



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Utmärkande attribut hos beslutsfattare

En studie baserad på beslutsfattare som har inverkan på, eller beslutar om ekonomistyrningens utformning knutet till företagets hållbarhetsarbete

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2015

Handledare:
Christian Ax
Elin Larsson

Författare:
Ebba Christofferson
Frida Hedenskog

Sammanfattning

**Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Ekonomistyrning, Höstterminen 2015.**

Författare: Ebba Christofferson och Frida Hedenskog

Handledare: Christian Ax och Elin Larsson

Titel: Utmärkande attribut hos beslutsfattare - *En studie baserad på beslutsfattare som har inverkan på, eller beslutar om ekonomistyrningens utformning knutet till företagets hållbarhetsarbete.*

Bakgrund och problemdiskussion

Företag nyttjar och brukar resurser vilka inte är oändliga, det föreligger därför ett behov av hållbara företag och hållbar utveckling. Det har visat sig att det inte är helt okomplicerat att implementera hållbar utveckling i företags styrmedel och det är individens uppgift att finna lämpliga mätetal där hållbar utveckling kommer till uttryck. Därav har individen en central och betydelsefull roll i företags förändring av ekonomistyrning kopplat till hållbar utveckling. Studier inom *Upper Echelon Theory* har fokuserat på individen bakom ett adoptionsbeslut och har visat att demografiska särdrag kan ligga till grund för beslutsfattares strategier, prestationsnivå och adoptionsbeslut. Föreliggande studie tar utgångspunkt i föreställningen att individer påverkar företag och dess agerande. Utifrån den idén undersöks olika attribut hos beslutsfattare som är pådrivande i förändringen mot en hållbar ekonomistyrning. Några av de attribut som undersöks är: *kön, ålder, utbildningsbakgrund* och *tidigare karriärserfarenhet*. Det finns ett begränsat antal studier att tillgå när det kommer till att undersöka attribut hos individer och kopplingen mellan hållbar utveckling och ekonomistyrning. Föreliggande studie syftar till att undersöka följande frågeställning:

Vilka attribut är utmärkande hos beslutsfattare som har inverkan på, eller beslutar om ekonomistyrningens utformning och användning knutet till företagets hållbarhetsarbete?

Syfte

Föreliggande studie är av explorativ karaktär och uppsatsen syftar till att uppnå grundläggande förståelse och kunskap inom ett outforskat fält. Detta genom att studera och identifiera attribut hos beslutsfattare som driver förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

Metod

Studien baseras på fem semi-strukturerade intervjuer. Då studien ämnar till att undersöka attribut hos beslutsfattare ansågs en kvalitativ ansats vara lämplig, detta för att tillhandahålla en djupare förståelse kring beslutsfattares attribut. Då området är relativt outforskat och få studier finns att tillgå kan studien antas vara av explorativ karaktär.

Resultat och slutsats

Författarna har endast identifierat ett fåtal utmärkande attribut. De attribut som kategoriseras som utmärkande är *kön* och *tidigare karriärserfarenhet med avseende på hållbarhet*. Under studiens gång har beslutsfattarnas personliga intresse för hållbarhet varit framträdande och kan potentiellt ligga till grund för förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling. Resultatet tycks även tyda på att hänsyn måste tas till vilken specifik ekonomistyrningsinnovation som studeras.

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till studiens respondenter på Löfbergs, Örebros kommun, Houdini Sportswear, SJ och Riksbyggen som ställt upp och medverkat. Tack för trevligt bemötande och att Ni avsatt tid till intervjuer.

Vi vill även tacka våra handledare Christian Ax och Elin Larsson för värdefull feedback och vägledning under studiens gång.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete.

Tack!

Göteborg, januari 2016

Ebba Christofferson

Frida Hedenskog

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
<i>Contingencyteorin</i>	5
<i>Diffusionsteorin</i>	5
<i>Management fashion</i>	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	7
1.4 Studiens fortsatta disposition	7
Kapitel 2 Teoretisk referensram	9
2.1 Teoretisk referensram del 1 - Attribut	9
<i>Ålder</i>	9
<i>Kön</i>	9
<i>Utbildning</i>	10
<i>Tidigare karriärserfarenhet</i>	10
<i>Tid inom organisationen</i>	10
<i>Attribut med avseende på informationskällor</i>	11
<i>Nätverkande</i>	11
<i>Kontaktsökande</i>	11
<i>Läsvanor</i>	11
2.2 Teoretisk referensram del 2 - Ekonomistyrning & hållbar utveckling	13
2.2.1 <i>Ekonomistyrning</i>	13
Kapitel 3 Metod	14
3.2 Studiens utformning och innehåll	14
3.3 Urval	14
3.4 Datainsamling	15
3.4 Studiens kategoriseringar	16
3.5 Ofullständig information	16
Kapitel 4 Resultat del 1	17
4.1 AB Anders Löfberg	17
<i>Företagspresentation</i>	17
4.1.1 <i>Ekonomistyrning</i>	17
4.1.2 <i>Attribut</i>	18
4.2 Örebro kommun	19
<i>Företagspresentation</i>	19
4.2.1 <i>Ekonomistyrning</i>	19
4.2.2 <i>Attribut</i>	20
4.3 Houdini Sportswear	20
<i>Företagspresentation</i>	20
4.3.1 <i>Ekonomistyrning</i>	20
4.3.2 <i>Attribut</i>	21
4.4 SJ	22
<i>Företagspresentation</i>	22
4.4.1 <i>Ekonomistyrning</i>	22
4.4.2 <i>Attribut</i>	23
4.5 Riksbyggen	23
<i>Företagspresentation</i>	23
4.5.1 <i>Ekonomistyrning</i>	24
4.5.2 <i>Attribut</i>	24
4.6 Sammanställning av beslutsfattarnas attribut	25
Kapitel 4 Resultat del 2	26
Attribut	26

<i>Ålder</i>	26
<i>Utbildning</i>	26
<i>Påbyggnadskurser med avseende på hållbarhet</i>	26
<i>Antal år som passerat sedan examen</i>	26
<i>Tidigare karriärserfarenhet med avseende på hållbarhet</i>	27
<i>Tid inom organisationen</i>	27
<i>Nätverk med avseende på hållbarhet</i>	27
<i>Läsvanor med avseende på hållbarhet</i>	27
Kapitel 5 Analys	28
Kapitel 6 Slutsats och diskussion	32
6.3 Studiens bidrag	32
6.4 Studiens begränsningar	32
6.4 Förslag till fortsatta studier	33
Kapitel 7 Referenslista	34
Bilaga 1. Intervjuguide	38

Kapitel 1 Inledning

I uppsatsens första kapitel redogörs en bakgrundsbeskrivning som ligger till grund för studiens ämnesval. Efter bakgrundsbeskrivningen följer en problemdiskussion som leder fram till studiens frågeställning och syfte. Kapitlet avslutas med en genomgång av studiens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Under de senaste 30 åren har ett flertal nya ekonomistyrningsinnovationer (ESI:er) introducerats, bland annat Activity- Based Costing (ABC), Economic Value Added (EVA), Targeting Costing (TC), Benchmarking och Balanced Scorecard (BSC) (Ax & Björnenak, 2005). Mot bakgrund av denna utveckling har ett forskningsfält kring ESI:er vuxit fram. Utifrån olika teoretiska perspektiv har studier bland annat undersökt *varför* ESI:er adopteras och *hur* processen går till (Emsley, 2005). Studier som fokuserat på *varför* har typiskt undersökt förhållandet mellan adoption, företags särdrag och omgivningens påverkan. Dessa studier kallas vanligen faktorstudier. Inom faktorstudier är *Contingencyteorin* och *Diffusionsteorin* de två mest framträdande teoretiska perspektiven (Hoque & Zawawi, 2010).

Contingencyteorin

Forskning baserad på *Contingencyteorin* har en lång tradition av att studera ESI:er och utgångspunkten i teorin är att utformning av ekonomistyrning påverkas av den kontext företag verkar i. Typiska kontextuella faktorer som kan påverka utformningen av ekonomistyrning är bland annat teknologi, storlek, organisationsstruktur, affärsstrategi, konkurrenssituation och kultur. För att uppnå effektivitet måste företag anpassa sig och finna en passande "fit" mellan dess kontextuella faktorer och ESI:er (Al-Omiri & Drury, 2007). En hög "fit" innebär goda företagsprestationer och en låg "fit" innebär sämre prestationer (Chenhall, 2003). Enligt *Contingency-perspektivet* är det därmed företags specifika situation som avgör om adoption av en ESI äger rum och blir framgångsrik eller inte (Chenhall, 2003).

Diffusionsteorin

Ett annat teoretiskt perspektiv som kan förklara *varför* innovationer sprids är *Diffusionsteorin*. Diffusion har definierats enligt följande "*the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*" (Rogers, 1983, s. 5). Rogers (1995) menar att det finns fem innovationsattribut som påverkar adoptionsbenägenheten: *relative advantage*, *compatibility*, *complexity*, *trialability* och *observability*. Utgångspunkten i Rogers (1995) *diffusionsteori* är efterfrågesidan och baseras på ett så kallat *efficient-choice* perspektiv, vilket innebär att adoptörer gör självständiga och rationella val styrda av målet att uppnå teknisk effektivitet (Abrahamsson, 1991).

Management fashion

Ytterligare ett teoretiskt perspektiv på adoption är det neoinstitutionella perspektivet (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983) Teorin fokuserar på omgivningens betydelse för företags beslut och handlingar, och menar att adoption av innovation sker till följd av omgivningens påverkan och inte till följd av rationella val (DiMaggio & Powell, 1983). Meyer och Rowan (1977) menar att institutionella regler fungerar som myter och företag integrerar idéer och myter som har institutionaliserats i samhället. Detta för att uppnå legitimitet, stabilitet samt förstärka företags överlevnadsförmåga.

Mot bakgrund av att den *Nyinstitutionella teorin* pekar på att omgivningens påverkan förklarar *varför* adoption eller förkastande av ESI:er sker, har Abrahamson (1991) vidareutvecklat och kompletterat *efficient-choice* perspektivet inom ramen för sin teori *Management fashion*. Abrahamson (1991) menar att externa organisationer kan påverka

adoptionsbeslutet av ESI:er. De tre teoretiska perspektiven som Abrahamson har utvecklat är “*the fashion perspective*”, “*the forced-selection perspective*” och “*the fad perspective*”. De teoretiska perspektiven utgår i motsats till faktorstudierna från utbudssidan och Abrahamson (1991) menar att externa inflytelserika organisationer likt staten, fackföreningar eller konsultbolag kan påverka företags adoptionsbeslut av ESI:er.

1.2 Problemdiskussion

Teorierna som omnämns ovan grundar sig i att adoption av ESI:er sker till följd av organisationers kontextuella faktorer, organisatoriska särdrag eller institutionella miljö. Teorierna beaktar inte att individers karaktärsdrag kan ha betydelse för adoptionsbeslut. Som en följd av att individers egenskaper inte studerats i någon större utsträckning har författarna, Hambrick och Mason (1984), med utgångspunkt i *Upper Echelon Theory* undersökt om särskilda karaktärsdrag hos beslutsfattare kan vara av betydelse för adoption. Hambrick och Masons (1984) studie visar att demografiska särdrag hos beslutsfattare potentiellt kan ligga till grund för beslutsfattares strategier och prestationsnivå (Hambrick & Mason, 1984). Logiken inom *Upper Echelon Theory*, som vidare kommer benämnas UET, grundar sig i *Carnegieläran* vilken pekar på att komplexa beslut sker till följd av beteendefaktorer snarare än perfekta rationella analyser som baseras på fullständig information (Finkelstein & Hambrick, 1990). Den grundläggande uppfattningen inom UET är att organisatoriskt utfall, strategiska val och företags prestationer avspeglas i beslutsfattares kognitiva bas och värderingar, därmed kan demografiska särdrag indikera beslutsfattares adoptionsbenägenhet. Några av de särdrag som identifierats inom UET är *ålder*, *utbildning* och *tidigare karriärerfarenhet* (Hambrick & Mason, 1984). Andra studier inom ramen för UET har också beaktat attributet *tid inom organisationen* (Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992). Van Rossem och Van Veen (2011) menar även att *kön*, som inte är inom ramen för UET, har visat sig vara av betydelse för beslutsfattares kognitiva bas, värderingar och kännedom om innovativa koncept. I en studie av Naranjo-Gil, Maas och Hartmann (2009) undersöks egenskaper hos Chief Financial Officers (CFO:s). Studien syftar att identifiera om egenskaper kan vara av betydelse för organisationers förmåga och villighet att initiera och implementera administrativ förändring, vilket adoption av ESI kräver. Utgångspunkten i studien är att företags användning av ESI:er är beroende av CFO:ns vilja att engagera, förespråka och adoptera ett nytt system. I studien undersöks om egenskaper såsom ålder, tid inom organisationen och utbildningsbakgrund kan påverka företags adoptionsbenägenhet. Utifrån studien dras slutsatsen att yngre beslutsfattare som varit verksamma inom organisationen under en kortare tid och som har en företagsekonomisk utbildningsbakgrund är mer benägna att adoptera ESI:er.

Beslutsfattare har en viktig roll när det kommer till att finna lämpliga mätetal där hållbar utveckling kommer till uttryck och som har koppling till företags hållbarhetsmål (Frostenson, 2013). Att företag implementerar hållbar utveckling i ekonomistyrningen och arbetar för en hållbar framtid är av stor vikt då företag påverkar samhällsutvecklingen. Enligt Dunphy och Benveniste (2000) kan företag ses som kärnan i det moderna samhället. Företag har varit en bidragande faktor till de rådande problem och framtida utmaningar som samhället står inför. Därför har företag en betydande roll och måste vara en del av lösningen för en framtida hållbar utveckling. Kopplingen mellan hållbar utveckling och ekonomistyrning är en komplex fråga och Frostenson (2013) menar att traditionella incitamentsystem, nyckeltal och strategier inte har varit utformade ur ett hållbarhetsperspektiv. Vilket har lett till svårigheter i att implementera hållbar utveckling i traditionella styrmedel. Utmaningen för företag och dess beslutsfattare är hur de ska integrera hållbar utveckling i ekonomistyrningen. Som följd av detta har beslutsfattare en viktig roll i förändring av ekonomistyrning. Mot den bakgrunden är

det intressant att undersöka attribut hos beslutsfattare som är pådrivande i förändring av ekonomistyrning kopplat till hållbar utveckling.

Studien *Kännetecknande attribut hos beslutsfattare* genomförd av Ebba Davidsson och Sara Torgerson (2011) baseras på individer som har adopterat ESI:n *balanserat styrkort*. Davidsson och Torgerson (2011) utgår från attribut inom UET, men undersöker också om attributet kön och attribut med avseende på informationskällor såsom läsvanor, kontaktsökande samt nätverkande kan vara av betydelse för en individs adoptionsbeslut. Med utgångspunkt i UET, Davidsson och Torgersons (2011) studie och diskussionen ovan har författarna till föreliggande studie valt att betrakta *hållbar utveckling integrerat i ekonomistyrning* som en ESI.

Tidigare studier har visat att individers särdrag potentiellt kan vara av betydelse för adoption av ESI:er. Föreliggande uppsats tar utgångspunkt i föreställningen att individer påverkar företag och dess agerande. Då integrering av hållbar utveckling i ekonomistyrningen är komplext, finns ett intresse och behov av att undersöka attribut hos beslutsfattare som är drivande i förändring av ekonomistyrning kopplat till hållbar utveckling. Ovanstående bakgrund och problemdiskussion har mynnat ut i följande frågeställning:

Vilka attribut är utmärkande hos beslutsfattare som har inverkan på, eller beslutar om ekonomistyrningens utformning och användning knutet till företagets hållbarhetsarbete?

1.3 Syfte

Föreliggande studie är av explorativ karaktär och uppsatsen syftar till att uppnå grundläggande förståelse och kunskap inom ett utforskat fält. Detta genom att studera och identifiera attribut hos beslutsfattare som driver förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

1.4 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen presenterar de teoretiska inriktningar som krävs för att besvara studiens syfte. Teorikapitlet är indelat i två delar där den första delen behandlar attribut och den andra delen behandlar ekonomistyrning och hållbar utveckling.

Kapitel 3 Metod

I metodkapitlet följer en beskrivning av studiens upplägg samt tillvägagångssätt. Inledningsvis presenteras studiens undersökningsmodell, en beskrivning av urvalsprocessen vilken följs av en presentation av medverkande respondenter och datainsamling. Vidare presenteras en kategorisering av beslutsfattare, utbildningsnivå, nätverk, läsvanor och avslutningsvis följer en beskrivning av ofullständig information.

Kapitel 4 Resultat

Resultatkapitlet är uppdelat i två delar. I del ett presenteras studiens insamlade resultat för alla fyra företag och en kommun. Vidare i del två redogörs för det aggregerade resultatet med avseende på beslutsfattarnas attribut, vilka kommer klassificeras efter påverkningsgrad.

Kapitel 5 Analys

I analyskapitlet kommer det aggregerade resultatet att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen.

Kapitel 6 Slutsats och diskussion

I uppsatsens sista kapitel besvaras studiens frågeställning som följs av en avslutande diskussion. Avslutningsvis presenteras studiens begränsningar, bidrag samt förslag till fortsatta studier.

Kapitel 2 Teoretisk referensram

Följande kapitel presenterar den teori som krävs för att besvara studiens syfte. Den teoretiska referensramen är uppdelad i två delar. Del ett behandlar attribut och vidare i del två behandlas vad studien avser att studera gällande ekonomistyrning och hållbar utveckling.

2.1 Teoretisk referensram del 1 - Attribut

Forskning indikerar att beslutsfattarens öppenhet och villighet till adoption av ESI:er varierar på individnivå (Naranjo-Gil et al., 2009). Studier inom UET har fokuserat på individen bakom ett adoptionsbeslut och utgångspunkten är att organisatoriskt utfall, strategiska val och företags prestationer avspeglas i beslutsfattarens kognitiva bas och värderingar. Därmed kan beslutsfattarens särdrag ha betydelse för adoptionsbeslut (Hambrick & Mason, 1984). Några av de demografiska särdrag inom UET som Hambrick och Mason (1984) identifierat är *ålder*, *tidigare karriärerfarenhet* och *utbildning*. Andra studier inom ramen för UET har också studerat attributet *tid inom organisationen*. Utöver nämnda attribut kommer även attributet *kön* samt attribut med avseende på informationskällor att studeras, vilka inte behandlas inom UET men har visat sig vara av betydelse för beslutsfattarens kognitiva bas, värderingar och kännedom om innovativa koncept. Nedan följer en presentation av attributen:

Ålder

Inom UET finns det en negativ korrelation mellan beslutsfattarens ålder och mottaglighet för ESI:er. Yngre beslutsfattare förväntas vara mer riskbenägna jämfört med äldre beslutsfattare (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009; Young, Charns & Shortell, 2001; Wiersema & Bantel, 1992). Det finns ett antal förklaringar till denna distinktion mellan äldre och yngre beslutsfattare. Bland annat kan äldre beslutsfattare ha ett större personligt engagemang som följd av att de har investerat mycket tid i verksamheten och är måna om organisationens status quo. Därmed kan äldre beslutsfattare tänkas motarbeta och vara ovilliga att genomföra organisatoriska förändringar (Young et al., 2001). Vidare kan äldre tendera att vara mindre riskbenägna till följd av att de befinner sig i en situation där ekonomisk- och karriärmässig trygghet är av större betydelse, de vill därmed inte skapa förändring för att äventyra tryggheten (Hambrick & Mason, 1984).

Yngre beslutsfattare tenderar däremot att vara mer riskbenägna och påstås vara villiga att genomföra förändring i önskan om främjad karriär och sägs vara mer receptiva för ESI:er (Young et al., 2001). Bantel och Jackson (1989) menar att yngre beslutsfattare besitter en mer aktuell teknisk kunskap då deras utbildning sannolikt genomförts närmre i tiden.

Kön

Kön har visat sig vara av betydelse för beslutsfattarens kognitiva bas och värderingar (Van Rossem & Van Veen, 2011). Manliga beslutsfattare anses ha större kännedom om innovativa koncept. Kännedom om innovationer såsom en ESI uppkommer före ett adoptionsbeslut, beslutsfattare måste alltså ha kännedom och kunskap om ESI:n och den kognitiva processen måste äga rum innan ett adoptionsbeslut kan ske (Van Rossem & Van Veen, 2011). Enligt Van Rossem och Van Veen (2011) har som ovan nämnts manliga beslutsfattare större kännedom om ESI:er än vad kvinnliga beslutsfattare har. Detta kan grunda sig i att kvinnor tycks socialiseras in i uttrycksfulla roller. Kvinnor förväntas uttrycka känslor, vara varma, mjuka, omhändertagande, altruistiska och känsliga. Medan män socialiseras in i roller med egenskaper som självständighet, självförtroende och dominans (Davis, 1999). Män och kvinnor värderar socio-emotionell karriär och statusbaserad karriär olika, kvinnor tycks värdera familj högre och män värderar karriär och framgång (Eddleston, Powell & Veiga, 2006). Corrigall, Konrad, Lieb och Ritchie (2000) menar att män värderar en bra lön, befördran, frihet, utmaning, ledarskap och makt. Medan kvinnor värderar bra arbetstider,

relationer och hjälpsamhet. Denna distinktion mellan män och kvinnors uppfattning om hårda och mjuka faktorer kan vara en förklaring till varför män har större kännedom om ESI:er än vad kvinnor har. Kännedom om ESI:er uppstår före adoptionsbeslut, vilket kan resultera i att ESI:n adopteras och implementeras (Van Rossem & Van Veen, 2011).

Utbildning

Utbildningsnivå är positivt relaterat med beslutsfattarens mottaglighet för ESI:er (Evanisko & Kimberly, 1981; Rogers & Shoemaker, 1971). Utbildningsnivå indikerar på en individs kunskapsbas och kan förknippas med värderingar och kognitiva preferenser. Högre utbildning kan enligt Wiersema och Bantel (1992) förknippas med högre förmåga att bearbeta och sortera bort information som inte anses vara relevant. Beslutsfattare med högre utbildning har visat sig vara mer receptiva för ESI:er (Wiersema & Bantel, 1992; Evanisko & Kimberly, 1981). Van Rossem och Van Veen (2011) menar att utbildningsbakgrund kan ha betydelse för beslutsfattarens kännedom om ESI:er. Beslutsfattare med högre utbildning sägs ha större fokus på den kognitiva aspekten av deras arbete. Därmed kan de förväntas söka mer information och därigenom ha större kännedom om ESI:er, vilket kan påverka adoptionsbenägenheten. Även vilken typ av utbildning en beslutsfattare har kan vara av betydelse för en individs öppenhet till förändring och kan påverka beslutsprocessen. Beslutsfattare som exempelvis har ekonomisk eller administrativ bakgrund har större kännedom om ESI:er och kan därmed vara mer öppna för förändring av befintliga styrsystem (Naranjo-Gil et al., 2009).

Tidigare karriärerfarenhet

Beslutsfattare som rekryteras externt till en organisation tenderar att genomföra fler förändringar av strukturer och procedurer jämfört med internt rekryterade. Bidragande faktorer till varför externt rekryterade beslutsfattare är mer förändringsbenägna kan vara till följd av att de har mindre engagemang till organisationens status quo (Hambrick & Mason, 1984). En beslutsfattarens kognitiva bas påverkas av tidigare arbetslivserfarenhet, därmed kan beslutsfattare som har varit verksamma inom en och samma organisation under karriären ha begränsade perspektiv. Beslutsfattarens kunskapsbas kan därigenom minska till följd av att de inte har erfarenhet av ESI:er från andra organisationer, vilket kan påverka adoptionsbeslut (Hambrick & Mason, 1984). Vidare belyser Hambrick och Mason (1984) att beslutsfattare utvecklar attityder, värderingar samt beteenden som baseras på tidigare erfarenheter, vilket kan påverka inställningen till ESI:er. Även Rogers och Shoemaker (1971) menar att individens attityd och värderingar gentemot ESI:er kan påverkas av tidigare karriärerfarenhet och därmed påverka adoptionsbeslutsprocessen.

Tid inom organisationen

Inom ramen för UET förekommer det en negativ korrelation mellan beslutsfattarens tid inom organisationen och innovationsförmåga (Bantel & Jackson, 1989). Beslutsfattarens verksamma tid inom organisationen kan påverka inställningen till ESI:er. Beslutsfattare som har varit verksamma under längre tid kan ha större engagemang till företagets status quo och värderingar. Därigenom kan den förändring som krävs för att adoptera och implementera en ESI motarbetas (Bantel & Jackson, 1989). Beslutsfattare som har arbetat under en längre tid har större förståelse för organisationens procedurer och policys och därmed kan förändringar motarbetas (Wiersema & Bantel, 1992). Bantel och Jackson (1989) menar också att när ESI:er introduceras fordras det att organisationen genomgår administrativ förändring. Till följd av att beslutsfattare har större psykologiskt engagemang kan det finnas en vilja om att vidhålla befintliga strukturer. Därmed kan den förändring som adoption och implementering av ESI:er medför motarbetas.

Attribut med avseende på informationskällor

Beslutsfattare som introduceras för ESI:er kännetecknas ofta av ett sökande beteende (Mol & Birkinshaw, 2009) Därför föreligger ett behov av att undersöka ytterligare attribut med avseende på informationskällor. Informationssökning kan ske i form av att beslutsfattare söker information externt, läser facklitteratur alternativt att en konsult tas in i verksamheten som har kunskap om en specifik ESI (Mol & Birkinshaw, 2009). Mot bakgrund till att beslutsfattare potentiellt kännetecknas av ett informationssökande beteende kommer ytterligare attribut att studeras med avseende på informationskällor, vilka är: *nätverkande*, *kontaktsökande* och *läsvanor*. Nedan följer en genomgång av dessa:

Nätverkande

Personliga och professionella nätverk är viktiga källor till att nya idéer introduceras. Adoption av ESI:er sker inte enbart när idéer introduceras av konsultbolag, utan också när ESI:er introduceras av personliga och professionella källor (Mol & Birkinshaw, 2009). Vidare menar Mol och Birkinshaw (2009) att beslutsfattare som är aktiva i nätverk är mer benägna att adoptera en ESI som andra nätverksmedlemmar tidigare har adopterat. Detta till följd av att beslutsfattare tar del av andras kunskap och erfarenheter av adoption. Genom medverkan i nätverk tar beslutsfattare del av sociala relationer och kan därigenom tillhandahålla information och kunskap om ESI:er, vilket kan främja ett adoptionsbeslut (Burns & Wholey, 1993).

Kontaktsökande

Kunder, konkurrenter och konsulter är av betydelse för kunskap om ESI:er. Kännedom och kunskap kan uppstå genom interaktion med interna och externa kunskapskällor. Kunskap om nya idéer kan även främjas genom deltagande på exempelvis konferenser och andra nätverkande evenemang (Mol & Birkinshaw, 2009). Bjørnenak (1997) menar att adoptörer kännetecknas av att inneha fler informationskällor jämfört med icke-adoptörer, detta kan förklaras till följd av att adoptörer i högre grad söker information om ESI:er. De effektivaste informationskällorna enligt Bjørnenak (1997) är kurser samt personlig interaktion. Potentiella adoptörer kan också söka kunskap om ESI:er hos exempelvis interna kontakter som har kunskap om en specifik ESI, detta för att öka kunskapsbasen, vilket i sin tur kan bidra till ökad adoptionsbenägenhet (Bjørnenak, 1997).

Läsvanor

Det krävs att potentiella adoptörer av ESI:er blir övertygade, vilket kan ske genom informationssökning, exempelvis genom läsning av artiklar eller böcker för att utöka kunskapen om ESI:er (Bjørnenak, 1997). Rogers och Shoemaker (1971) resonerar kring att när beslutsfattare ska bli övertygade om en ESI startar en informationssökningsprocess. Kunskap om ESI:er kan främjas genom läsning, när individen aktivt söker information och tillhandahåller kunskap kan det bidra till ökad adoptionsbenägenhet (Mol & Birkinshaw, 2009).

Sammanfattning av attribut:

Ålder	Yngre beslutsfattare förväntas vara mer riskbenägna än äldre och förväntas ha genomfört sin utbildning närmre i tiden och bör därmed besitta mer aktuell kunskap.
Kön	Kvinnor och män socialiseras in i olika roller. Män anses ha större kännedom om innovativa koncept än vad kvinnor tycks ha.
Utbildning	En hög utbildningsnivån främjar beslutsfattaress förmåga att analysera och hantera komplex information. Typ av utbildning anses påverka beslutsfattaress öppenhet till förändring.
Tidigare karriärerfarenhet	Tidigare karriärerfarenhet anses bidra till högre förändringsbenägenhet. Attityder och värderingar gentemot ESI:er påverkas av tidigare karriärerfarenhet.
Tid inom organisationen	Tid inom organisationen påverkar beslutsfattaress förändringsbenägenhet. Ju längre tid en beslutsfattare varit verksam inom organisationen, desto större psykologiskt engagemang finns, vilket kan leda till förändringsmotstånd.
Nätverkande	Frekvent nätverkande kan leda till att ESI:er introduceras och beslutsfattaress kunskapsbas utökas.
Kontaktsökande	Ett kontaktsökande beteende kan främja kunskapsutbyte samt att nya ESI:er introduceras.
Läsvanor	Regelbundna läsvanor ökar kunskapen om ESI:er och kan påverka adoptionsbenägenheten.

Tabell 1. Sammanfattning av attribut.

2.2 Teoretisk referensram del 2 - Ekonomistyrning & hållbar utveckling

2.2.1 Ekonomistyrning

Nationalencyklopedin (2016) definierar ekonomistyrning som “*avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål*”. Ax, Johansson och Kullvén (2015) beskriver att ekonomistyrningens övergripande primära syfte är att stötta och hjälpa företag i arbetet med att implementera strategi och uppnå strategiska målsättningar. Vidare syftar ekonomistyrning till att genom medvetna åtgärder nå företags bestämda mål. Styrning avser att påverka verksamheten och dess medarbetare så att de arbetar mot ekonomiska mål, exempelvis lönsamhet, försäljning, kassaflöde och nöjda kunder. För att styra ett företag mot dess ekonomiska mål finns olika typer av styrmedel vilka kan delas in i tre kategorier: *formella styrmedel*, *organisationsstruktur* och *mindre formaliserade styrmedel*. Formella styrmedel kan exempelvis vara produktkalkylering, budgetering, intern redovisning, prestationsmätning, målkostnadskalkylering och investeringskalkylering. Organisationsstruktur kan exempelvis vara ansvarsfördelning eller belöningsystem och mindre formaliserade styrmedel kan vara företagskultur och lärande (Ax et al., 2015).

Styrmedel där hållbar utveckling kan komma till uttryck

Styrning av hållbar utveckling handlar om att kunna kontrollera, mäta och målstyra mot bakgrund av prioriterade hållbarhetsfrågor. Begreppet hållbarhet har utvecklats till att innefatta en allt bredare definition. Före mitten av 1990-talet fanns ett stort fokus på miljöfrågor men under senare år har sociala och ekonomiska frågor flätats samman med miljöperspektivet (Frostenson, 2013). År 1987 definierade Brundtlandkommissionen hållbar utveckling som: “*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (United Nation, 1987). Hållbar utveckling innefattar vanligtvis tre dimensioner vilka är *ekologisk*, *social* och *ekonomisk hållbarhet*. *Ekologisk hållbarhet* innebär att företag ska medverka till att skapa en effektiv användning av energikällor och naturresurser. *Social hållbarhet* handlar om att mänskliga behov uppfylls på lång sikt och fokuserar på dimensioner som demokrati, rättvisa, mänskliga rättigheter, livsstilar, genus, sexuell läggning, etnicitet, kultur och jämställdhet. *Ekonomisk hållbarhet* definieras enligt följande: “*en ekonomisk utveckling som inte leder till ett segregerat och ojämlikt samhälle och en förstörd miljö*” (Ax et al., 2015, s.440). Den ekonomiska utvecklingen får inte ske på bekostnad av social- och ekologisk hållbarhet och företag måste utforma verksamheten långsiktigt som tar hänsyn till människorna och samhället de verkar i (Ax et al., 2015).

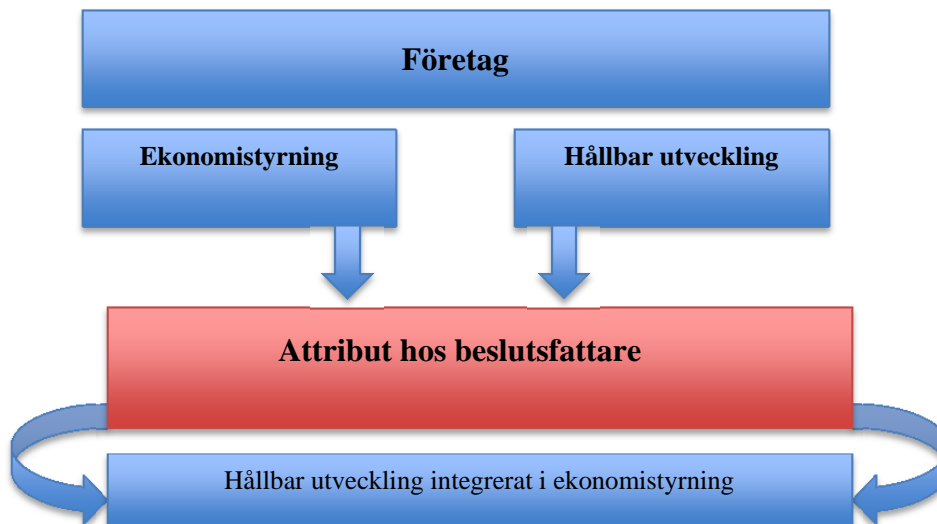
Det finns många sätt att studera hur hållbar utveckling kommer till uttryck i ekonomistyrning, det går att studera användning, processer, olika styrmedel och controllerns roll. Hållbar utveckling kan enligt Ax och Kullvén (2015) komma till uttryck i bland annat följande formella styrmedel: *produktkalkylering*, *ABC-kalkylering*, *målkostnadskalkylering*, *livscykelkalkylering*, *investeringskalkylering*, *investeringskalkyl*, *budgetering*, *prestationsmätning*, *balanserat styrkort* och *intern redovisning*. Föreliggande studie avgränsas till att studera ovan nämnda styrmedel och hållbar utveckling kommer täcka in dimensionerna: *ekologisk*, *social* och *ekonomisk hållbarhet*.

Kapitel 3 Metod

Metodkapitlet redogör för uppsatsens tillvägagångssätt. Inledningsvis ges en presentation av studiens undersökningsmodell samt utformning och innehåll. Vidare följer av en beskrivning av urvalsprocessen, en översikt av studiens respondenter, datainsamling och därefter presenteras en kategorisering av beslutsfattare, utbildningsnivå, nätverk och läsvanor. Kapitlet avslutas med en beskrivning av ofullständig information.

3.1 Undersökningsmodell

Nedan presenteras studiens undersökningsmodell:



Figur 1. Studiens undersökningsmodell

3.2 Studiens utformning och innehåll

Studien avser att undersöka företag som har en tydligt kommunicerad hållbarhetsprofil och som har integrerat hållbar utveckling i ett eller flera styrmedel. Vidare ämnar studien att undersöka attribut hos beslutsfattare som är pådrivande i förändring av ekonomistyrning kopplat till hållbar utveckling. Då det finns begränsad kunskap inom området och det är ett relativt outforskat fält kan studien anses vara av explorativ karaktär (Björklund & Paulsson, 2013). Genom intervjuer kan en djupare förståelse erhållas avseende beslutsfattarens attribut och därmed kan studiens syfte uppnås, därav anses en kvalitativ ansats vara lämplig. Studien har utformats enligt undersökningsmodellen ovan vilken illustrerar beslutsfattarens betydelsefulla roll i utvecklingen av hållbar ekonomistyrning.

3.3 Urval

Val av företag och respondenter

Urval av företag har gjorts utifrån att de har en kommunicerad hållbarhetsprofil och har integrerat hållbar utveckling i ett eller flera styrmedel. Inledningsvis kontaktades ett antal branschorganisationer i förhoppning om att dessa skulle kunna rekommendera lämpliga företag. Följande branschorganisationer kontaktades: *CSR Sweden*, *CSR Västsverige* och *Miljöbron*. Då det inte gav något resultat gjordes urvalet utifrån branschorganisationernas medlemsregister. Första kontakten med företagen skedde via e-mail där studien presenterades och ett antal urvalskriterier uttrycktes. Ett kriterium var bland annat att hållbar utveckling integrerats i ett eller flera av företagets styrmedel. Ytterligare kriterium var att intervjua en eller flera personer inom organisationen som har inverkan på, eller beslutar om

ekonomistyrningens utformning och användning knutet till företagets hållbarhetsarbete. Inga specifika kriterier för urval av bransch eller företagsform uttrycktes. De företag som uppfyllde kriterierna och ställde upp på intervju försågs med ytterligare information och fick ta del av studiens intervjuguide. Ett önskemål var att genomföra personliga intervjuer men då samtliga respondenter var baserade på annan ort än Göteborg ansågs telefonintervjuer vara lämpligast. Fyra av fem intervjuer genomfördes över telefon och en personlig intervju ägde rum.

Nedan presenteras studiens respondenter, företag, befattning, intervjutyp och när i tiden intervjun ägde rum. Vidare kommer studiens respondenter att benämnas som beslutsfattare.

Beslutsfattare	Företag	Befattning	Typ av intervju (tid)	Datum
Eva Eriksson	Löfbergs	Hållbarhetsdirektör	Telefonintervju (48 min)	15-11-20
Hanna Dufva	Örebros kommun	Hållbarhetschef	Telefonintervju (49 min)	15-11-25
Towe Fredrikson	Houdini Sportswear	Redovisningschef	Telefonintervju (47 min)	15-12-01
Erica Kronhöffer	SJ	Hållbarhetschef	Personlig intervju (62 min)	15-12-04
Charlotta Szczepanowski	Riksbyggen	Hållbarhetschef	Telefonintervju (36 min)	15-12-14

Tabell 2. Intervjulist

3.4 Datainsamling

Insamlad data baseras på fyra telefonintervjuer och en personlig intervju. Inledningsvis kontaktades beslutsfattarna via e-mail där de försågs med en presentation av studien och en intervjuguide, vilken är utformad med utgångspunkt i referensramen. Beslutsfattarna tillhandahöll intervjuguiden i förväg för att de skulle ha tid att bilda sig en uppfattning om vilka frågor som skulle diskuteras vid intervjutillfället. I intervjuguiden gavs en utförlig definition och beskrivning av vad studien avser med ekonomistyrning, styrmedel och hållbar utveckling. Intervjutillfället anpassades efter beslutsfattarens önskemål och inleddes med en kort presentation av författarna samt en genomgång av studiens syfte och undersökningsområde, centrala begrepp förklarades löpande under intervjun. Intervjuguidens utformning var uppdelad i två delar där den första delen behandlade frågor relaterade till beslutsfattarens attribut och den andra delen berörde företagets styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck. Del ett och två avslutades med att beslutsfattaren fick möjlighet att tillhandahålla kompletterande information vid behov. Samtliga intervjuer spelades in efter beslutsfattarnas godkännande för att säkerställa tillförlitlighet. Intervjuerna varade i cirka 35-60 minuter och samtliga intervjuer transkriberades utefter intervjuguidens struktur. Detta för att tillhandahålla en övergripande bild av intervjun och för att undvika att betydelsefull data utelämnades. Transkriberingen låg till grund för resultatet och efter sammanställning av materialet fick samtliga beslutsfattare möjlighet att godkänna resultatet. De fick även möjlighet att korrigera och komplettera med information om de ansåg att det var nödvändigt, i samband med godkännandet ställdes vid behov kompletterande frågor.

3.4 Studiens kategoriseringar

Kategorisering av beslutsfattare

I föreliggande studie kategoriseras beslutsfattare som en individ som har inverkan på eller beslutar om ekonomistyrningens utformning och användning knutet till företagets hållbarhetsarbete. Det behöver alltså inte vara personen i fråga som har fattat beslutet att integrera hållbar utveckling i ekonomistyrningen, utan beslutsfattaren i studien är någon som är pådrivande, förstår vikten av hållbar utveckling knutet till ekonomistyrning och fattar beslut kring hållbar utveckling i den dagliga verksamheten.

Kategorisering av utbildningsnivå

Beslutsfattarnas utbildningsnivå i föreliggande studie kategoriseras som gymnasienivå och högskole-/universitetsnivå. Kategorin gymnasienivå innefattar studier under 3-4 år på gymnasial nivå och kategorin högskole-/universitetsnivå innefattar studier under 3-5 år på högskola och/eller universitet.

Kategorisering av nätverk

Professionella nätverk: är nätverk som beslutsfattaren deltar i egenskap av yrkesperson.

Personliga nätverk: är nätverk som beslutsfattaren deltar i egenskap av privatperson.

Kategorisering av läsvanor

Professionella läsvanor: läsvanor som beslutsfattaren har i egenskap av yrkesperson.

Personliga läsvanor: läsvanor som beslutsfattaren har i egenskap av privatperson.

3.5 Ofullständig information

Till följd av det inte framkom tillräckligt med användbart material under intervjuerna med avseende på attributet kontaktsökande, har författarna till föreliggande studie valt att inte inkludera attributet i resultatet och analysen.

Kapitel 4 Resultat del 1

Följande kapitel är strukturerat i två delar för att förtydliga framställningen. I del ett presenteras studiens insamlade resultat och behandlar de fyra undersökta företagen och kommunen. Varje företag och kommun inleds med en presentation, därefter följer en beskrivning av styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck, då det var ett av studiens urvalskriterier. Därpå följer en sammanställning av det insamlade resultatet med avseende på beslutsfattarens attribut. I del två redogörs studiens aggregerade resultat där attributen klassificeras efter påverkningsgrad.

4.1 AB Anders Löfberg

Företagspresentation

AB Anders Löfberg grundades år 1906 av familjen Löfberg och är än idag fortfarande familjeägt. Företaget är ett av Nordens största kafferosterier och producerar cirka 10 miljoner koppar kaffe varje år. Kaffeförsäljningen sker i norra Europa och huvudkontoret är baserat i Karlstad. Löfbergs har ett stort engagemang i hållbarhets- och rättvisefrågor och är en av världens största importörer av Fairtrade-märkt och ekologiskt kaffe (Löfbergs, 2014/2015).

4.1.1 Ekonomistyrning

Styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck

Det formella styrmedlet där hållbar utveckling kommer till uttryck i ekonomistyrningen hos Löfbergs är i deras balanserade styrkort.

Balanserat styrkort

Löfbergs balanserade styrkort har funnits inom verksamheten under många år. För ett och halvt år sedan inkluderades ett hållbarhetsperspektiv för social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. En extern konsult togs in på företaget för att implementera styrkortet med avseende på hållbarhet samt utbilda medarbetare. Löfbergs har ett enskilt hållbarhetsperspektiv, som inte inkluderas i de traditionella perspektiven. För hållbarhetsperspektivet har ett antal mål satts upp, för att uppnå företagets hållbarhetsmål har nyckeltalsindikatorer (KPI:er) utarbetats på koncernnivå. KPI:erna bryts ner i de olika bolagen och avdelningarna och följs upp kvartalsvis med avseende att tillhandahålla information som visar hur verksamheten presterar i förhållande till målen. Målen är kopplade till initiativ som följs upp varje månad. Företaget har fyra övergripande hållbarhetsmål, vilka är:

- 100 procent certifierade produkter år 2020
- 100 procent förnyelsebar energi år 2020
- 40 procent mindre klimatpåverkan år 2020 jämfört med år 2005
- 40 procent kvinnliga chefer år 2020

För att uppnå de övergripande hållbarhetsmålen har KPI:er satts upp, några av dessa är exempelvis:

- *Energieffektivitet:* syftet med att mäta energieffektiviteten är att öka andelen förnyelsebar energi, minska miljöpåverkan och tillhandahålla beslutsunderlag för att avgöra om åtgärder krävs.

- *Elförbrukning i Löfbergs rosterier*: syftet med att mäta elförbrukningen är att minska förbrukningen, minska miljöpåverkan, öka andelen förnyelsebar energi i företagets rosterier samt att tillhandahålla beslutsunderlag för att avgöra om åtgärder krävs.
- *Andel certifierade produkter*: syftet med att mäta hur mycket certifierat kaffe som säljs av den totala försäljningsvolymen är att tillhandahålla beslutsunderlag. Detta för att avgöra om åtgärder krävs för att uppnå målet om 100 procent certifierat kaffe år 2020.

4.1.2 Attribut

Beslutsfattare 1	
Ålder	57 år
Kön	Kvinna
Befattning	Hållbarhetsdirektör
Tid inom organisationen	28 år

Tabell 3. Beslutsfattare 1

Beslutsfattare 1 är utbildad till Gymnasieingenjör och har en examen från år 1978. Under studietiden fanns det inga inslag av hållbar utveckling. Beslutsfattaren har läst flertalet kurser relaterade till hållbarhet och miljö efter examen och har byggt på kompetensen successivt. Under tidigare karriärsfarenheter har beslutsfattaren kommit i kontakt och arbetat med miljö och hållbarhet. Beslutsfattaren är inte medlem i något personligt nätverk men är däremot medlem i många professionella. Bland annat är beslutsfattaren medlem i de professionella nätverken *Hagainitiativet* och *CSR Sweden*. *Hagainitiativet* är ett företagsnätverk som arbetar för att minska näringslivets utsläpp och lyfta klimatfrågan, detta genom att visa att ambitiösa klimatstrategier ger affärsmässiga fördelar och ökad lönsamhet (Hagainitiativet, 2015). *CSR Sweden* är ett företagsnätverk som arbetar med företags samhällsansvar och samhällsengagemang (CSR Sweden, 2015). Beslutsfattaren medverkar regelbundet på nätverkssammankomster där branschfolk samlas och utbyter kunskap och erfarenheter. Beslutsfattaren har regelbundna professionella läsvanor med avseende på hållbarhet, men inga personliga. På fritiden finns ett intresse och engagemang i scoutrörelsen som enligt beslutsfattaren i allra högsta grad är en rörelse för hållbarhet. Intresset för hållbar utveckling är något som har funnits med länge och det personliga intresset sägs troligtvis ha med uppfostran att göra, vad beslutsfattaren har fått för värdegrund. Intresset för hållbarhet beskrivs enligt följande:

“En personlig grej som jag väldigt ofta kopplar ihop med hållbar utveckling, kanske inte med ekonomistyrning men med hållbar utveckling totalt sett är den kristna värdegrunden som jag har. Jag ser ju det i väldigt många möten och så, att människor som är kristna och som är uppfostrade i kyrkan som jag är och även de som är engagerade i kyrkan har ett extra stort ansvarstagande och månar om hållbarhetsfrågan. Det är jag själv och det kan jag se som ett mönster. Det kan vara så att man själv lämnat men man har en bakgrund där. Alltså att dina föräldrar har varit med och du är själv upp vuxen där men du har kanske tagit avstånd och lämnat, men det finns ändå med dig. Det finns också med i familjen Löfberg, Anders Löfberg är ju generation ett och idag är det generation fyra som sitter i ledningen. Anders Löfberg var ordförande i Svenska Missionsförbundet i 25 år och ordförande här i Karlstad i Missionskyrkan också i 25 år. Så den värdegrunden fanns med även i familjen Löfberg också, även ifall hans barn sedan inte var så intresserade. Det är oftast så det sitter liksom med i uppfostran, det sitter i värdegrunden någonstans, det kopplar jag väldigt, väldigt, starkt till

den kristna värdegrunden. Även om många människor själva inte förstår att de kommer därifrån”.

4.2 Örebro kommun

Företagspresentation

Örebro kommun ligger centralt beläget i Sverige med cirka 11 000 anställda. Kommunen verkar för tillväxt och minskad klimatpåverkan. Den hållbara tillväxten är central för att klara kommunens utmaningar. Kommunen har valt att bedriva en del av sin verksamhet i företagsform och har därför ägarintressen i ett antal olika aktiebolag, ekonomiska föreningar och stiftelser (Örebro kommun, 2014).

4.2.1 Ekonomistyrning

Styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck

Det formella styrmedlet där hållbar utveckling kommer till uttryck i ekonomistyrningen hos Örebro kommun är i deras balanserade styrkort.

Balanserat styrkort

Örebro balanserade styrkort har ett enskilt hållbarhetsperspektiv som innefattar fyra stycken strategiska områden, dessa är hållbar tillväxt, människors egenmakt, barn och ungas behov samt trygg välfärd. Kommunen har satt upp mål med avseende på de strategiska områdena. Några av kommunens mål är:

- Kommunens verksamheter ska minska inköpen av diesel och bensin i förmån för biogas och ska därigenom bidra till minskade luftföroreningar
- Den totala elförbrukningen i kommunens lokaler och anläggningar ska minska
- Kommunens inköpta livsmedel ska vara ekologiska

För att uppnå målen har KPI:er satts upp, några av dessa är:

- *Kommunens inköpta volymer av bensin och diesel:* mäts i kubikmeter (KBM) och syftar till att minska kommunens luftföroreningar. Genom mätning tillhandahåller kommunen beslutsunderlag för att avgöra om åtgärder krävs.
- *Kommunens elförbrukning i lokaler och anläggningar:* mäts i gigawattimmar (GWH) och syftar till att minska elförbrukningen. Genom mätning tillhandahåller kommunen beslutsunderlag för att avgöra om åtgärder krävs.
- *Andel inköpta ekologiska livsmedel:* mäts i procent och syftar till att öka andelen av kommunens ekologiska livsmedel som köps in. Genom mätning tillhandahåller kommunen beslutsunderlag för att avgöra om åtgärder krävs.

4.2.2 Attribut

Beslutsfattare 2	
Ålder	37 år
Kön	Kvinna
Befattning	Hållbarhetschef
Tid inom organisationen	13 år

Tabell 4. Beslutsfattare 2

Beslutsfattare 2 avslutade sin Civilingenjörsutbildning år 2002 inom samhällsbyggnadsteknik med inriktning teknisk miljövård. Utbildningen var den första på civilingenjörsnivå som hade miljöfokus och den inkluderade vad beslutsfattaren benämner som “basic ekonomiutbildning”. Efter examen har påbyggnad skett i form av kurser inom både ekonomi, miljö, hållbarhet och ledarskap. Under tidigare karriärserfarenheter har beslutsfattaren arbetat med miljö- och hållbarhetsrelaterade frågor. Beslutsfattaren har inga personliga läsvanor med avseende på hållbarhet, men däremot finns professionella läsvanor. Beslutsfattaren prenumererar på nyhetsbrev och läser regelbundet tidningar, vilka har fokus på hållbarhet och miljö. Exempelvis läser beslutsfattaren tidningen *Miljöaktuellt* och *Dagens Samhälle*. *Miljöaktuellt* syftar till att hjälpa och stödja proffs och beslutsfattare inom hållbar utveckling (Miljöaktuellt, 2015) och *Dagens Samhälle* har bland annat fokus på miljöfrågor som riktar sig till beslutsfattare på den offentliga marknaden (Dagens Samhälle, 2015). Beslutsfattarens intresse för hållbarhet uppstod för cirka 20 år sedan och sägs ha väckts till följd av:

“Det kan ha haft att göra med mitt Agenda 21-arbete, som startade där omkring år 1992 som jag var med i, när jag gick i skolan. Sen tror jag att det väcktes ett starkt miljöintresse kring år 1994-1995, då bestämde jag för mig själv att jag ville jobba med det här och fortsätta fördjupa mig inom det, att det är viktigt. Så har det liksom följt mina utbildningsval och yrkesval”.

4.3 Houdini Sportswear

Företagspresentation

Houdini Sportswear grundades år 1993 och har idag ett komplett utbud av produkter, allt från underkläder till skalplagg. Företaget tillverkar kläder med hållbarhet i fokus och utvecklar pålitliga, multifunktionella och långlivade plagg. Företaget strävar efter att maximera upplevelsen i naturen utan att lämna några negativa avtryck. Företagets målsättning är inte att bli störst på marknaden, utan målet är att företaget ska växa organiskt och i första hand uppnå sina hållbarhetsmål (Houdini Sportswear, 2015).

4.3.1 Ekonomistyrning

Styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck

Det formella styrmedlet där hållbar utveckling kommer till uttryck i ekonomistyrningen hos Houdini är prestationsmätning.

Prestationsmätning

Houdini använder särskilda prestationsmått med avseende på social-, ekonomisk- och ekologisk hållbarhet. Nedan följer en redogörelse för några av prestationsmåten:

- *Andel återvunnet material:* syftet med att mäta andel återvunnet material är att successivt arbeta mot att öka andelen återvunnet material i klädproduktionen och därigenom minska miljöpåverkan. Syftet är även att få information och utifrån underlaget besluta om det krävs åtgärder för att uppnå målsättningen.
- *Energianvändning:* Houdinis klädproduktion orsakar stor energianvändning. Mätning av energianvändningen syftar till att sträva efter en minskad användning. Genom att mäta användningen skapas beslutsunderlag som indikerar om åtgärder behövs vidtas för att uppnå minskad miljöpåverkan.
- *Second hand försäljning och uthyrning:* syftet är att sträva mot hållbara konsumtionssätt. Målet är att designa produkter som är så hållbara att de ska klara av att leva i flera generationer.
- *Medarbetarnöjdhet:* genom en årlig undersökning mäts hur nöjda och glada medarbetarna på Houdini är. Genom mätning skapas beslutsunderlag för att avgöra om företaget behöver vidta åtgärder eller inte.
- *Stressnivå:* extra vikt läggs på KPI:n för att se till att ingen på företaget blir utbränd. Om medarbetarna behöver gå ner i tid under vissa perioder, ges alltid möjlighet till det. Genom mätning skapas beslutsunderlag för att avgöra om företaget behöver vidta åtgärder eller inte.

4.3.2 Attribut

Beslutsfattare 3	
Ålder	33 år
Kön	Kvinna
Befattning	Redovisningschef
Tid inom organisationen	2 år

Tabell 5. Beslutsfattare 3

Beslutsfattare 3 erhöLL examen inom Internationell ekonomi med inriktning ekonomistyrning år 2008. Inslag av hållbarhet under utbildningen inkluderades då beslutsfattaren skrev sin magisteruppsats, vilken behandlade hållbarhet ur ett styrperspektiv. Beslutsfattarens utbildning och fördjupning under magisterkursen har försett beslutsfattaren med viktig kunskap inom ekonomistyrning och hållbarhet. Även vid tidigare arbetsplatser har erfarenhet av hållbarhet och ekonomistyrning erhållits. Beslutsfattaren är inte medlem i något personligt eller professionellt nätverk med avseende på hållbarhet. Beslutsfattaren har alltid varit intresserad av miljön och har länge varit engagerad i frågan, dagligen läses nyhetsbrev och artiklar inom ämnet. Beslutsfattaren har professionella läsvanor, men inte några personliga läsvanor med avseende på hållbarhet. Intresset för miljön började när beslutsfattaren i ung ålder var medlem i Världsnaturfonden och intresset intensifierades och beskrivs som:

“Ju mer kunskap jag fick desto viktigare blev frågan för mig”.

4.4 SJ

Företagspresentation

SJ AB är ett statligt ägt företag inom resebranschen med cirka 5000 anställda. Företaget erbjuder tågnät från Narvik till Köpenhamn och skapar möjligheter för människor att bo, arbeta eller studera på olika platser på ett enkelt och hållbart sätt. Företaget verkar för att vara en hållbar och marknadsledande tågoperatör i Sverige (SJ, 2014).

4.4.1 Ekonomistyrning

Styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck

Det formella styrmedlet där hållbar utveckling kommer till uttryck i ekonomistyrningen hos SJ är i deras balanserade styrkort.

Balanserat styrkort

SJ styr och följer upp verksamheten med hjälp av ett balanserat styrkort. Inom styrkortet finns sex stycken styrkortsområden, vilka är: *medarbetare, partnerskap och resurser, samhälle, kund, process och produkt* samt *finans*. Inom varje perspektiv finns social-, ekologisk- och ekonomisk hållbarhet integrerat. SJ har också tre stycken långsiktiga hållbarhetsmål, vilka är:

- Punktlighet på 95 procent år 2020
- Andel genomförda leverantörs- och partnerskapsbedömningar
- SJ Volontär

För att SJ ska uppnå de långsiktiga hållbarhetsmålen har ett antal KPI:er utarbetats för varje styrområde, några av dessa är:

- *Sjukfrånvaro*: SJ har haft stora problem med ett högt antal sjukskrivningar och mäter antal sjukskrivna, syftet är att tillhandahålla beslutsunderlag och utifrån detta avgöra om det krävs några åtgärder för att minska antalet sjukskrivningar.
- *Andel genomförda leverantörs- och partnerskapsbedömningar*: koncernen kontrollerar att hög- och mellanriskleverantörer följer de krav som har ställts vid upphandling. Syftet är att tillhandahålla beslutsunderlag och utifrån detta avgöra om det krävs några åtgärder.
- *Punktlighet*: mäter andel tåg som ankommer till slutstationen enligt gällande tidtabell. Syftet är att tillhandahålla beslutsunderlag och utifrån detta avgöra om det krävs några åtgärder för att förbättra SJ:s punktlighet.
- *Trafiksäkerhetsindex*: mäter antalet inträffade trafiksäkerhetsrelaterade olyckor, syftet är att tillhandahålla beslutsunderlag och utifrån detta avgöra om det krävs några åtgärder för att minska antalet olyckor.

4.4.2 Attribut

Beslutsfattare 4	
Ålder	44 år
Kön	Kvinna
Befattning	Hållbarhetschef
Tid inom organisationen	3 år

Tabell 6. Beslutsfattare 4

Beslutsfattare 4 erhöLL examen år 1999, en Juristexamen med inriktning miljörikt. Alla valbara kurser under utbildningen hade koppling till miljö och även beslutsfattarens examensarbete behandlade miljö, då det trädde i kraft en ny miljölagstiftning, miljöbalken. Efter utbildningen har beslutsfattaren läst ytterligare kurser inom miljöområdet. Beslutsfattaren uppger att hon tidigt kom i kontakt med hållbarhet på första arbetsplatsen och beskriver det enligt följande:

“Min chef på ASG, hade redan år 1998-1999 tankar om hållbarhetsarbete och vad det är som på riktigt driver ett ekonomiskt resultat. Tankar som flera företag än idag inte har. Det var vid den här tiden som jag för första gången kom i kontakt med Tripple bottom line, eller People, Planet, Profit. Så redan där fick jag då med mig det. Så för mig blev det väldigt naturligt, det var mitt första jobb och det blev liksom, det är klart, såhär är det ju, det är såhär man jobbar”.

Beslutsfattaren har därefter arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor hos ytterligare två arbetsgivare innan anställningen på SJ. Beslutsfattaren är inte medlem i några personliga nätverk, men är däremot medlem i några professionella nätverk och deltar regelbundet på nätverksträffar. Medlemskap finns i de professionella nätverken *CSR Sweden* och *NMC* som är ett företagsnätverk för hållbart näringsliv (NMC, 2016). Beslutsfattaren har regelbundna professionella läsvanor och läser bland annat artiklar och nyhetsbrev som exempelvis *Miljörapporten*, vilken förser läsaren med nyheter, analyser och utbildning inom miljö och hållbarhet (Miljörapporten, 2016). Beslutsfattaren läser även nyhetsbrevet *CSR i Praktiken*, som tillhandahåller analyser av aktuella hållbarhetsfrågor (CSR i Praktiken, 2016). Beslutsfattaren läser också regelbundet tidningen *Miljö & Utveckling* som är en tidning för miljöproffs inom näringsliv och offentlig sektor (Miljö & Utveckling, 2016). Det finns inga personliga läsvanor med avseende på hållbarhet.

4.5 Riksbyggen

Företagspresentation

Riksbyggen är Sveriges största fastighetsförvaltare och är ett kooperativt företag som grundades år 1940. Företagsformen kooperativ innebär att företaget ägs av de som berörs av verksamheten. Riksbyggen styrs demokratiskt och vinsten går tillbaka till medlemmarna. Företaget utvecklar attraktiva boendemiljöer och finns över hela landet, de strävar efter att erbjuda hållbara och genomtänkta bostäder. Deras mål är att människor ska bo och trivas i bostäderna under en lång tid. Hållbarhet är något som är en del av Riksbyggens vardag och ska genomsyra allt de gör (Riksbyggen, 2014).

4.5.1 Ekonomistyrning

Styrmedel där hållbar utveckling kommer till uttryck

Det formella styrmedlet där hållbar utveckling kommer till uttryck i ekonomistyrningen hos Riksbyggen är prestationsmätning.

Prestationsmätning

Riksbyggen använder särskilda prestationsmått med avseende på social-, ekonomisk- och ekologisk hållbarhet, exempelvis:

- *Koldioxidutsläpp*: Riksbyggen mäter koldioxidutsläpp, syftet med mätningen är att skapa beslutsunderlag och tillhandahålla information om företaget behöver vidta åtgärder för att minska verksamhetens klimatpåverkan.
- *Elförbrukning*: Riksbyggen mäter andel elförbrukning i deras kontor och flerbostadshus. Företagets mål är att effektivisera och minska elförbrukningen i samtliga lokaler och fastigheter. Syftet med att mäta elförbrukningen är att skapa beslutsunderlag och tillhandahålla information om de behöver vidta åtgärder för att minska verksamhetens klimatpåverkan.
- *Sjukfrånvaro*: Riksbyggen mäter andel sjukfrånvaro i relation till ordinarie arbetstid i timmar. Syftet med att mäta sjukfrånvaron är att skapa beslutsunderlag och tillhandahålla information om de behöver vidta åtgärder då företaget aktivt arbetar och strävar efter att minska sjukfrånvaron.

4.5.2 Attribut

Beslutsfattare 5	
Ålder	44 år
Kön	Kvinna
Befattning	Hållbarhetschef
Tid inom organisationen	8 år

Tabell 7. Beslutsfattare 5

Beslutsfattare 5 erhöll en Civilingenjörsexamen med inriktning materialteknik år 1996. Det var under utbildningen som beslutsfattarens personliga intresse uppstod. Utbildningen hade inslag av miljö i form av miljökurser, även de valbara kurserna var med avseende på miljö. Efter examen har utbildningen byggts på med kurser inom miljö och ekonomi. Beslutsfattaren har även på tidigare arbetsplatser arbetat med miljö- och hållbarhetsrelaterade frågor. Beslutsfattaren är aktiv i flera professionella nätverk och har en styrelseroll för nätverket *Hållbart Näringsliv* som stödjer och utvecklar hållbara verksamheter. Beslutsfattaren är inte medlem i något personligt nätverk med avseende på hållbarhet. Det finns inga personliga läsvanor med avseende på hållbarhet, men regelbundna professionella läsvanor finns och beslutsfattaren läser bland annat nyhetsbrevet, *Miljörapporten*. Beslutsfattaren har ett stort intresse av att lära sig nya saker och beskriver det enligt följande:

“På jobbet hänger jag med i väldigt mycket och sedan ibland så kastar jag mig in i ett område och då lär jag mig det, då sätter jag mig på biblioteket och läser några dagar”.

4.6 Sammanställning av beslutsfattarnas attribut

Attribut/Beslutsfattare	Beslutsfattare 1	Beslutsfattare 2	Beslutsfattare 3	Beslutsfattare 4	Beslutsfattare 5
Ålder	57 år	37 år	33 år	44 år	44 år
Kön	Kvinna	Kvinna	Kvinna	Kvinna	Kvinna
Utbildningsinriktning	Gymnaseingenjör	Civilingenjör i samhällsbyggnadsteknik, inriktning miljövård	Magister i Internationell ekonomi	Juristexamen med inriktning miljörätt	Civilingenjör inriktning materialteknik
Antal år sedan examen (examens år)	38 år (1978)	14 år (2002)	8 år (2008)	17 år (1999)	20 år (1996)
Inslag av miljö/hållbarhet i utbildningen	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Utbildningsnivå	Gymnasienivå	Högskole-/universitetsnivå	Högskole-/universitetsnivå	Högskole-/universitetsnivå	Högskole-/universitetsnivå
Påbyggnadskurser med avseende på hållbarhet	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Tidigare karriärerfarenhet med avseende på hållbarhet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Tid inom nuvarande organisation	28 år	13 år	2 år	3 år	8 år
Deltagande i egenskap av privatperson i nätverk	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Deltagande i egenskap av yrkesperson i nätverk	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
Läsvanor i egenskap av privatperson	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Läsvanor i egenskap av yrkesperson	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 8. Intervjusammanställning av attribut

Kapitel 4 Resultat del 2

I följande del kommer beslutsfattarnas attribut att sammanställas och klassificeras efter påverkningsgrad: stark-, möjlig-, svag-, oklar- och ingen påverkan. Påverkningsgraden avser hur stor påverkan attributen har i arbetet med förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling. Dessa kommer vidare i kapitel 5 att analyseras.

Attribut

Ålder

Resultatet visar en åldersmässig spridning med ett spann på 33-57 år (33, 37, 44, 44, 57). Det finns en liten samling runt åldrarna 30-40 år som kan vara tänkbart påverkande. Men det går även att urskilja tre grupper i åldersspannet där den första gruppen är studiens två yngsta beslutsfattare, den andra gruppen består av två beslutsfattare som är 44 år vardera och den tredje gruppen utgörs av studiens äldsta beslutsfattare, på 57 år. Då det finns en åldersspridning och inte går att urskilja i vilken grad som åldern påverkar beslutsfattarna tycks attributet vara *oklart påverkande*.

Kön

Samtliga beslutsfattare i studien är kvinnor. Attributet kön kan därmed påvisa ett tydligt mönster och tycks ha en *stark påverkan* på beslutsfattarnas pådrivande egenskaper i arbetet med ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

Utbildning

Utbildningsinriktning

Resultatet tyder på en viss variation av utbildningsinriktning hos beslutsfattarna. Det finns en liten samling kring Civilingenjörsutbildningen, som skulle kunna vara tänkbart påverkande. Beslutsfattare 2, 3 och 4 har haft specifik inriktning mot miljö och hållbarhet och uppger att de under utbildningen erhållit kunskap och influerats till framtida yrkesval. Till följd av detta tycks utbildningsinriktning ha *möjlig påverkan* på beslutsfattarnas arbete med ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

Utbildningsnivå

Resultatet tyder på att det eventuellt finns ett mönster när det kommer till beslutsfattarnas utbildningsnivå. Det eventuella mönstret bygger på att fyra beslutsfattare har högskole-/universitetsutbildning. Även om det tycks finnas ett litet samlat resultat kring högskole-/universitetsutbildning är det svårt att urskilja om utbildningsnivån påverkar. Därför tycks utbildningsnivån ha en *oklar påverkan* på beslutsfattarnas arbete med ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

Påbyggnadskurser med avseende på hållbarhet

Det går eventuellt att urskilja ett samlat mönster kring påbyggnadskurser med avseende på hållbarhet då fyra av fem beslutsfattare har påbyggnadskurser. Dessa kan eventuellt ha påverkat beslutsfattarna i arbetet med ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling. Men det tycks inte gå att urskilja i vilken grad som påbyggnadskurser påverkar beslutsfattarna och klassificeras därmed som *oklar påverkan*.

Antal år som passerat sedan examen

Studiens beslutsfattare erhöll examen inom ett tidsspann på 30 år, från år 1978-2008. Antal år som passerat sedan examen var hos beslutsfattare 1: 38 år, beslutsfattare 2: 14 år, beslutsfattare 3: 8 år, beslutsfattare 4: 17 år och beslutsfattare 5: 20 år. Det går inte att se någon variation i beslutsfattarnas arbete med ekonomistyrning knutet till hållbarhet och därför

tycks antal år som passerat sedan examen *inte ha någon påverkan* på beslutsfattarnas pådrivande arbete med förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

Tidigare karriärerfarenhet med avseende på hållbarhet

Tidigare karriärerfarenhet med avseende på hållbarhet påvisar ett tydligt mönster i studiens resultat då samtliga beslutsfattare har kunskap från miljö- och/eller hållbarhetsarbete från tidigare arbetsplatser. Beslutsfattare 2, 3 och 4 har även erfarenhet av ekonomistyrning kopplat till hållbarhet. Resultatet av studien tycks därmed visa att attributet tidigare karriärerfarenhet med avseende på hållbarhet har en *stark påverkan* på beslutsfattarnas pådrivande egenskaper.

Tid inom organisationen

Det finns inget mönster som tycks tyda på att tid inom organisationen påverkar beslutsfattarnas pådrivande arbete inom ekonomistyrningen knutet till företagets hållbarhetsarbete. Resultatet visar på en spridning då studiens beslutsfattare har arbetat i 28, 13, 2, 3 respektive 8 år. Det går potentiellt att urskilja tre grupper där den första gruppen utgörs av beslutsfattare 3 och 4 som har arbetat i 2 respektive 3 år. Den andra gruppen utgörs av beslutsfattare 2 och 5 vilka har varit verksamma i 13 respektive 8 år och den tredje gruppen består av beslutsfattare 1 som urskiljer sig genom att ha varit verksam inom organisationen i 28 år. Mot bakgrund av detta verkar attributet tid inom organisationen vara *oklart påverkande*.

Nätverk med avseende på hållbarhet

Deltagande i egenskap av privatperson i nätverk

Resultatet påvisar att ingen av studiens beslutsfattare i egenskap av privatperson är medlem i något nätverk med avseende på hållbarhet. Det finns därmed ett tydligt mönster som påvisar att deltagande i nätverk i egenskap av privatperson *inte påverkar* beslutsfattaren i förändringen av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling.

Deltagande i egenskap av yrkesperson i nätverk

Tre av studiens beslutsfattare, 1, 4 och 5, är i yrkesrollen medlem i nätverk med avseende på hållbarhet. Det går därmed att urskilja en liten samling kring medverkan i professionella nätverk, men det går inte att urskilja någon variation i beslutsfattarnas pådrivande arbete. Attributet nätverk tycks i denna studie därmed ha en *oklar påverkan* på beslutsfattarnas arbete med förändring av ekonomistyrning.

Läsvanor med avseende på hållbarhet

Läsvanor i egenskap av privatperson

Resultatet visar ett tydligt mönster att ingen av studiens beslutsfattare har några läsvanor i egenskap av privatperson. Attributet tycks därför inte påverka beslutsfattarnas arbete när det kommer till förändring av ekonomistyrningen knutet till hållbar utveckling. Attributet klassificeras som *ingen påverkan*.

Läsvanor i egenskap av yrkesperson

Samtliga av studiens beslutsfattare har regelbundna läsvanor i egenskap av yrkesperson, vilket visar ett tydligt mönster. Men då det inte går att urskilja någon variation i beslutsfattarnas pådrivande arbete tycks läsvanor i egenskap av yrkesperson ha *oklar påverkan* på beslutsfattarnas arbete med förändring av ekonomistyrning.

Kapitel 5 Analys

I analyskapitlet kommer det insamlade resultatet att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. De attribut som kommer att analyseras är: ålder, kön, utbildningsinriktning, utbildningsnivå, påbyggnadskurser, antal år som passerat sedan examen, tidigare karriärserfarenheter, tid inom organisationen, nätverkande och läsvanor.

Studier inom UET har visat att *ålder* är av betydelse, yngre beslutsfattare förväntas vara mer riskbenägna samt mer receptiva för förändring och till ESI:er (Naranjo-Gil et al., 2009; Wiersema & Bantel, 1992; Young et al., 2001). Det finns inget tydligt mönster att attributet ålder är en bakomliggande faktor till det pådrivande arbetet hos beslutsfattarna i studien. Detta då det finns en åldersmässig spridning och därmed tycks det inte gå att urskilja om ålder är en påverkande faktor för förändring av ekonomistyrningen knutet till hållbar utveckling. Då hållbarhet är ett begrepp som blivit mer aktuellt under senare år skulle ett förväntat resultat eventuellt kunnat visa en större samling kring yngre beslutsfattare, vilket inte var fallet. Till följd av att resultatet visade en spridning har attributet i denna studie en *oklar påverkan* och kan därmed inte stödja tidigare studier.

I dagsläget finns en oklar koppling mellan *kön* och ekonomistyrning. Tidigare studier inom ekonomistyrning har pekat på att kön har betydelse för kännedom och adoptionsbenägenhet av ESI:er. Män anses ha större kännedom och vara mer benägna att adoptera ESI:er än kvinnor (Davidsson & Torgerson, 2011; Van Rossem & Van Veen, 2011). Eftersom denna studie endast inkluderar kvinnor går det inte att avgöra om kvinnor är mer benägna att förändra arbetet med hållbar utveckling knutet till ekonomistyrning. Detta till följd av att studien inte har undersökt företag som inte arbetar med hållbar utveckling knutet till ekonomistyrning. Däremot kan resultatet tyda på att kvinnor tycks vara mer benägna, men det krävs fler studier och forskning för att kunna avgöra om så verkligen är fallet. Studien har inte undersökt vad för dimensioner i attribut som kan förklara resultatets avvikelse och det är därmed svårt att utröna vad som förklarar resultatet. En möjlig förklaring kan ligga i innovationens egenskaper och utformning. Denna studie bekräftar inte resonemanget att män har större kännedom och större adoptionsbenägenhet då samtliga beslutsfattare i studien är kvinnor. Attributet kön tycks ha *stark påverkan* på beslutsfattarnas pådrivande egenskaper i arbetet med ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling. Dock bör studiens resultat beaktas då det inte har funnits någon kontrollgrupp.

Naranjo-Gil et al. (2009) resonerar att utbildningsbakgrund är av betydelse för en individs öppenhet till förändring och kan påverka beslutsprocessen. Det finns en liten samling kring Civilingenjörsutbildningen, vilket skulle kunna tyda på att *utbildningsinriktning* kan vara tänkbart påverkande. Men då det inte går att urskilja olikheter i beslutsfattarnas pådrivande egenskaper, tycks det inte vara något starkt mönster när det kommer till att *generell* utbildningsinriktning påverkar beslutsfattarna och det är därmed svårt att urskilja just utbildningsinriktningens påverkningsgrad. Beslutsfattare 2 och 4 har haft *specifik* inriktning mot miljö och beslutsfattare 3 har haft *specifik* inriktning mot hållbarhet under magisterkursen. Det finns därmed ett litet samlat resultat hos tre beslutsfattare som har haft någon form av specifik inriktning mot miljö eller hållbarhet. På grund av att utbildningsinriktningarna varierar mellan ekonomi-, juridik- och ingenjörsutbildning är det svårt att jämföra de olika inslagen för att kunna bedöma om det varit påverkande och drivit förändring. Även beslutsfattare 5 har haft inslag av miljökurser i utbildningen, vilket tillsammans med beslutsfattare 2, 3 och 4 visserligen kan ses som ett samlat resultat. Men eftersom hållbarhet är ett förhållandevis nytt begrepp är det svårt att jämföra beslutsfattarnas miljöinslag med dagens hållbarhetsdiskussion. Beslutsfattare 2, 3, 4 och 5 som har haft inslag

av miljö och hållbarhet under utbildningen på ett eller annat sätt, uppger att de under utbildningen erhållit kunskap och influerats till framtida yrkesval. Därför anses utbildningsinriktning ha en *möjlig påverkan* hos beslutsfattarna i studien och stödjer till viss del tidigare studier.

Utbildningsnivå indikerar på en individs kunskapsbas och kan förknippas med värderingar och kognitiva preferenser. Beslutsfattare med högre utbildning anses ha högre vetskap och mottaglighet för ESI:er (Wiersema & Bantel, 1992; Hambrick & Mason, 1984; Van Rossem & Van Veen, 2011). Det finns eventuellt ett mönster i studien som bygger på att fyra beslutsfattare har högskole-/universitetsutbildning. Men då de fyra beslutsfattarna med högskole-/universitetsutbildning har examen från olika lärosäten och inom olika ämnesområden, är det svårt att jämföra utbildningarna för att se om det finns något mönster som eventuellt kan påverka deras arbete. Därför anses beslutsfattarnas utbildningsnivå ha en *oklar påverkan* och studien stödjer därmed inte tidigare forskning.

Fyra av fem beslutsfattare har *påbyggnadskurs med avseende på hållbarhet* efter examen. Vilket skulle kunna ses som ett mönster kring påbyggnadskurser, men då det inte går att utläsa från det sammanställda resultatet av intervjuerna om kurserna har skett i samband med tjänsten eller på privat initiativ kan studien inte urskilja om det är en påverkande faktor eller inte. Därmed klassificeras påbyggnadskurser med avseende på hållbarhet som ett attribut med *oklar påverkan*.

Bantel och Jackson (1989) menar att yngre beslutsfattare besitter mer aktuell teknisk kunskap som följd av att deras utbildning sannolikt genomförts närmre i tiden. *Antal år som passerat sedan examen* var hos beslutsfattare 1: 38 år, beslutsfattare 2: 14 år, beslutsfattare 3: 8 år, beslutsfattare 4: 17 år och beslutsfattare 5: 20 år. Det går inte att se någon variation i beslutsfattarnas arbete med ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling och antal år som passerat sedan examen anses därmed *inte ha någon påverkan*. Denna studies resultat kan därav inte stödja tidigare forskning, då samtliga beslutsfattare erhållit examen relativt långt bak i tiden och det tycks vara svårt att urskilja någon skillnad i den äldsta respektive yngsta beslutsfattarens kunskap och pådrivande arbete.

Studiens resultat tyder på att *tidigare karriärserfarenhet med avseende på hållbarhet* är ett utmärkande attribut som påverkar beslutsfattarna i deras strategiska val och beslut. Hambrick och Mason (1984) framhåller att tidigare karriärserfarenhet tycks påverka beslutsfattares kognitiva bas, då den formas av tidigare arbetslivserfarenhet. Davidsson och Torgersons (2011) studie visar att tidigare karriärserfarenhet av ESI:er ökar adoptionsbenägenheten (Davidsson & Torgerson, 2011). Resultatet av denna studie är i linje med Davidsson och Torgersons (2011) resultat. Beslutsfattarna i denna studie tycks visa att tidigare erfarenhet av hållbarhet och miljö är av betydelse för förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling. Arbetet med miljö och hållbarhet på tidigare arbetsplatser tycks ha givit beslutsfattarna erfarenhet och utökat deras kunskap. Vilket kan avspeglas i den nuvarande organisationen på flera sätt och har sannolikt varit en bidragande faktor till att beslutsfattarna har förändrat ekonomistyrningen. Betydelsefulla kontaktnätverk från tidigare organisationer med kompetenta personer, arbetsmetoder och kunskap om vad som fungerat respektive inte fungerat kan vara viktiga faktorer som kan ha drivit förändring. Samtliga beslutsfattare poängterade att tidigare erfarenhet har givit dem värdefull kunskap som de sedan kunnat applicera i nuvarande organisationer. I denna studie är tre beslutsfattare utmärkande. Beslutsfattare 4 och 5 utmärker sig då de uppger att de blivit "headhuntade" till nuvarande position som följd av deras kunskap och erfarenhet av hållbarhet och miljö. Beslutsfattare 3

uppges att det var på grund av hennes kunskap inom just ekonomistyrning och hållbar utveckling som var avgörande för anställning till nuvarande befattning. Studiens resultat tycks därmed visa att tidigare karriärfarenhet med avseende på hållbarhet *starkt påverkar*.

Beslutsfattare som har arbetat en längre *tid inom organisationen* sägs ha större förståelse för dess procedurer och policys. Som följd av större förståelse kan förändringar komma att motarbetas (Wiersema & Bantel, 1992). Denna studie tyder på en spridning i antal år som beslutsfattarna har varit verksamma inom respektive organisation. Det finns därmed inget som tyder på att den verksamma tiden påverkar beslutsfattarnas pådrivande arbete. Likaså går det inte att urskilja om någon av beslutsfattarna är mer eller mindre förändringsbenägna. Studiens resultat tycks därför inte stödja tidigare forsknings resonemang och anses ha *oklar påverkan*.

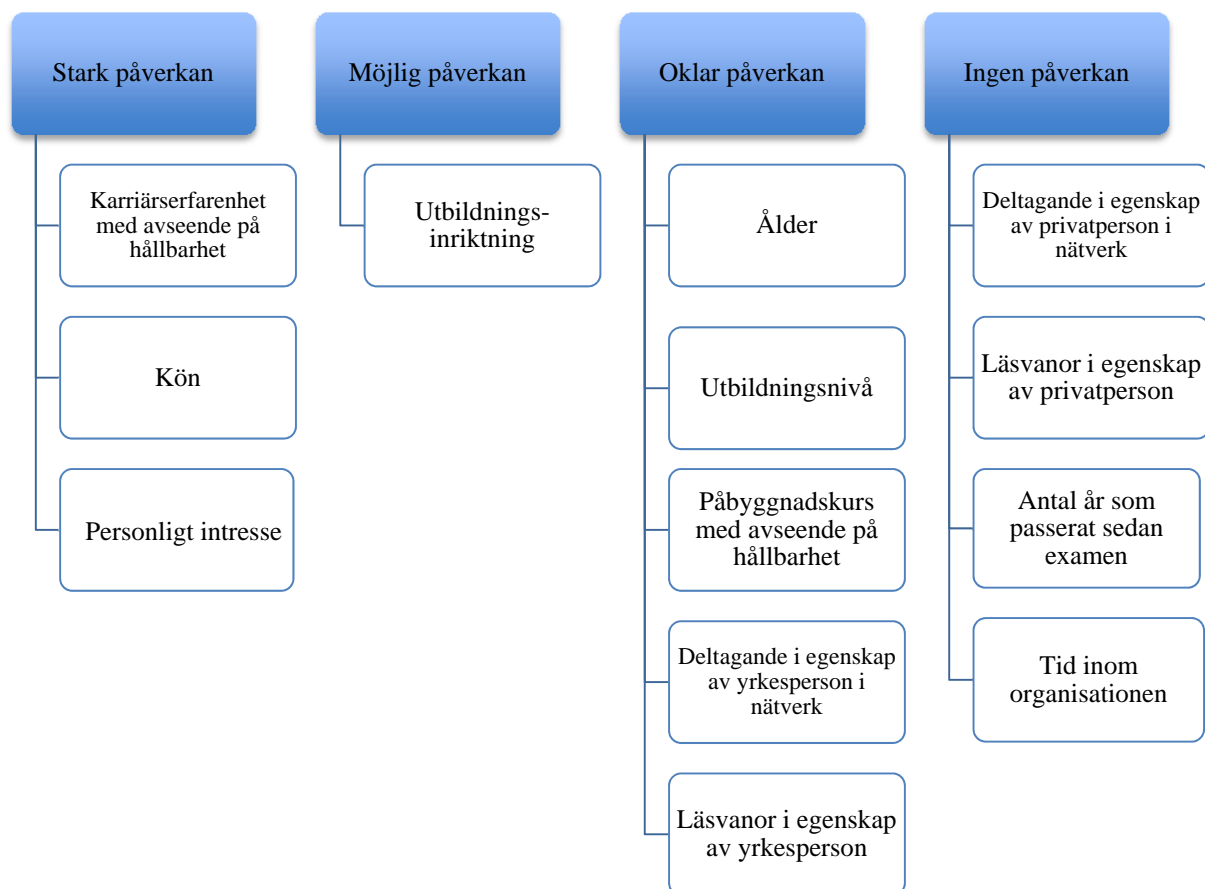
Ett aktivt nätverkande främjar kunskapsutbyte. Medlemmar i nätverk sägs vara mer benägna att adoptera en ESI som andra medlemmar adopterat (Mol & Birkinshaw, 2009). Genom medverkan i nätverk tar beslutsfattare del av sociala relationer och kan därigenom tillhandahålla information och kunskap om ESI:er, vilket kan främja ett adoptionsbeslut (Burns & Wholey, 1993). Davidsson och Torgersons (2011) studie visar att nätverkande tycks till följd av tidsbrist hos adoptörer ha spelat ut sin roll och påverkar därmed inte adoptionsbenägenheten. Denna studies resultat visar att ingen utav studiens beslutsfattare är *medlem i egenskap av privatperson i nätverk* och det tycks därmed *inte ha någon påverkan* på deras pådrivande arbete. Tre av studiens beslutsfattare, 1, 4 och 5, är *i sin yrkesroll medlem i nätverk med avseende på hållbarhet*. Under intervjuerna hade beslutsfattarna svårigheter att uppge när i tiden de blev medlemmar och det varierade när det kom till antal medlemskap i olika nätverk, även frekvensen i aktivitetsgraden varierade. På grund av detta är det svårt att avgöra huruvida medlemskap i nätverk har drivit på beslutsfattarnas arbete. Svårigheter finns också i fastställandet om beslutsfattarna ingått medlemskap som en följd av ett planerat eller pågående arbete, eller om beslutsfattarna ingick medlemskap utan någon vidare intention. Som följd av att studiens resultat inte kan utröna om beslutsfattarnas medverkan i nätverk i egenskap av yrkesperson är en drivande kraft när det kommer till förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling, tycks attributet i denna studie ha en *oklar påverkan* på beslutsfattarna. Denna studies resultat kan därmed inte stödja Davidsson och Torgersons (2011) resultat och resonemang då det är svårt att bedöma påverkningsgraden av nätverkande i egenskap av yrkesroll i denna studie.

Läsvanor kan förse beslutsfattare med kunskap som kan bidra till ökad adoptionsbenägenhet. Bjørnenak (1997) menar att potentiella adoptörer behöver bli övertygade vilket kan ske genom läsning för att utöka kunskapen om ESI:er. Då ingen av beslutsfattarna har några *läsvanor i egenskap av privatperson* tycks det inte vara ett attribut som påverkar. *I egenskap av yrkesperson* visar samtliga av studiens beslutsfattare regelbundna läsvanor. Trots att det finns ett starkt mönster när det kommer till regelbundna läsvanor har studien inte fått ut något entydigt från intervjuerna. Det är därför svårt att avgöra om läsningen uppkommit som en följd av ett planerat eller pågående arbete med koppling till hållbar utveckling och ekonomistyrning. Därför anses läsvanor i egenskap av yrkesperson ha en *oklar påverkan* på beslutsfattarnas pådrivande arbete.

Under studiens gång har *personligt intresse* för hållbar utveckling varit framträdande hos samtliga beslutsfattare. Det finns därmed ett samlat resultat när det kommer till beslutsfattarnas personliga intresse för hållbar utveckling. Oberoende på när, var och hur intresset har uppkommit så tycks det personliga intresset vara en påverkande faktor till

beslutsfattarnas förändring av ekonomistyrning knutet till hållbar utveckling. Beslutsfattare 1 knyter an det personliga intresset till den kristna värdegrunden, beslutsfattare 2 förknippar det personliga intresset med hennes Agenda 21-arbete, beslutsfattare 3 associerar det personliga intresset till hennes medverkan i Världsnaturfonden, beslutsfattare 4 uppger att det personliga intresset uppstod under utbildningen och beslutsfattare 5 förknippar det personliga intresset med en insikt i ung ålder, om att någonting måste ske och förändras för att människan ska kunna fortleva på jorden. Studiens resultat tycks visa på att det personliga intresset är av betydelse för beslutsfattarnas pådrivande arbete med förändring av ekonomistyrning knutet till hållbarhet och kommer därför att klassificeras som *starkt påverkande*.

Nedan följer en sammanställning av attributens påverkningsgrad. Då inget attribut klassificerades som *svagt* påverkande har påverkningsgraden inte inkluderats i tabellen:



Figur 2. Attributens påverkningsgrad

Kapitel 6 Slutsats och diskussion

Studiens sista kapitel inleds med att besvara uppsatsens frågeställning. Därefter följer en diskussion och avslutningsvis behandlas studiens bidrag, begränsningar samt förslag till fortsatta studier inom ämnet.

I uppsatsens inledande kapitel presenterades studiens frågeställning, vilken löd enligt:

Vilka attribut är utmärkande hos beslutsfattare som har inverkan på, eller beslutar om ekonomistyrningens utformning och användning knutet till företagets hållbarhetsarbete?

Genom att studera attribut hos beslutsfattare i fyra företag och en kommun har författarna identifierat att det endast är ett fåtal attribut som är starkt påverkande. Studiens författare finner att de attribut som är utmärkande hos beslutsfattare i studien är *kön* och *tidigare karriärserfarenhet med avseende på hållbarhet*. Tidigare forskning och studier inom UET fokuserar på individen bakom ett adoptionsbeslut och menar att demografiska särdrag är av betydelse för adoptionsbenägenhet. De tidigare studierna har identifierat att fler attribut är av betydelse för individens adoptionsbenägenhet. Denna studie har endast identifierat två attribut som tycks vara av betydelse för beslutsfattarnas pådrivande arbete med förändring av ekonomistyrning. Det tycks vara så att innovationen *hållbarhet integrerat i ekonomistyrning* kan vara en innovation som avviker från de innovationer som tidigare studerats och därmed kan det finnas skäl att studera innovationernas egenskaper och inte enbart attribut.

Personligt intresse har visat sig vara framträdande hos samtliga beslutsfattare och är ett attribut som inte identifierats i tidigare studier. Det är oklart om *personligt intresse* kan kopplas till adoptionsbenägenhet av innovationer generellt sett eller om det är av betydelse specifikt för ESI:n *hållbarhet integrerat i ekonomistyrning*.

6.3 Studiens bidrag

Denna studie identifierar och ger tre primära bidrag. Det första bidraget är ett empiriskt bidrag, då detta är vad författarna vet, den första studien som har studerat länken mellan individens attribut och kopplingen mellan hållbar utveckling och ekonomistyrning. Det andra bidraget är att det verkar vara så att hänsyn måste tas till vilken specifik ESI som studeras då det verkar som att attribut inte generellt kan knytas till adoption av ESI:er. Utan det kan vara så att det är innovationens egenskaper och utformning som potentiellt påverkar beslutsfattares adoptionsbenägenhet. Detta är ett bidrag till litteraturen som menar att attribut inte generellt kan knytas till adoptionsbeslut och ESI:er. Slutligen är studiens tredje bidrag att det personliga intresset hos individen tycks vara av betydelse för det pådrivande arbetet med förändring av ekonomistyrning.

6.4 Studiens begränsningar

Då studien är av explorativ karaktär finns det få studier att tillgå inom ämnet, vilket har bidragit till svårigheter i jämförelsen med tidigare studiers resultat. Då studien endast omfattar fyra företag samt en kommun och intervjuer endast har genomförts med en person inom respektive organisation kan studiens validitet vara låg. Då beslutssituationer ofta inkluderar mer än en individ skulle studien ha en högre validitet om fler personer inom samma organisation intervjuats och inkluderats i studien. Studien behandlar individer och personliga aspekter som kan vara svårt att fånga och därmed kan frågorna uppfattats och tolkats olika, vilket kan ha lett till begränsade svar. Ytterligare svagheter i studien är att endast formella styrmedel har studerats och att beslutsfattarnas minnesbilder i vissa fall var svaga vilket kan skapa osäkerhet i data.

6.4 Förslag till fortsatta studier

Författarna till denna studie ser ett behov av ett ökat antal studier inom ämnet. Nedan följer förslag till fortsatta studier:

- Då denna studie endast omfattar fem beslutsfattare på fyra företag och en kommun finner författarna det intressant att undersöka ett ökat antal organisationer och genomföra fler intervjuer med beslutsfattare inom samma organisation. Vidare vore det intressant att undersöka mer djupgående. Detta genom att undersöka organisationer som har adopterat mer än en ESI, vilket kan resultera i ökad kunskap om det är egenskaper och utformningen hos ESI:er som påverkar beslutsfattareshets adoptionsbenägenhet.
- Denna studie omfattar endast kvinnliga beslutsfattare och kan därmed tyda på att kvinnor tenderar att adoptera ESI:n *hållbar utveckling integrerat i ekonomistyrning*, vilken av författarna anses vara en "mjuk" innovation. Det finns ett intresse av att undersöka om kön potentiellt kan vara av betydelse, detta genom att undersöka fler ESI:er.

Kapitel 7 Referenslista

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), ss. 586-612.
- Al-Omiri, M. & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research*, 18(4), ss. 399-424.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), ss. 1-20.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. 5. uppl., Malmö: Liber.
- Ax, C. & Kullvén, H. (2015). Ekonomistyrning och hållbar utveckling. Malmö: Liber. <https://www.liber.se/plus/E471109501.pdf>
- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), ss. 107-124.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bjørnenak, T. (1997). Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway *Management Accounting Research*, 8(1), ss. 3-17.
- Burns, L. R. & Wholey, D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. *The Academy of Management Journal*, 36(1), ss. 106–138.
- 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), ss. 127-168.
- CSR i Praktiken (2016). *Om oss*. <http://www.csripraktiken.se/om/> [2016-01-04]
- CSR Sweden (2015). *Om CSR Sweden*. <http://www.csrsweden.se/om-csr-sweden/> [2015-12-20]
- Dagens Samhälle (2015). *Om oss*. <http://www.dagensamhalle.se/om-dagens-samhalle> [2015-12-23]
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), ss. 147-60.

Davidsson, S. & Torgerson, E. (2011). *Kännetecknande attribut hos beslutsfattare -En studie baserad på individer som adopterat BSC*. Magisteruppsats, Institutionen Företagsekonomi. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28696/1/gupea_2077_28696_1.pdf

Davis, P.J. (1999). Gender Differences in Autobiographical Memory for Childhood Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(9), ss. 498-510.

Dunphy, D. and Benveniste, J. (2000). An introduction to the sustainable corporation. I Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A. och Sutton, P. (red.), *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century*. St Leonards: Allen & Unwin, ss. 3-18.

Eddleston, K.A., Veiga, J.F. & Powell, G.N. (2006). Explaining Sex Differences in Managerial Career Satisfier Preferences: The Role of Gender Self-Schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), ss. 437-445.

Emsley, D. (2005). Restructuring the management accounting function: A note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, 16(2), ss. 157-177.

Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1990) Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), ss. 484-503.

Frostensson, M. (2013). Företaget och hållbarheten. I Nilsson, F. & Olve, N. (red.) *Controllerhandboken*. Malmö: Liber, ss. 590-609.

Hagaintiativet (2015). *Bakgrund*. <http://hagaintiativet.se/omhagaintiativet/bakgrund/> [2015-12-20]

Haiza Muhammad Zawawi, N. & Hoque, Z. (2010). Research in management accounting innovations. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(4), ss. 505-568.

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.

Houdini Sportswear (2015). *Om Houdini*. <http://www.houdinisportswear.com/se/about> [2015-12-01]

Kimberly, J.R. & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4), ss. 689-713.

Konrad, A.M., Ritchie, J.E., Lieb, P. & Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), ss. 593-641.

Löfbergs (2014/2015). *Hållbarhetsredovisning 2014/2015*. Karlstad: AB Anders Löfberg. http://www.lofbergs.se/wpcontent/uploads/2015/12/lofbergs_hallbarhetsredovisning_2014-2015.pdf

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

Miljöaktuellt (2015). *Om oss*. <http://miljoaktuellt.se/kontakta-oss/om-oss/> [2015-12-23]

MiljöRapporten (2016). *Om MiljöRapporten*.
<http://www.miljorapporten.se/ommiljorapporten.html> [2016-01-04]

Miljö & Utveckling (2016). *Om Miljö & Utveckling*. <http://miljo-utveckling.se/om/> [2016-01-04]

Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), ss. 1269-1280.

Naranjo-Gil, D., Maas, V.S. & Hartmann, F.G.H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), ss. 667-695.

NMC (2016). *Om NMC*. <http://www.nmc.a.se/om-nmc/om-nmc.html> [2016-01-04]

Paulsson, F. (u.å.). Ekonomistyrning. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig:
Nationalencyklopedin. [2016-01-03]

Riksbyggen (2014). *Årsredovisning 2014*. Stockholm: Riksbyggen.
<http://riksbyggen.se/globalassets/dokument/3.-bospar/foreningen-bosparande/arsredovisning-2014-foreningen-bosparande-i-riksbyggen.pdf>

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations*. 3. uppl., New York: Free Press.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*, 4. uppl., New York: Free Press.

Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. (1971). *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. 2. uppl., New York: Free Press.

SJ (2014). *Årsredovisning 2014 med hållbarhetsredovisning*. Stockholm: SJ AB.
https://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ%20Ars-%20och%20hallbarhetsredovisning_2014.pdf

United Nation (1987). *Our common future: World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Van Rossem, A. & Veen, K. (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts: an empirical study. *European management journal*, 29(3), ss. 206-216.

Wiersema, M.F. & Bantel, K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35(1), ss. 91-121.

Young, G.J., Charns, M.P. & Shortell, S.M. (2001). Top Manager and Network Effects on the Adoption of Innovative Management Practices: A Study of TQM in a Public Hospital System. *Strategic Management Journal*, 22(10), ss. 935-951.

Örebro kommun (2014). *Årsredovisning 2014*. Örebro: Örebro kommun.
<https://www.orebro.se/download/18.20128b1014ccaa6c2675bae/1431093811923/%C3%85rsredovisning+%C3%96rebro+kommun+2014.pdf>

Bilaga 1. Intervjuguide

Ämnesintroduktion

Presentation av studien och författarna. Beskrivning av syfte, bakgrund och begrepp.

Organisation/Företag:

Respondentens namn:

Ålder:

Man Kvinna

Befattning:

Respondentens attribut

Utbildning:

- Examen (program, inriktning)
- När i tiden
- Innehåll med avseende på ekonomistyrning
- Innehåll med avseende på hållbarhet
- Påbyggnad såsom MBA och akademiska kurser
- När i tiden
- Innehåll med avseende på ekonomistyrning
- Innehåll med avseende på hållbarhet

Karriärerfarenhet

- Tidigare organisationer
 - Befattning
 - När i tiden
- Tidigare erfarenheter (ekonomistyrning och hållbarhet)
 - Vilken typ av ekonomistyrning
 - Vilken typ av hållbarhet
 - Positiv eller negativ erfarenhet

Professionella nätverk med avseende på ekonomistyrning/hållbarhet

- Branschorganisationer
- Medverkande under forum och konferenser
- När i tiden

Personliga nätverk

- Informationsutbyte relaterat till ekonomistyrning och hållbarhet.

Interna kontakter (med avseende på ekonomistyrning och hållbarhet)

- Utbildningsprogram
- Möten och samtal
- Konferenser

Externa kontakter (med avseende på ekonomistyrning och hållbarhet)

- Utbildningsprogram

- Möten och samtal
- Konferenser

Respondentens personliga läsvanor (med avseende på ekonomistyrning och hållbarhet)

Respondentens professionella läsvanor (med avseende på ekonomistyrning och hållbarhet)

Hur ser respondentens personliga intresse ut för hållbarhet? (När, hur, varför)

Vad tror respondenten är förklaringen/grunden till att det finns en koppling hos er mellan hållbarhetsarbetet och ekonomistyrningen?

Vad påverkade adoptionsbeslutet av styrmedlet som är kopplat till hållbarhet?

Kontroll:

Finns det något som respondenten vill tillägga med avseende på den personliga koppling till ekonomistyrning och hållbarhet?

Ekonomistyrning kopplat till hållbarhet

Vad är syftet med hållbarhetsarbetet hos er? - Vilken effekt vill ni uppnå?

När började företaget arbeta med hållbarhet?- Vem ansvarade för implementeringen?

Hur har hållbarhetsarbetet utvecklats?

Vilka styrmedel används i er organisation?

Finns det styrmedel som är kopplade till hållbarhet?

När implementerades styrmedel som är kopplade till hållbarhet?

Hur kom det sig att de implementerades?

Kan ni specificera på vilket sätt styrmedlen relaterar till hållbar utveckling?

Planerar ni att införa styrmedel kopplat till hållbarhet i framtiden?

-När i tiden

-Nytt eller komplettering av befintligt

Hur ser framtiden ut när det kommer till hållbarhetsarbetet kopplat till ekonomistyrning?

Kontroll:

Finns det något som respondenten vill tillägga med avseende på företagets ekonomistyrning kopplat till hållbarhet?