vilket kan leda till att de blir av med ISO-certifieringen. Detta anses kunna skada trovärdigheten vilket tyder på att implementeringen av sådana system i någon form tycks vara korrelerande med kontextuella värderingar utöver vad som ryms inom ramverket, till exempel relaterade till extern legitimitet.

7.Slutsats

I det avslutande kapitlet redogörs för de slutsatser som uppsatsens frågeställningar gett upphov till, samt förslag på fortsatta studier.

Syftet med denna studie var att genom en empirisk analys bidra till förståelsen kring, samt utforska, varför och hur sparbanker implementerat hållbarhetsaspekter i sin verksamhet utifrån ett kontextuellt perspektiv. Tidigare studier av bland annat Windolph och Schaltegger (2014), Lindgreen et al (2009) samt Arroyo (2012) har argumenterat för att även om en stor mängd verktyg för hantering av hållbarhetsaspekter har uppkommit i den akademiska litteraturen, så är forskningen kring implementeringsförfarandet, samt hur företag anpassar sin ekonomistyrning för att stödja hållbarhetsstrategier otillräcklig och behöver således studeras djupare. Mot bakgrund av detta konstruerade författarna i denna uppsats en modell som är en teoretisk vidareutveckling av tidigare ramverk från Ferreira och Otley (2009) och Bansal och Roth (2000), vilket i denna studie var lämpligt för att undersöka varför och hur sparbanker valt att engagera sig i hållbarhetsarbete. Denna studie har resulterat i ett flertal viktiga lärdomar. För det första så utgick ramverket från Bansal och Roth (2000) för att undersöka varför hållbarhet implementerats i organisationen, eftersom det i hög grad ansågs relevant att förklara de drivande krafterna bakom implementeringen av hållbarhetsvärden hos sparbankerna, för att på så sätt kunna få en bredare bild och förståelse för hur denna implementering skett på organisationsnivå. Av studien framgår att motiven bakom implementeringen av hållbarhetsaspekter både i Tanum och Roslagen tycks vara kopplat till en blandning av både konkurrens, legitimitet och miljömässigt ansvar, vilka härstammar från en blandad kontext där hållbarhetsaspekter i hög grad blir synligt på grund av den nära kopplingen till samhället. Detta är konsekvent med fynd i tidigare studier där det konstaterats att de motiv som driver organisationer tycks vara en dynamisk kombination av flera faktorer snarare än att de är ömsesidigt uteslutande (Bansal & Roth, 2000; Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005; Allet, 2014). Sammanhållningen och det ömsesidiga samarbetet mellan sparbankerna blir också en viktig del för att driva hållbarhetsarbetet, liksom delaktigheten mellan individer såväl inom som utanför banken verkar ha fördelar för såväl extern legitimitet som intern motivation liksom organisationernas konkurrenskraft.

För det andra så har författarna i denna uppsats genom att använda sig av delar av ramverket från Ferreira och Otley (2009), ämnat att identifiera och försöka förstå de övergripande dragen av hur sparbankernas styrsystem ur ett hållbarhetsperspektiv är sammanlänkat för att stödja organisationens övergripande strategier och mål relaterade till hållbarhet. Resultaten indikerar att bankerna aktivt försöker integrera hållbarhetsaspekter i styrsystemen, genom organisationens historiska grundvärderingar och återspegligen av hållbarhetsvärden i visionen och missionen ända ner till

nyckeltal och dagliga handlingar av och mellan individer på respektive avdelning. I de två sparbankerna som undersökts har detta arbete skett på lite olika sätt, vilket till viss del bör kunna relateras till att de inte varit miljöcertifierade lika länge. Sparbankerna använder sig båda av ISO-systemet och anser att hållbarhet är något som är en del av sparbankernas gemensamma värdegrund, vilket gjort att steget över till att uttalat arbeta med hållbarhet inte varit långt. Roslagen Sparbank har emellertid valt en mer övergripande strategi där man valt att involvera hela organisationen genom hållbarhetsinspiratörer, medan Tanum än så länge valt ett mer formellt spår kopplat till ISO-systemet och ramverken. Kopplingen i systemet blir i Roslagens fall särskilt tydligt sammanlänkat genom hållbarhetsinspiratörerna och i Tanums fall med ramverket och medarbetare i miljögruppen från olika områden i organisationen som stipulerar ramarna för verksamhetens hållbarhetsarbete. Kopplingen är också tydlig genom de båda bankernas nära anknytning till samhället och den påverkan som detta haft på organisationsstrukturen.

Samtidigt så visar studien på att det finns svårigheter att kvantifiera och mäta vissa delar relaterade till hållbarhet, som till exempel det faktum att det inte finns några bra nyckeltal för att mäta social hållbarhet. Detta visar på den svårighet som kan uppstå vid hanteringen av värden som kan betraktas som abstrakta. Vad som framgick av studien är till exempel att det kan vara svårt att konkretisera de framgångsfaktorer som är viktiga för att uppnå visionen och missionen relaterade till hållbarhet, vilket tycks vara resultatet av att vissa hållbarhetsaspekter är svåra att mäta och således blir levande enbart i den mån de kan existera i värderingar och handlingar hos individer i organisationen. Kopplingen mellan strategi och genomförande tycks för båda bankerna försvåras med tiden på grund av svårigheter att finna relevanta och tillräckligt utmanande mål efter att de mest uppenbara arbetet gjorts. ISO-systemen tycks därmed på sikt i viss mån bli problematiska eftersom det riskerar att låsa fast organisationerna vid ett fixerat och för lättuppnåeligt mål. Som Ferreira och Otley (2009) uttrycker det *“It is a truism that what is measured tends to drive out what is not measured, and so omissions may be as influential as measures in use”* (Ferreira & Otley, 2009 s.271). Dessa system kan emellertid vara befästa med andra värden som inte fångas inom ramen för måltal, utan snarare är relaterade till kontextuell legitimitet och igenkänning vilket i sig bidrar till förändring. För att hållbarhetsprocessen i organisationen skall fortsätta att utvecklas tycks det krävas att andra krafter tar vid, vilket av vad som framgår av resultatet i denna studie tycks representeras av engagerade individer som aktivt fungerar som spridare av värden i organisationen och driver processen mot en inkludering av andra värderingar som inte i tillräcklig grad kan fångas eller mätas inom ramarna av de ramverk som idag används.

7.1 Förslag på vidare studier

Under forskningsprocessen har författarna till denna uppsats identifierat ett flertal frågeställningar och områden som inte ryms inom denna uppsats, men som i framtida studier kan bidra med vidare insikter inom området. Följande frågor tror författarna i denna uppsats skulle kunna belysa och utveckla resultaten i denna studie och vidare bidra till intressanta upptäckter i framtiden:

- I samtal med sparbankerna framkom att företagsrådgivarna i respektive bank utförde miljöanalyser på företag vid kreditgivning över 5 miljoner kronor. I detta sammanhang skulle det vara intressant att djupare undersöka relationen mellan kund och bank för att se hur sådana analyser används och skulle kunna bidra till en snabbare omställning mot ett hållbart samhälle.
- Denna uppsats har undersökt relationen mellan den kontext sparbanker verkar i och de styrsystem som de implementerat. Denna uppsats har ej avsett att studera ett kausalt samband mellan dessa, men detta är något som skulle kunna undersökas i framtida studier.
- Broadbent och Laughlin (2009) har i sin studie liksom författarna i denna uppsats ansett att de fyra sista frågorna i Ferreira och Otleys (2009) ramverk ej till fullo tar hänsyn till de kontexter som föranleder designen av PMS- systemets utformning. Broadbent och Laughlin (2009) ersätter dessa med vad som benämns "instrumentell" och "kommunikativ rationalitet" vilket anses styra PMS- systemens utformning. Detta är något som skulle kunna vara intressant att undersöka vidare i fallet med sparbanker.

8. Källförteckning

- Allet, M. (2014). Why do Microfinance institutions go green? An explanatory study. *Journal of Business Ethics*, 122(3), ss. 405-424.
- Arroyo, P. (2012). Management accounting change and sustainability: an institutional approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), ss. 286-309.
- Barroso, M. J., Galera, C., Valero, V., & Galán, M. M. (2012). Corporate social responsibility: a study of savings banks. *International Journal of Bank Marketing*, 30(6), ss. 414 - 435.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of management journal*, 43(4), ss. 717-738.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: a vocabulary of research concepts*. London; Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), ss. 283–295.
- Brundtland, G, H et al. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Tillgänglig på: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [2015-04-13]
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2. uppl., Stockholm: Liber.
- Castelo, M., & Lima, L. (2006). Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics* 69: ss.111-32.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), ss.127–168.
- CSR (2015) *CSR lexikon*. Tillgänglig på: <http://www.csrguiden.se/miljoearbete-och-socialt-ansvar-foer-loensamma-affaerer/iso-26000-och-uppfoerandekod-haer-hittar-du-vart-csr-lexikon/> [2015-04-13]
- Cyert, R.M, & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Engelwood cliffs, Nj: Prentice - Hall
- Delmas, M., & Toffel, M. (2008). Organizational responses to institutional demands. *Strategic management journal*, 29(10), ss.1027–1055
- Denzin, K., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications Inc
- Dimaggio, PJ & Powell (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), ss.147-60.
- Dimaggio, PJ & Powell (1991) *Introduction to the new institutionalism in organizational analysis, The new institution in organizational analysis*. University of Chicago press, Chicago, IL, 1-38
- Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*, 1 Uppl. Abingdon, Oxon: Routledge.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), ss. 532-550.
- Epstein, M. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers
- European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Tillgänglig på: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> [2015-06-11]
- Fair Finance Guide. (2015). Hur schysst är din bank? Tillgänglig på: <http://fairfinanceguide.se/banks/hem/> [Hämtad: 2015-04-05]
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), ss. 263-282.
- ISO. (2015) Standards. Tillgänglig på:<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm> [2015-04-13]
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Sivestro, R., & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.
- Gond, J.-P., & Herrbach, O. (2006). Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics*, Vol 65(4), ss. 359-371.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol 23(3), ss. 205-223.
- Gonzalez-Benito, J., Gonzalez-Benito, O. (2005) An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO 14001 certification. *British Journal of Management*
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), ss. 47-62.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), ss. 193-206.
- Heal, G. (2005). Corporate Social Responsibility? An Economic and Financial Framework, *Geneva Papers on Risk and Insurance*, 30, ss. 387-409.
- Hultén, P., & Wijkström, F. (2008) *200 år av samhällsnytta: 10 år av CSR*. SparbanksAkademin
- ISO (2015). *Standards*. Tillgänglig på: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm> [2015-04-01]
- Ittner, D. C., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), ss. 349-410.
- Jeucken, M. (2001). *Sustainable Finance and Banking: The Financial Sector and the Future of the Planet*. London: Earthscan.

- Körberg, I. (2007). Bank sedan 1820. Sparbankernas och Swedbanks historia. Sparbanksakademiens skriftserie 2007:1
- Lawrence, A. & Morell, D. (1995). Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources and processes. In D. Collins & M. Stark (Eds.) *Research in corporate social performance and policy*: 99-126. Greenwich, CT: JAI Press.
- Leszczynska, A. (2012). "Towards shareholders value: an analysis of sustainability reports", *Industrial Management & Data Systems*, 112(6) ss. 911 - 928
- Lindgreen, A., Swaen, V. & Maon, F. (2009). Introduction: Corporate Social Responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), ss. 251-256.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), ss. 287-300.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G., F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), ss. 925-945.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. 2. uppl., Harlow: Prentice Hall.
- Milne, M. J., Kearins, K. N. & Walton, S. (2006). Creating adventures in wonderland? The journey metaphor and environmental sustainability, *Organization*, 13(6), ss. 801-839.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4. uppl., Harlow: Pearson Education Limited.
- Moneva, J.M., Archel, P. & Correa, C. (2006). GRI and the Camouflaging of Corporate Unsustainability. *Accounting Forum*.30, ss. 121-137.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review* 16(1),ss. 145-179.
- Olsson, M. (2009). *Fast rotad är den trygghet som byggdes på sparade slantar: En analys av sparbankernas värdeskapande på den avreglerande bankmarknaden i Sverige*. Göteborg: Bokförlaget BAS
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), ss. 363-382.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. "Green and Competitive: Ending the Stalemate." *Harvard Business Review* 73(5) (September-October 1995).
- Relaño, F. (2011). "Maximizing social return in the banking sector", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 11(3) pp. ss. 274 - 284
- Robecosam. (2013). *Measuring Country Intangibles Robecosam's Country Sustainability Ranking* Tillgänglig på: http://www.robecosam.com/images/CS_Ranking_E_Rel.FINAL.pdf [2015-06-13]

- Roslagens Sparbank (2014). *Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning*. Tillgänglig på: http://www.roslagenssparbank.se/idc/groups/public/@i/@8242/documents/financial/cid_1679953.pdf [2015-05-11]
- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry, *Journal of Business Ethics*, 86(2), ss. 159-175.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), ss. 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Starrin, B. & Svensson, P. G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur AB: Lund
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), ss. 571-610
- Sparbankernas Riksförbund (2014:a). *Sparbanken - mer än en vanlig bank*. Tillgänglig på: <http://www.sparbankerna.se/sparbanken-mer-en-vanlig-bank> [2015-04-22]
- Sparbankernas Riksförbund (2014:b). *Sparbankernas helårssammanställning Januari-december 2014*. [bro-schyr] Från Öivind Neiman, VD Sparbankernas Riksförbund. [2015-04-20]
- Sparbankernas Riksförbund (2013). *Sparbankernas historia*. Tillgänglig på: <http://www.sparbankerna.se/sparbanken-mer-en-vanlig-bank/sparbankernas-historia> [2015-04-22]
- Sparbanken Tanum (2014). *Årsredovisning*. Tillgänglig på: http://www.sparbankentanum.se/idc/groups/public/@i/@8351/documents/publication/cid_1706802.pdf [2015-05-04]
- Swedbank (2015). *Historien om Swedbank*. Tillgänglig på: https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/article/fm_859620.pdf [2015-04-22]
- Swedish Bankers. (2014). Bankernas betydelse för Sverige. Tillgänglig på: <http://www.swedishbankers.se/Lists/News/Attachments/15/1402Bankernas%20betydelse.pdf> [2015-04-05]
- United Nations Environment Program (UNEP), (2014). Aligning the financial system with the sustainable development. Tillgänglig på: http://www.unep.org/greeneconomy/financialinquiry/Portals/50215/Inquiry_summary_final%20June%202014.pdf [2015-03-24]
- Windolph, S.E. & Schaltegger, S. (2014). Implementing corporate sustainability: What drives the application of sustainability management tools in Germany? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), ss. 378-404.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, (19)3, ss. 321-332.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4. uppl., London: SAGE.

Bilaga 1 Intervjuguide Öivind Neiman

VD Sparbankernas Riksförbund

- Går det bra om vi spelar in intervjun?
- Vad är din befattning inom organisationen?
- Vad är ditt/dina ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetet inom organisationen?
- Vad anser du att Sparbankers samhällsansvar är och hur långt sträcker det sig?
- Vad innebär hållbarhet för organisationen?
- Finns det några gemensamma riktlinjer gällande hållbarhet inom organisationen? Om ja, vilka?
- Vet du hur det ser ut för sparbankerna, för jag förstår att det inte finns något som kommer från er, men på sparbanksnivå, finns det några gemensamma bestämmelser för dem som de har på de enskilda sparbankerna?
- Hur sprids information mellan Sparbankernas Riksförbund och Sparbankerna?
- Vad är drivkraften bakom hållbarhet?
- Önskar du vara anonym i uppsatsen?
- Går det bra om vi återkommer om vi har fler frågor att sälla?

Bilaga 2 Sammanfattande tabell över uppsatsens respondenter

Namn	Organisation	Befattning	Datum för intervju samt tidsåtgång
Öivind Neiman	Sparbankens Riksförbund	VD	2015-04-20 45 min
Sten Tornsten	Roslagens Sparbank	Vice VD, Marknads- och kommunikationsansvarig Miljöansvarig i ledningsgruppsystemet	2015-04-29 1 tim
Isabelle Andersson	Roslagens Sparbank	VD-assistent, Miljösamordnare	2015-05-04 1 tim
Thomas Stålkranz	Roslagens Sparbank	Företagsrådgivare, Hållbarhetsinspiratör	2015-05-07 50 min
Ulrika Aronsson	Sparbanken Tanum	Företagsrådgivare	2015-05-05 35 min
Maria Lindberg	Sparbanken Tanum	Personalansvarig, Chef kassa-/kundtjänst, Miljöansvarig	2015-05-05 1 tim
Christer Karlsson	Sparbanken Tanum	Administrativ chef, Vice VD	2015-05-05 50 min

Bilaga 3 Ferreira & Otleys (2009) 12 questions

The extended PMSs framework

1. What is the vision and mission of the organization and how is this brought to the attention of managers and employees? What mechanisms, processes, and networks are used to convey the organization's over- arching purposes and objectives to its members?
2. What are the key factors that are believed to be central to the organization's overall future success and how are they brought to the attention of managers and employees?
3. What is the organization structure and what impact does it have on the design and use of performance management systems (PMSs)? How does it influence and how is it influenced by the strategic management process?
4. What strategies and plans has the organization adopted and what are the processes and activities that it has decided will be required for it to ensure its success? How are strategies and plans adapted, generated and communicated to managers and employees?
5. What are the organization's key performance measures deriving from its objectives, key success factors, and strategies and plans? How are these specified and communicated and what role do they play in performance evaluation? Are there significant omissions?
6. What level of performance does the organization need to achieve for each of its key performance measures (identified in the above question), how does it go about setting appropriate performance targets for them, and how challenging are those performance targets?
7. What processes, if any, does the organization follow for evaluating individual, group, and organizational performance? Are performance evaluations primarily objective, subjective or mixed and how important are formal and informal information and controls in these processes?
8. What rewards — financial and/or non-financial — will managers and other employees gain by achieving performance targets or other assessed aspects of performance (or, conversely, what penalties will they suffer by failing to achieve them)?
9. What specific information flows — feedback and feed- forward —, systems and networks has the organization in place to support the operation of its PMSs?
10. What type of use is made of information and of the various control mechanisms in place? Can these uses be characterised in terms of various typologies in the literature? How do controls and their uses differ at different hierarchical levels?
11. How have the PMSs altered in the light of the change dynamics of the organization and its environment? Have the changes in PMSs design or use been made in a proactive or reactive manner?
12. How strong and coherent are the links between the components of PMSs and the ways in which they are used (as denoted by the above 11 questions)?

Bilaga 4 Intervjuguide 1

- Går det bra om vi spelar in intervjun?

Bakgrundsfrågor

- Vad är din befattning inom sparbanken?
- Vad är ditt/dina ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetat inom sparbanken?

Frågor med utgångspunkt i Bansal & Roths ramverk

- Vad är sparbankens definition av begreppet hållbarhet?
- Vilka interna och externa krafter anser du i historien har varit viktiga/drivande i beslutet att utveckla en hållbarhetsstrategi för sparbanken?
- Vilka är de drivande krafterna bakom era hållbarhets-aktiviteter idag?
- På vilket sätt påverkas er sparbank av aktiviteter andra aktörer i omgivningen gör?
- Vilka faktorer tror du gör svenska sparbanker särskilt lämpade för hållbarhetsarbete?
- Finns det någon särskild individ som driver hållbarhetsfrågor särskilt hårt- om ja, vem och på vilken position? - eller är det något som skapas kollektivt?
- Finns det något gemensamt samarbete mellan sparbanker i Sverige?

Frågor med utgångspunkt i Ferreira & Otleys PMS-ramverk

1. Vad är sparbankens övergripande vision rörande hållbarhet och vad är målet?

- Hur uppmärksammas de av chefer och medarbetare/inom organisationen?
- Hur förmedlas dem?

2. Vilka faktorer anser du vara centrala för sparbankens övergripande framgång inom hållbarhetsområdet?

- Hur uppmärksammas de av chefer och medarbetare/inom organisationen?

3. Hur ser organisationsstrukturen inom Sparbanken ut? Tror du att organisationsstrukturen som har påverkat det sätt som hållbarhetsstrategierna är utformade på?

4. Vilka hållbarhetsstrategier och hållbarhetsplaner har sparbanken antagit?

- Vilka processer och aktiviteter anses krävas för att garantera dess framgång?
- Hur är strategier och planer anpassade och kommunicerade till chefer och medarbetare/inom organisationen?

5. Finns det några nyckeltal för hållbarhet inom organisationen? Om ja;

- Hur är dessa specificerade och kommunicerade?
- Hur sker utvärderingen av prestationen för dem?
- Finns det några problem med detta arbete?

6. Hur fungerar det att ställa lämpliga resultatmål för dem och hur utmanande är dessa prestationsmål?

7. Finns det några processer inom sparbanken som är utformade för att bedöma individuell, grupp och organisatorisk prestation avseende hållbarhet? (Hur viktig är formell och informell information och kontroller i dessa processer?)

8. Finns det någon form av belöningar - finansiella och / eller icke-finansiella - som ges vid uppfyllnad av prestationsmål avseende hållbarhet eller omvänt, eventuella sanktioner om mål inte uppnås?

Avslutande frågor:

- Önskar du vara anonym i uppsatsen?
- Går det bra om vi återkommer om vi har fler frågor att sälla?

Bilaga 5 Intervjuguide 2

- Går det bra om vi spelar in intervjun?

Bakgrundsfrågor

- Vad är din befattning inom sparbanken?
- Vad är ditt/dina ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetat inom sparbanken

Frågor med utgångspunkt i Bansal & Roths ramverk

- Vet du vad sparbankens definition av begreppet hållbarhet är?
- Finns det någon särskild individ som driver hållbarhetsfrågor särskilt hårt- om ja, vem och på vilken position? - eller är det något som skapas kollektivt?

Frågor med utgångspunkt i Ferreira & Otleys PMS-ramverk

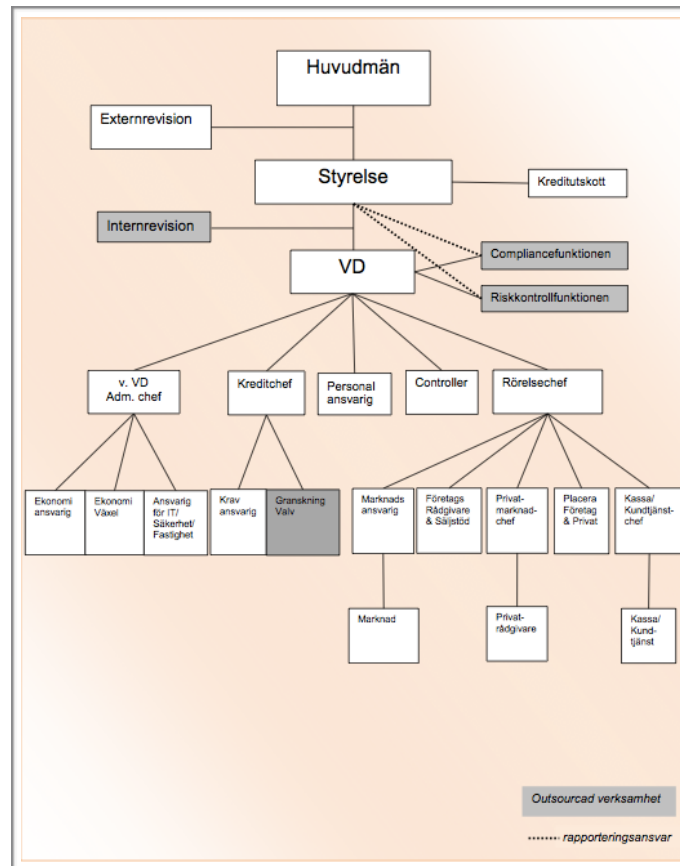
1. Hur märker du av Sparbankens vision och mål rörande hållbarhet?
 - Hur kommuniceras dem inom organisationen
2. Hur väl anser du att sparbankens miljömål kommuniceras till dig som medarbetare?
3. Tycker du att det finns en tydlig koppling mellan det system som finns rörande hållbarhet och det faktiska arbetet som du utför dagligen?
4. Hur integreras hållbarhetsaspekten i mötet med kunder?
5. Sker det någon utvärdering av detta arbete?
6. Anser du att du blir bedömd för hur du presterar avseende hållbarhet? Om ja, hur?
7. Finns det någon form av belöning - finansiella och / eller icke-finansiella - inom sparbanken som ges vid uppfyllnad av prestationsmål avseende hållbarhet eller omvänt, eventuella sanktioner om mål inte uppnås?

Avslutande frågor:

- Önskar du vara anonym i uppsatsen?
- Går det bra om vi återkommer om vi har fler frågor att sälla?

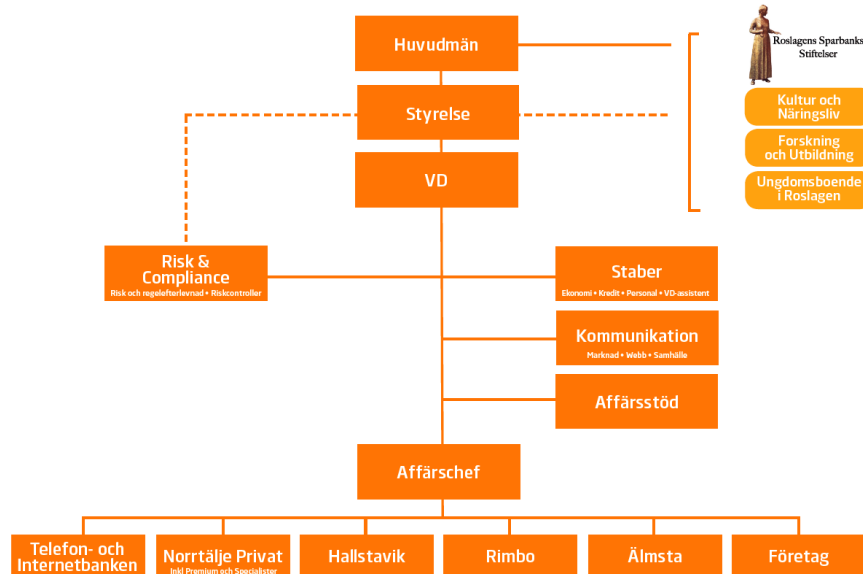
Bilaga 6 Organisationsscheman

Sparbanken Tanums Organisationsschema



Källa: Sparbanken Tanum 2015

Roslagens Sparbanks Organisationsschema



Källa: Roslagens Sparbank 2015