



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

HÅLLBARHETSSTRATEGIER, FRÅN ORD TILL HANDLING

En fallstudie om en banks implementering av
hållbarhetsstrategier

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability

Företagsekonomiska Institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

VT 19

Handledare: Gabriela Schaad

Författare: Micaela Börjesson, 920717

Hanna Eurenus, 950221

Förord

Under våren 2019 har vi skrivit en uppsats inom Corporate Sustainability. Arbetet har kantats med både upp- och nedgångar, men framförallt resulterat i nya lärdomar, bekantskaper, skratt och praktiska erfarenheter.

Med detta förord vill vi passa på att rikta ett stort tack till vissa personer som har hjälpt oss under den här resan. Vi vill rikta ett stort tack till vår kontaktperson på SBAB och medarbetare som har bistått med material till studien, god kommunikation och mycket trevligt bemötande. Tack för att ni har tagit tiden till att svara på våra intervjufrågor. Utan er hade den här uppsatsen varit svår att genomföra. Vi vill även passa på att tacka på vår handledare som har varit ett bra stöd under hela den här processen. Tack för dina råd, tillgänglighet och givande samtal. Vidare vill vi tacka vår opponeringsgrupp som under den här terminen har bidragit med bra tankar och idéer gällande vår uppsats.

Avslutningsvis vill vi även tacka varandra för allt stöd och fint samarbete under dessa veckor vi tillbringat ihop.

Micaela Börjesson och Hanna Eurenus

Göteborg, maj 2019

Sammanfattning

Titel: Hållbarhetsstrategi, från ord till handling – En fallstudie om en banks implementering av hållbarhetsstrategier

Författare: Micaela Börjesson och Hanna Eurenus

Handledare: Gabriela Schaad

Nyckelord: Implementering, Hållbarhetsstrategier, Banksektorn, Hållbarhet

Bakgrund och problem: Många företag arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor och utvecklar strategier för att adressera den här typen av utmaningar, men när det gäller implementeringen av hållbarhetsstrategier saknas ofta konkreta tillvägagångssätt för att implementera dessa. Tidigare forskning har uttryckt att det behövs fler studier som kan ge en fördjupad bild över implementeringen av hållbarhetsstrategier i företag. Därav studeras vilka faktorer som underlättar eller försvårar en sådan process. Då bankerna har en viktig funktion i samhället har de goda möjligheter att arbeta för en hållbar utveckling och eftersom bankerna har studerats i mindre grad används en bank som underlag i den här studien.

Syfte: Syftet med den här rapporten är att få en fördjupad förståelse över vilka faktorer som hindrar eller underlättar en implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn för att överbygga gapet mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier inom den svenska banksektorn.

Metod: För att kunna uppfylla studiens syfte utfördes en fallstudie på SBAB. Studien bygger på en kvalitativ forskningsansats där intervjuer har genomförts för att samla in data.

Resultat och slutsats: Utifrån tidigare forskning har faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier identifierats. Ur resultatet kan det urskiljas att många av de studerade faktorerna har en underlättande effekt på implementeringen av hållbarhetsstrategier inom SBAB, medan vissa faktorer till viss del försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier. Att se över de här faktorerna kan underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier i framtiden samt överbygga det gap som finns idag mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn.

Abstract

Title: Sustainability strategies, from words to actions - A case study of a bank's implementation of sustainability strategies

Authors Micaela Börjesson och Hanna Eurenus

Supervisor: Gabriela Schaad

Keywords: Implementation, Sustainability Strategies, Banking Industry, Sustainability

Background and problem description: Corporate sustainability has become embedded into businesses core strategies, but when it comes to implementing sustainability strategies, concrete approaches for implementing are often lacking. Previous research has emphasized more studies that can provide an in-depth portrait of the implementation of sustainability strategies for companies. Hence, the factors that facilitate or complicate such a process are studied. Since banks have an important function in the society, they play an important role in creating a sustainable development. Furthermore, banks have been studied to a lesser extent which is why they are being used as a point of departure in this study.

Purpose: This report seeks to develop a deeper understanding of which factors that facilitate or complicate an implementation of sustainability strategies to be able to close the gap between formulation and implementation of sustainability strategies within the Swedish banking industry.

Method: To fulfil the reports purpose, a case study on SBAB was conducted. The study is based on a qualitative approach, where interviews were completed to collect data.

Results and conclusion: Based on previous research, factors that facilitate or complicate the implementation of sustainability strategies in SBAB have been discussed. From the result it can be distinguished that many of the factors studied have a facilitating effect on the implementation process of sustainability strategies within SBAB, while some factors complicate the implementation of sustainability strategies. This study contributes to bridging the gap that exists today between the formulation and implementation of sustainability strategies. Reviewing these factors can facilitate the implementation of sustainability strategies in the future.

1. Inledning	1
1.1. Problembakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3. Syfte och frågeställningar	4
1.4. Studiens tilltänkta bidrag	4
2. Teori.....	6
2.1. Faktorer vid implementeringen av hållbarhetsstrategier	6
2.1.1. Definition av hållbarhet.....	6
2.1.2. Organisationsstruktur	7
2.1.3. Långsiktighet.....	7
2.1.4. Organisationskultur	7
2.1.5. Ledarskap	8
2.1.6. Kontroll och uppföljning.....	9
2.1.7. Motivation och kvalifikationer.....	9
2.1.8. Kommunikation.....	10
2.2. Summering.....	10
3. Metod	12
3.1. Kvalitativ forskningsansats.....	12
3.1.1. Fallstudie	12
3.1.2. Val av sektor och företag	13
3.2. Litteratursökning	14
3.3. Metod för datainsamling.....	15
3.3.1. Semistrukturerad intervju	15
3.3.2. Urval av respondenter	15
3.3.3. Intervjuguide	16
3.3.4. Genomförande av intervjuer.....	18
3.4. Genomförande av analys	19
3.5. Etiska överväganden.....	20
3.6. Studiens trovärdighet.....	21
4. Resultat	23
4.1. Bakgrund om företaget	23
4.1.1. SBAB:s hållbarhetsarbete	23
4.2. Faktorer vid implementering av hållbarhetsstrategier.....	24
4.2.1. Definition av hållbarhet.....	24

4.2.2.	Organisationsstruktur	25
4.2.3.	Långsiktighet	27
4.2.4.	Organisationskultur	27 ²⁸
4.2.5.	Ledarskap	29
4.2.6.	Kontroll och uppföljning	30
4.2.7.	Motivation och kvalifikationer	31 ³²
4.2.8.	Kommunikation	33
5.	Analys	36
5.1.	Definition av hållbarhet	36
5.2.	Organisationsstruktur	36
5.3.	Långsiktighet	37
5.4.	Organisationskultur	38
5.5.	Ledarskap	39
5.6.	Kontroll och uppföljning	39
5.7.	Motivation och kvalifikationer	40
5.8.	Kommunikation	41
6.	Diskussion och slutsats	43
6.1.	Förslag på vidare forskning	46
	Referenser	47
	Appendix: Intervjuguide	

1. Inledning

I detta avsnitt ges en bakgrundsbeskrivning av problemområdet gällande implementering av hållbarhetsstrategier. I avsnittets inledande del ges en bakgrundsbeskrivning av studiens problem. I problemdiskussionen konkretiseras problematiken gällande implementering av hållbarhetsstrategier inom olika industrier, i synnerhet bankindustrin. Dessutom presenteras syfte och frågeställningar som den här studien är tänkt att besvara. Avslutningsvis redogörs för studiens tilltänkta bidrag till forskningsområdet.

1.1. Problembakgrund

Idag sker stora positiva och negativa förändringar runt om i världen. Många av förändringarna kan kopplas till mänskliga aktiviteter och kan leda till stora konsekvenser för det liv som finns här på jorden. Klimatförändringar som orsakas av växthusgasutsläpp, brist på olika resurser samt förändrade ekosystem är några exempel på de utmaningar som kräver akuta åtgärder (Lovins, 2008). Företag antas ha haft en bidragande roll i denna negativa utveckling varpå många anser att de bör stå till svars och agera (Benn, Edwards & Williams, 2014). Enligt Elkington (1999) innebär det att företag bör ta hänsyn till miljömässiga aspekter, ekonomiskt välstånd samt social rättvisa i sina strategier eftersom företag har en stor möjlighet att påverka och åstadkomma en förändring. Många intressenter delar den uppfattningen och anser att verksamheter och organisationer måste inkorporera hållbarhetsaspekter så att de genomsyrar hela verksamheten (Klettner, Clarke & Boersma, 2014). Den förändring som under många år har skett har fått företag att agera och det har resulterat i att många organisationer och företag inte längre ser hållbarhet som en separat del av företaget, utan en aspekt som integreras i strategier och andra områden i verksamheten (Galbreath, 2009).

När det gäller strategiområdet kan begreppen formulering och implementering urskiljas. Mintzberg och Waters (1985) menar att formulering av en strategi utgör en utvecklingsprocess där interna och externa analyser av organisationen och industrin utförs för att kunna definiera mål och riktlinjer för en organisation eller ett företag. Kotler, (2001, s. 36) beskriver implementeringen av strategier som *“processen där planer blir till handlingar och där man säkerställer att målet med formuleringen av strategin uppnås”*. En implementering kan ses som en process, där handlingar blir till ord. Många företag arbetar aktivt med sitt hållbarhetsarbete genom att exempelvis formulera och utveckla strategier för att minska företagets miljö- och klimatpåverkan. Ett problem som har upptäckts är att det oftare är

svårare att implementera än att formulera strategier, särskilt hållbarhetsstrategier (Engert & Baumgartner, 2016). Epstein och Roy (2001) menar att hållbarhetsstrategier ofta är välformulerade i företag, men när det gäller utförandet och implementeringen av dessa saknas konkreta initiativ för att kunna översätta ord till handling. Detta bidrar till att strategierna blir ofta tomma ord istället för att företag agerar, något som kan skapa problem.

Den här studien tar utgångspunkt i banksektorn där de flesta svenska banker arbetar med hållbarhetsfrågor. Jeucken och Bouma (1999) menar att bankverksamheten utgör en viktig funktion i samhället eftersom de möjliggör expansion för företag samt bidrar till den ekonomiska och sociala utvecklingen i ett samhälle. Dessutom har bankerna möjlighet att finansiera projekt som bidrar till en ökad hållbarhet och potential att samarbeta med företag som arbetar med grön teknologi istället för andra icke-hållbara alternativ, exempelvis fossila bränslen (Jeucken & Bouma, 1999). Banker arbetar även med sociala hållbarhetsfrågor som exempelvis mänskliga rättigheter, jämställdhet, förbättrade arbetsvillkor samt korruption. När det gäller mänskliga rättigheter kan banker utveckla policys som beskriver olika typer av standarder gällande hur de bör investera i olika projekt (Fair Finance, u.å). Många svenska banker har formulerat hållbarhetsstrategier (Svenska Bankföreningen, 2019) och då valt att ta ställning för att arbeta mot en hållbar utveckling.

1.2. Problemdiskussion

Som framgått i bakgrunden är implementeringen av hållbarhetsstrategier en komplex process vilket kan konkretiseras på följande sätt: *“Trots att det är lika viktigt med en framgångsrik strategi inom ett företag, är en strategisk plan enbart en hög av värdelösa dokument, om inte implementeringsprocessen är framgångsrik”* (Hammer, 1996, s. 103). Med andra ord utan en effektiv implementeringsprocess innebär en strategisk plan enbart tomma ord. Företags olika styrningssätt, strukturer och kulturer bidrar till problematiken (Epstein & Rejc-Buhovac, 2014). Formuleringen av en hållbarhetsstrategi är ofta väldokumenterad och genomarbetad, men när det gäller att implementera kan stora utmaningar uppstå då det saknas konkreta arbets sätt för hur en sådan strategi ska implementeras. Den här studien beskriver komplexiteten gällande implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn för att utveckla en fördjupad förståelse över vilka faktorer som underlättar eller försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier inom den svenska banksektorn.

White (2013) belyser och betonar komplexiteten när det gäller implementeringen av hållbarhet i företag. Han beskriver att när företag kommunicerar och implementerar hållbarhet i verksamheter uppstår ofta problem gällande definitionen av hållbarhetsbegreppet då det finns flera olika definitioner. Elkington (1999) beskriver hållbarhet utifrån tre aspekter, ekonomiska, sociala och miljömässiga, vilka tillsammans sammanlänkar företagets roll gällande arbetet med hållbarhet. En ekonomisk hållbarhet belyser betydelsen av långsiktig ekonomisk tillväxt. Ekologisk hållbarhet handlar om skyddet av miljön, ekosystemens långsiktiga produktionsförmåga samt effektiv användning av jordens resurser. Social hållbarhet betonar utrotning av fattigdom, sysselsättning, integration, jämlikhet, utbildning samt jämställdhet (Finansdepartementet, 2000). Olika definitioner medför komplikationer då det är svårt att i företag fullständigt kommunicera och implementera hållbarhet i företag då hållbarhetsbegreppet betyder olika beroende på vem som tillfrågas. Därtill påverkas företag då det är svårt att fastställa mätbara mål och riktlinjer när hållbarhetsmål bilden är diffus och inte allmänt accepterad (White, 2013). För att lyckas med implementeringen av hållbarhetsstrategier krävs en god förståelse över vad hållbarhet är, men eftersom begreppet saknar en klar definition ökar komplexiteten.

När det gäller implementering av hållbarhetsstrategier menar Nilsen (2015) att det uppstår problem då det saknas ramverk som detaljerat beskriver hur processen ska gå till. Det finns ingen konkret implementeringsmodell, vilket bidrar till problematiken med att implementera miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter i ett företag (Nilsen, 2015). Den här uppfattningen delas även av Klettner, Clarke och Boersma (2014) som menar att det finns få ramverk som på ett strukturerat och konkret sätt beskriver hur en implementering ska gå till och vilka mätindikatorer som ska användas för att mäta resultat. Andra menar att det finns faktorer, exempelvis organisationsstruktur- och kultur, kommunikation och ledarskap, som både underlättar och försvårar implementeringen av strategier generellt och i synnerhet hållbarhetsstrategier. Dessa faktorer påverkar och skildrar implementeringen av hållbarhetsstrategier och är viktiga aspekter för en gynnsam process (Engert & Baumgartner, 2016).

Bankernas roll i samhället och deras påverkan på ekonomin innebär stora möjligheter för bankindustrin att bidra till ett mer hållbart samhälle. Det innebär att banksektorn är intressant att analysera utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Dessutom har banker inte studerats i lika stor omfattning som andra industrier (Jeucken, 2004). Hållbarhetsutmaningar inom tjänstesektorn,

i synnerhet banksektorn, har inte uppmärksamats och studerats i lika stor omfattning som exempelvis tillverkningsindustrin trots att bankerna utgör en väsentlig roll i ekonomin (Raut, Cheikhrouhou & Kharat, 2017). Då implementeringen av hållbarhetsstrategier är en komplex process, uppstår både hinder och underlättande faktorer internt inom företaget och externt som påverkar processen och arbetet med hållbarhetsutmaningar. Detta skapar ett utrymme för en fortsatt utredning för att fördjupa förståelsen över vilka faktorer som påverkar implementeringen av hållbarhetsstrategier.

I tidigare studier (Engert & Baumgartner, 2016; Ruokonen & Temmes, 2019) betonas vikten av ytterligare forskning om företags implementering av hållbarhetsstrategier. Då bankerna har studerats i mindre omfattning och då de har stora möjligheter att påverka samhället (Jeucken, 2004; Engert & Baumgartner, 2016) behövs fler studier gällande banksektorn. En fördjupad förståelse inom området är därför väsentlig för att företag ska på ett effektivt och framgångsrikt sätt kunna implementera hållbarhetsstrategier i verksamheten. Att identifiera samt exemplifiera underlättande och försvårande faktorer när det gäller implementeringen av hållbarhetsstrategier kan utgöra en betydelsefull hörnsten inom det här området.

1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet med den här rapporten är att utveckla en fördjupad förståelse över vilka faktorer som underlättar eller försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier för att överbrygga gapet mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier inom den svenska banksektorn.

Följande frågeställning ligger till grund för den här rapporten:

- Vilka faktorer underlättar eller försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn?

1.4. Studiens tilltänkta bidrag

Implementeringen av strategier sker på olika sätt i företag och olika faktorer bidrar till både att underlätta, men även försvåra en sådan process. Utifrån en teoretisk utgångspunkt avser den här studien att minska en vetenskaplig kunskapsbrist inom implementering av hållbarhetsstrategier. Studien anses utgöra en illustration för hur ett företag inom banksektorn implementerar sin hållbarhetsstrategi samt faktorer som underlättar eller försvårar processen. Med tidigare forskning som utgångspunkt kan ytterligare empiriska data och material tillföra underlag inom området. Dessutom medför den här typen av studie ytterligare exemplifiering

av vilka faktorer som både medför ett framgångsrikt genomförande av hållbarhetsstrategier men även belyser de faktorer som försvårar ett sådant genomförande.

Utifrån en praktisk utgångspunkt vill vi med hjälp av den här studien öka företags möjligheter att urskilja de faktorer som är viktiga för ett gynnsamt och handlingskraftigt hållbarhetsarbete. Detta kan hela samhället dra nytta av eftersom företags agerande och förpliktelser påverkar samhället i det stora hela. Med en fördjupad förståelse inom ämnet kan den här studien bidra med empiriskt underlag för att underlätta och effektivisera en framtida implementeringsprocess i företag inom banksektorn.

2. Teori

I den här delen presenteras de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Teoriavsnittet presenterar tidigare forskning gällande implementering av strategier, i synnerhet hållbarhetsstrategier. Ett antal faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier har identifierats i tidigare forskning där andra industrier har undersökts: definitionen av hållbarhet, organisationsstruktur, långsiktighet, organisationskultur, ledarskap, kontroll och uppföljning, motivation och kvalifikationer samt kommunikation. Dessa faktorer kommer att beskrivas i det här avsnittet och användas som utgångspunkt i den här studien. Faktorerna är delvis kopplade till varandra då en faktor både kan försvåra eller underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier.

2.1. Faktorer vid implementeringen av hållbarhetsstrategier

2.1.1. Definition av hållbarhet

Begreppet hållbarhet har beskrivits på många olika sätt i litteratur och vetenskapliga artiklar, men då det saknas en entydig definition av begreppet kan implementeringen av hållbarhetsstrategier bli komplex (White, 2013). Trots att begreppet används i stor utsträckning är det svårt att finna en konkret definition av vad begreppet innebär (Finansdepartementet, 2000). I tidigare studier (Moore, Mascarenhas, Bain & Straus, 2017) har hållbarhet kritiserats eftersom det saknas en väldefinierad grund för begreppet. Dessutom menar Engert och Baumgartner (2016) att definition av hållbarhet kan påverka implementering av hållbarhetsstrategier i ett företag. De menar att olika definitioner kan orsaka motsättningar samt problem vid kommunikation mellan olika avdelningar och ledningsgrupper. En väldefinierad definition av hållbarhet är en förutsättning för en god organisationsstruktur inom företaget samt en lyckosam implementering av hållbarhetsstrategier (Engert & Baumgartner, 2016). Tidigare studier (Boström, 2012) har även understrukit att den sociala hållbarheten inkorporeras i mindre utsträckning jämfört med andra hållbarhetsaspekter. Det kan bero på att social hållbarhet är mer svårdefinierat samt svårare att implementera och analysera jämfört med andra hållbarhetsområden (Boström, 2012).

2.1.2. Organisationsstruktur

Engert och Baumgartner (2016) skriver att en framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategier kräver att företagets strategier och processer är sammanlänkade med företags organisationsstruktur. Duncan (1979) definierar organisationsstruktur som det övergripande system som driver en organisation mot att uppfylla sin vision och mission. Enligt Raps (2004) behöver företag en väldefinierad mission och vision som beskriver vart företaget är på väg. Detta leder till att medarbetare utvecklar en fördjupad förståelse över vad företaget strävar att uppnå, vilket resulterar i en mer effektiv implementering av strategier. För att åstadkomma detta krävs en organisationsstruktur som bygger på transparens (Raps, 2004).

Bruzelius och Skärvad (2000) menar att en organisationsstruktur består av beslutsfattande, ansvarsfördelning och befogenheter i en verksamhet. Raps (2004) betonar att ansvarsfördelningen är väsentlig när det gäller strategiimplementering. Han menar att en implementering ofta misslyckas eftersom de anställda inte vet vem som ska utföra vad (Raps, 2004). En bristande kommunikation mellan avdelningar samt diffus ansvarsfördelning kan försvåra en implementering av strategier (Hrebiniak, 2006). Trots att fasta ansvarsområden är väsentliga menar Haugen och Davis (2010) att det är viktigt att alla känner sig delaktiga i implementeringsprocessen då det skapar ett engagemang som förbättrar förutsättningarna för en lyckad implementering av strategier.

2.1.3. Långsiktighet

Hrebiniak (2006) betonar problematiken med den längre tidsramen som krävs att genomföra och implementera en strategi. Författaren menar att en längre tidsram innebär problem för ledningsgruppen när det gäller att kontrollera implementeringsprocessen. Detta beror på att andra händelser kan dyka upp under strategiimplementeringen. Förändrad konsumentefterfrågan, konkurrenser och andra omvärldsfaktorer kan innebära att ett företag måste fokusera på andra aspekter eller ändra strategin. Långsiktiga mål måste översättas till kortsiktiga mål, vilket kan vara komplext (Hrebiniak, 2006).

2.1.4. Organisationskultur

Varje företag utformar sina egna delade värderingar vilket i sin tur skapar och utformar en acceptans för strategiimplementering (Raps, 2004). Organisationskultur kan beskrivas som *“det mönster av övertygelser, värderingar och olika handlingssätt som utvecklats under företagets verksamma tid”* (Brown, 1998, s.9). En stark organisationskultur påverkar de

anställdas uppträdande och acceptans gällande nya strategier och en implementering av dessa (Engert och Baumgartner, 2016). En organisationskultur som tillåter förändring är viktig för att anställda ska ha möjlighet att kunna förändra och se möjligheter att förändra (Hrebieniak, 2006).

En annan aspekt som delvis kan kopplas till företagskultur är engagemang. En effektiv implementering av strategier kräver engagerade medarbetare. När medarbetare är engagerade och känner en social tillhörighet till organisationen och andra kollegor bidrar det till en positiv inställning till verksamheten. Dessutom skapas en större vilja och ökad acceptans för förändring. Allt detta möjliggör ett långsiktigt positivt förhållande mellan medarbetare och organisation, vilket skapar ett engagemang bland de anställda (Haugen & Davis, 2010). För att skapa en organisationskultur som prioriterar hållbarhet menar Engert och Baumgartner (2006) att det krävs en relevant kunskapsbas inom hållbarhet bland de anställda. Dessutom menar Engert och Baumgartner (2016) att det är väsentligt att medarbetare besitter rätt kvalifikationer.

2.1.5. Ledarskap

Ledarskap är en faktor som påverkar implementeringen av hållbarhetsstrategier i ett företag. Engert och Baumgartner (2016) menar att ledarskap är väsentligt vid implementering av hållbarhetsstrategier, vilket även skildras och understöds i deras rapport. Studien åskådliggör att värderingar och attityder hos ledningsgruppen är av central vikt när det gäller en implementering av hållbarhetsstrategier. Företagets ledningsgrupp inställning till hållbarhet är avgörande (Engert & Baumgartner, 2016). Dessutom menar Stead och Stead (2014) att ledningsgruppens värderingar och engagemang påverkar strategiska beslut och implementeringen av hållbarhetsstrategier.

En involverad och engagerad ledningsgrupp som betonar hållbarhet vid beslutsfattande har påverkan på anställda. Ett otillräckligt engagemang och ledarskap försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier. Dessutom försvåras implementeringen när personer som är ansvariga för formuleringen av hållbarhetsstrategier inte är samma personer som de som är ansvariga för implementeringen (Engert och Baumgartner, 2015).

2.1.6. Kontroll och uppföljning

Kontroll och uppföljning är enligt Engert och Baumgartner (2016) viktiga aspekter när det gäller strategiimplementering. Företag bör upprätta relevanta kontroll- och ledningsinstrument samt utveckla indikatorer för att exempelvis mäta och utvärdera en implementering av hållbarhetsstrategier. Att kunna mäta och utvärdera resultat är en viktig aspekt inom hållbarhetsarbetet och strategiimplementering. Däremot är det svårt att utveckla lämpliga indikatorer som på ett korrekt sätt kan utvärdera och mäta resultat. Dessutom saknas tydliga ramverk och metoder gällande värderingen av resultat (Engert och Baumgartner, 2016). Enligt Epstein och Rejc-Buhovac (2014) ökar mätindikatorer motivationen bland de anställda då de kan lättare avgöra hur de bidrar till ett företags mission samt hjälper till att upprätthålla en kontinuerlig uppföljning, vilket bidrar till en förbättrad prestation inom företaget.

Epstein och Roy (2001) betonar kontrollsystem, mätindikatorer samt utvärderingsmetoders betydelse för implementeringen av hållbarhetsstrategier eftersom strategier ofta behöver översättas till konkreta och mätbara mål. Vidare menar Epstein och Roy (2001) att fastställandet av prestationsindikatorer och ledningssystem är väsentliga för att bedöma effekterna av hållbarhetsstrategier.

2.1.7. Motivation och kvalifikationer

I tidigare studier (Engert och Baumgartner, 2016) betonas samarbete hos medarbetarna för att på ett framgångsrikt sätt kunna implementera en strategi, vilket innebär att den här typen av aspekt bör övervägas i implementeringsprocessen. Likt ledarskap är motivation beroende av personliga attityder, uppfattningar och egenskaper som medarbetare besitter. Motivation utgör en viktig komponent när det gäller implementeringen av hållbarhetsstrategier och det finns olika sätt att öka motivationen hos medarbetarna. För att öka motivationen betonas rätt kvalifikationer och utbildning inom hållbarhet i ett företag (Engert & Baumgartner, 2016). Det finns olika sätt för de anställda att förstå de miljömässiga, sociala och ekonomiska konsekvenser ett företag kan orsaka. Johannsdottir och Mcinerney (2018) menar att företag kan anordna olika typer av aktiviteter, exempelvis seminarier och workshoppar, vilket kan leda till en ökad motivation och kunskapsbas bland de anställda. Detta leder till en förbättrad implementering av hållbarhetsstrategier inom företag (Johannsdottir & Mcinerney, 2018).

2.1.8. Kommunikation

Tidigare studier (Engert & Baumgartner, 2016) inom strategi understryker betydelsen av kommunikation i samband med implementeringen av hållbarhetsstrategier. Kommunikation inom företaget kan bland annat ske via hållbarhetsrapporter, möten, genom företagets vision, mission och mål. Även olika typer av events där dialoger angående hållbarhet förs mellan olika intressenter bidrar till informationsutbyte. Olika typer av dialoger mellan företaget och dess intressenter resulterar i inputs gällande hur företaget ska formulera sin hållbarhetsstrategi, vilket bidrar till en ökad förståelse. Den interna kommunikationen och interaktionen mellan olika avdelningar underlättar implementeringen av hållbarhetsstrategier (Engert & Baumgartner, 2016). Detta understryker Noble (1999) i sin studie gällande strategiimplementering där han konstaterar att interaktion och kommunikation mellan ledning och ledningsgrupper är en av de viktigaste informella processerna som finns inom en organisation.

En god kommunikation är något som även Hrebeniak (2006) betonar och problematiserar i sin artikel. Han menar att implementeringen av strategi involverar mer människor och fler faktorer jämfört med en strategiformulering. Det här kan innebära problem i vissa företag och för att kunna implementera strategier krävs en god kommunikation mellan olika avdelningar och funktioner. Storleken på företaget kan ha en betydande och avgörande roll när det gäller kommunikation mellan olika avdelningar eftersom det tar det längre tid i ett större företag att nå ut till sina anställda (Hrebeniak, 2006).

Field Code Changed

2.2. Summering

I det här avsnittet har de faktorer som underlättar och försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier presenterats. De teorier som har presenterats i det här avsnittet utgör grunden för analys och resultat i den här studien. Teorierna bidrar till att utöka förståelsen gällande hur gapet mellan formuleringen och implementeringen av en hållbarhetsstrategi kan minska. Tabellen nedan konkretiserar underlättande och försvårande faktorer inom implementeringsprocessen:

Tabell 2. Sammanställning av faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier

	Faktorer	Tillhörande begrepp	Författare och år
1.	Definition på hållbarhet	Saknas väldefinierad definition & social hållbarhet	Engert och Baumgartner (2016)
2.	Organisationsstruktur	Ansvarsfördelning, beslutsfattande, befogenheter, vision och mission	Raps (2004), Hrebniak (2006), Haugen och Davis (2010) & Engert och Baumgartner (2016)
3.	Långsiktighet	Omvärldsfaktorer & långsiktiga mål	Hrebniak (2006),
4.	Organisationskultur	Acceptans, inställning & värderingar	Raps (2004), Hrebniak (2006), Haugen och Davis (2010) & Engert och Baumgartner (2016)
5.	Ledarskap	Ledningsgruppens attityder, inställning och engagemang	Stead och Stead (2014) & Engert och Baumgartner (2016)
6.	Kontroll och uppföljning	Mätetal, indikatorer, utvärdering, kontrollsystem & ramverk	Epstein och Roy (2001), Epstein och Rejc-Buhovac (2014) & Engert och Baumgartner (2016)
7.	Motivation och kvalifikationer	Utbildning, Aktiviteter, Personliga attityder och egenskaper	Engert och Baumgartner (2016) & Johannsdottir och Mcinerney (2018)
8.	Kommunikation	Hållbarhetsrapporter, möten & storlek på företag	Noble (1999), Hrebniak (2006) & Engert och Baumgartner (2016)

3. Metod

I det här avsnittet presenteras den metod som ligger till grund för den här uppsatsen. En redogörelse för datainsamlingsprocessen kommer att presenteras samt hur utförandet av analysen har gått till. Dessutom beskrivs de centrala etiska överväganden för den här studien. Avslutningsvis diskuteras studiens transparens och trovärdighet.

3.1. Kvalitativ forskningsansats

Vid genomförandet av en studie kan forskare välja att använda sig av en kvantitativ metod, kvalitativ metod eller en kombination av båda (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Då den här studien syftar till att utveckla en fördjupad förståelse av implementeringen av hållbarhetsstrategier inom den svenska banksektorn valdes en kvalitativ forskningsansats. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är kvalitativa metoder lämpliga vid beskrivning av olika företeelser. En kvalitativ studie använder olika tillvägagångssätt för att skildra ett fenomen, vilket resulterar i en ökad förståelse av det studerade fenomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2011). I den här studien används en kvalitativ forskningsansats då avsikten med studien är att fördjupa förståelsen gällande de faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier. Den här typen av metod innebär att vi kan få detaljerad och innehållsrik information från respondenterna för att besvara studiens frågeställning och uppfylla syftet.

3.1.1. Fallstudie

För att kunna uppfylla syftet med den här studien anser vi att det är lämpligt att utföra en fallstudie för att fördjupa kunskapen om vilka faktorer som underlättar eller försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier i ett företag. Enligt Yin (2009) är en fallstudie en empirisk undersökning som studerar ett fenomen inom sitt befintliga sammanhang. Vidare anser Yin (2009) att en fallstudie är en lämplig metod när ambitionen är att undersöka kontextuella förhållanden som tros vara relevanta för det studerade fenomenet. En fallstudie kan dels vara enskild eller bestå av flera typer av studieobjekt, exempelvis olika typer av företag (Yin, 2009). I den här studien kommer implementeringen av hållbarhetsstrategier vara det som fenomen som studeras. Fördelen med att studera ett objekt, ett företag i det här fallet, är enligt Yin (2009) att ett fenomen kan studeras utifrån en eller flera välformulerade teorier. Däremot menar författaren att ett argument mot fallstudier, specifikt enskilda fallstudier, är att

metoden eventuellt inte bidrar med tillräckligt grund för att kunna göra vetenskapliga generaliseringar (Yin, 2009).

I den här rapporten är en enskild fallstudie lämplig att utföra då syftet är att utifrån ett studerat företag identifiera underlättande och försvårande faktorer gällande implementeringen av hållbarhetsstrategier. Att studera ett företag anses vara lämpligt för att kunna få en detaljerad översikt över de faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier samt få konkreta exempel på hur företaget arbetar med de här faktorerna. Avsikten med studien är inte att jämföra olika företag och därför passar ett enskilt studieobjekt bättre i det här sammanhanget. Dessutom passade ett företag tidsramen för den här studien. Därtill kommer företaget att analyseras utifrån valda teorier inom området vilket är lämpligt vid en fallstudie.

3.1.2. Val av sektor och företag

I början av den här studien undersöktes vilka typer av industrier som tidigare forskning inom området genomförts på. Vi använde oss dels av vetenskapliga artiklar samt tidigare uppsatser för att få en fördjupad förståelse om detta. Det finns en del forskning som har genomförts tidigare inom ämnet, men en av de faktorerna som bidrog till valet av företag, var att tjänste- och serviceföretag, i synnerhet bankindustrin, inte har studerats i samma utsträckning som tillverkningsföretag (Raut, Cheikhrouhou & Kharat, 2017). För att uppfylla syftet med studien var det viktigt att välja ett företag inom banksektorn som aktivt arbetar med att integrera hållbarhet i organisationen. Det här ansågs väsentligt eftersom studien syftar till att fördjupa förståelsen om underlättande och försvårande faktorer i implementeringsprocessen.

Val av fallföretag föll på SBAB som är en statligt ägd bank med en ägarpolicy som förespråkar hållbart företagande. Detta innebär att företaget ska på ett proaktivt sätt arbeta med hållbarhetsfrågor i verksamheten. Vi ansåg att SBAB var intressant då har genomfört en stor genomlysning över företagets hållbarhetsarbete (SBAB, 2019), vilket vi ansåg var intressant. För att klargöra att banken hade de egenskaper som ansågs viktiga och för att skapa en förståelse över företagets arbete inom hållbarhet granskades två hållbarhetsrapporter och ett flertal styrdokument. Företaget kontaktades för att se om det fanns intresse att delta i den här studien. SBAB var positiva till att delta och vi kom i kontakt med företagets hållbarhets- och kommunikationsansvarig på företaget. Dessutom följde flera telefonsamtal och ett besök på huvudkontoret där vi tillsammans med vår kontaktperson diskuterade fullföljandet av

studien. Med hjälp av rapporter, dokument och samtal samlades tillräckliga belegg för att vara säkra på att det skulle vara möjligt att genomföra studien på företaget.

3.2. Litteratursökning

I det inledande stadiet för den här studien genomfördes en litteratursökning för att undersöka tidigare forskning inom problemområdet. Då det är tidsmässigt problematiskt att undersöka alla artiklar inom området användes de vetenskapliga artiklar som citerats mycket i andra studier. Syftet med litteratursökningen var att skapa en teoretisk ram och struktur för studien. Den teoretiska ramen används som utgångspunkt för resultat och analys. De sökverktyg som användes i studien bestod mestadels av Google Scholar samt Göteborgs Universitets datasökningsbas. Nyckelord som användes vid sökandet i databaserna har varit *strategy, implementation, sustainability strategies, sustainability in banks*. Dessutom användes databasen Scopus där vi letade efter källor som varit citerade eller som byggde på varandra. För att säkerställa kvalitén av tidigare forskning användes artiklar som blivit ”peer-reviewed”. Under tiden då vi arbetat med studien har vi använt sökverktygen för att se om ny forskning har publicerats inom vårt område för studien. Ibland har äldre vetenskapliga artiklar använts för att beskriva olika fenomen, men i större utsträckning har nyutkommen forskning använts. För att avgränsa vår studie har vi valt att fokusera på själva implementeringen av hållbarhetsstrategier och inte hur eller varför de formuleras.

De vetenskapliga artiklarna som används i den här studien ger en teoretisk bakgrund av dels problemområdet, men beskriver även de faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier, därför var de lämpliga att använda som utgångspunkt när den teoretiska referensramen skapades. Den här typen av information var viktig för att överbrygga gapet mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier. Därtill användes sekundärkällor i form av material och dokument från företagets hemsida för att komplettera primärdata. Dokumenten som användes var företagets årsredovisning från 2018 och tidigare år, samt ett antal olika styrdokument. Årsredovisningarna gav bland annat konkreta exempel på hur SBAB arbetar med hållbarhetsfrågor och företagets struktur.

En av de centrala teoretiska utgångspunkterna i den här studien är artikeln *Corporate Sustainability Strategy - Bridging the Gap between Formulation and Implementation* skriven av Engert och Baumgartner (2016). Författarna beskriver faktorer som underlättar och försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom bilindustrin. Vi valde den här

vetenskapliga artikeln eftersom den på ett strukturerat sätt beskriver ett antal faktorer som är väsentliga vid en implementering av hållbarhetsstrategier. Dessutom användes andra vetenskapliga artiklar för att ytterligare beskriva och utveckla de valda faktorerna. Tidigare forskning har studerat tillverknings- och tjänsteföretag, men de faktorer som beskrivs i teoriavsnittet kan appliceras på båda industrierna. Faktorerna gäller dels implementering av hållbarhetsstrategier och strategier generellt.

3.3. Metod för datainsamling

3.3.1. Semistrukturerad intervju

Justesen och Mik-Meyer (2011) skriver att det finns olika tillvägagångssätt för att få tillgång till material, exempelvis via intervjuer. I den här studien utfördes kvalitativa intervjuer för att få tillgång till primärdata. Justesen och Mik-Meyer (2011) skriver intervjuer kan utföras på olika sätt där ett av tillvägagångssätten är semi-strukturerade intervjuer där intervjuaren utgår från en intervjuguide där frågor och olika teman har identifierats. Vid en semi-strukturerad intervju ställs öppna frågor för att ge intervjupersonen en möjlighet att reflektera över sina svar och utrymme för intervjupersonen att berätta öppet om andra aspekter som inte är direkt kopplade till ursprungsfrågan. Om intervjuaren anser att den inte får tillräckliga svar så kan följdfrågor ställas tills intervjuaren är nöjd (Justesen & Mik-Meyer, 2011; Patel & Davidson, 2011). Då respondenterna i den här studien har olika typer av arbetsroller (se tabell 1) var den här typen av intervju lämplig eftersom öppna frågor kunde ställas och följdfrågor kunde användas som var passande i situationen. Det här resulterade i innehållsrika svar utifrån respondenternas olika perspektiv och erfarenheter av SBAB:s hållbarhetsarbete och implementeringen av hållbarhetsstrategier. Under intervjuerna diskuterade respondenterna vissa aspekter mer utförligt beroende på vilken arbetsroll de hade, vilket innebar att vissa av intervjufrågorna besvarades mer än andra.

3.3.2. Urval av respondenter

De personer vi valde att intervjua är personer som på något sätt är delaktiga i eller väl underrättade om hållbarhetsarbetet, i synnerhet implementeringen i SBAB. Då syftet med studien är att överbrygga gapet mellan formuleringen och implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn, ansågs det vara viktigt att intervjua personer som är delaktiga och ansvariga för implementeringen.

Brinkmann och Kvale (2014) skriver att antalet personer som krävs i en undersökning beror på vilket syfte en studie har. Om det är för få personer som deltar i en studie kan ett problem uppstå då det blir svårt att göra generaliseringar. Därmed är det viktigt att noga överväga antalet intervjupersoner innan (Brinkmann & Kvale, 2014). Urvalet av respondenterna på företaget genomfördes av den kontaktpersonen på företaget efter att hen frågat vilka personer vi ville prata med. Innan urvalet av respondenterna fördes en diskussion över vilka egenskaper och arbetsroller vi letade efter hos intervjupersonerna. Då kontaktpersonen på företaget besitter stor kunskap och har god överblick över lämpade personer ansåg vi att det var lämpligt att hon kontaktade relevanta respondenter. Det kan ha utelämnat andra personer som även hade varit lämpliga för att besvara vissa frågor, men det innebar att vi fick samtala med de personer som var mest kompetenta i frågan.

Fem personer tillfrågades att delta i intervjun och samtliga sade ja. Vi ansåg att vi fick tillräckligt med material för att kunna uppnå syftet med studien och därav intervjuades inte fler personer. Det fanns möjlighet att intervjua fler personer om det hade behövts.

Tabell 1. Sammanställning av respondenterna

Respondent	Arbetsroll	Intervjutyp	Datum - Tid
1	Manager Finansiell Kommunikation	Telefonintervju	29/4 - 32 min
2	Hållbarhetsstrateg	Telefonintervju	29/4 - 40 min
3	Affärsstrateg	Telefonintervju	3/5 - 35 min
4	Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation	Telefonintervju	6/5 & 8/5 - 56 min
5	Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären	Telefonintervju	6/5 - 30 min

3.3.3. Intervjuguide

Innan intervjuguiden sammanställdes lästes styrdokument och årsredovisningar för att få en fördjupad bild av företaget. Brinkmann och Kvale (2014) anser att en viktig aspekt som ingår i det inledande arbetet är att skaffa sig förkunskaper om det ämne som ska undersökas. Patel och Davidson (2011) menar att man bör ha goda kunskaper om forskningsområdet för att kunna konstruera relevanta frågor då detta resulterar i en bättre utförd intervju. Detta innebar

att vi inte behövde fråga om vissa aspekter under intervjun eftersom den informationen kunde tillhandahållas med hjälp av dessa dokument (se intervjuguide i appendix).

Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är en semistrukturerad intervju ofta indelad i olika kategorier som diskuteras och utvecklas av intervjupersonerna. Frågorna är även indelade efter de olika kategorierna. Denna process är viktig för att kunna utföra en strukturerad och lyckad intervju (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Vid framtagandet av våra intervjufrågor och vid framställandet av en intervjuguide utgick vi från de faktorer vi identifierat i teorin. Vi grupperade frågorna därefter och fick då en tydlig struktur på vår intervjuguide. Detta bidrog till en tydlig ordning som följdes under intervjun, vilket innebar att vi kunde använda tiden med respondenterna så effektivt som möjligt. Under intervjuerna utgick vi från intervjuguiden, där samtliga respondenter fick samma frågor, men vissa frågor diskuterades och besvarades i större omfattning beroende på respondentens arbetsroll, personliga erfarenheter och kunskap. Det här kan ha påverkat resultatet eftersom respondenternas svar blir vinklade utifrån deras arbetsroller då respondenterna kan vara mer involverade och ha mer insyn i vissa projekt jämfört med andra. Däremot ansåg vi att det var intressant att intervjua respondenter med olika arbetsroller då det gav oss en fördjupad bild över hur de olika personerna arbetar med att implementera hållbarhetsstrategier.

Det finns olika typer av frågor som kan användas i en intervju. Dels inledande frågor som berör intervjupersonen som syftar till att skapa en god kontakt mellan parterna. De mest centrala frågorna kallas för *tematiska frågor*. Dessa frågor är omfattande och intervjupersonen får tillfälle att utveckla vad personen uppfattar som väsentligt inom det område som studien syftar till att undersöka, vilket ska ske med minimal påverkan från intervjuaren. Därefter kan *uppföljningsfrågor* användas för att ge ett mer utvecklat eller nyanserat svar (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud, 2017). Frågorna i den här studien var tydligt formulerade och konstruerade på ett sätt som möjliggjorde innehållsrika svar från intervjupersonerna. När vi kände att det fanns utrymme för mer utveckling av svaren ställde vi följdfrågor som var passande i situationen. Vid utförandet av intervjuerna insåg vi att några av frågorna inte längre var relevanta för vår studie och exkluderade därför dem ur intervjuguiden. I och med vårt val av intervjumetod, som kännetecknas av öppna frågor, kunde intervjupersonerna när de svarade på en fråga beröra områden som behandlas i senare frågor. Detta innebar att vi utelämnade vissa frågor som vi ansåg att vi redan fått tillräckliga svar på. En alltför strikt mall hade varit till en nackdel då svaren hade blivit kortare och inte

Field Code Changed

Field Code Changed

Field Code Changed

Field Code Changed

lika innehållsrika som vid den här typen av intervju. Då det fanns en strävan efter att se huruvida det förekom ytterligare faktorer som underlättade eller försvårade en framgångsrik implementering fick respondenterna tala öppet och fritt då det bidrog till att lättare kunna urskilja de mest väsentliga faktorerna samt eventuella faktorer som inte diskuterats innan.

3.3.4. Genomförande av intervjuer

Innan utförandet av intervjuer måste vissa aspekter beaktas. Brinkmann och Kvale (2014) skriver att det är viktigt vid en intervjustudie att inledningsvis klargöra studiens syfte för respondenten. Även Patel och Davidson (2011) beskriver vikten av att redogöra syftet för personerna som deltar i studien då intervjupersoner inte har samma inblick och kan eventuellt ha svårigheter att se varför personens bidrag är meningsfullt för studien. En annan aspekt är av etiska skäl. Det är viktigt att berätta hur intervjupersonens bidrag kommer att användas och huruvida det kommer vara konfidentiellt eller inte. Denna typ av information är viktig att underrätta deltagarna om innan intervjun genomförs (Patel & Davidson, 2011). I den här studien var syftet med att utföra intervjuer att få konkreta exempel utifrån respondenternas personliga erfarenheter på hur företaget arbetar med att överbrygga gapet mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier. Innan intervjuerna genomfördes presenterades detta syfte för respondenterna och dessutom klargjordes varför de tillfrågades bidrag var viktigt. Detta ansågs vara viktigt eftersom de tillfrågade kunde urskilja studiens syfte och få en ökad förståelse för det bidrag som studien ger. Det bidrog till mer utförliga och genomtänkta svar givits som kan ha förbättrat kvaliteten i den här studien. Dessutom frågade vi om det var möjligt att publicera intervjupersonernas arbetsroller. Då enbart rollen publicerades och inte namn, kan även detta ha bidragit till ärliga och personliga svar vilket förbättrar studiens trovärdighet, vilket kan ha resulterat i mer utförliga och genomtänkta svar.

Intervjuerna ägde rum via telefon, då vi inte hade möjlighet att genomföra dessa vid personliga möten. Eftersom intervjuerna genomfördes via telefon minskade möjligheterna för att respondenten skulle påverkas av intervjupersonerna. Samtidigt kan en telefonintervju medföra en försämrad dynamik mellan intervjuaren och respondenten, men då vi besökte företaget innan intervjuerna och träffade vissa respondenter tror vi att de har fått en god förståelse för studiens syfte och vilka vi är. Dessutom passade telefonintervjuer oss och det studerade företaget bättre, eftersom intervjuerna inte kunde genomföras på samma dag. Då huvudkontoret är på annan ort var det svårt för oss att tidsmässigt och resursmässigt åka dit under flera olika dagar. Om vi hade blandat olika typer av intervjumetoder, exempelvis

telefonintervju samt intervjuer som genomförs på plats, hade möjligtvis resultatet påverkats av detta. Därför bestämde vi att telefonintervjuer är bäst lämpade för att utföra den här studien.

Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är det viktigt att innan intervjun inleds komma överens om hur intervjun ska dokumenteras. Efter godkännande spelades intervjuerna in och under intervjun antecknades respondentens svar. Enligt Patel och Davidson (2011) finns det en risk med att spela in en intervju eftersom det kan påverka en respondents svar. Däremot ansågs det lämpligt att spela in intervjuerna eftersom vi då kunde fokusera på att lyssna och ställa eventuella följdfrågor samt att det blev lättare att transkribera intervjuerna. Dessutom medförde inspelningarna att vi kunde fokusera på att skapa ett lättsamt och personligt samtal med intervjupersonerna, vilket bidrog till ett större förtroende oss emellan. Innan intervjuerna utfördes skickades frågorna så att intervjupersonerna kunde ta del av dem och eventuellt förbereda sig. För att försäkra oss att ljudkvaliteten var bra utfördes ett test av ljudet innan intervjuerna genomfördes. Intervjuerna tog mellan 30 och 60 minuter att utföra och då hade intervjupersonerna fått god tid på sig att ge utvecklade svar, samt lägga till ytterligare information om det var något som de ansåg var relevant utöver de frågor vi ställde. Om ytterligare frågor dök upp i efterhand fick vi möjlighet att återkomma, något som dock inte utnyttjades i den här studien.

3.4. Genomförande av analys

Efter att vi utfört intervjuer inleddes analysarbetet med att transkribera det insamlade materialet som därefter kodades efter färg. Miles och Huberman (1994, s.56) skriver att *“Koder är etiketter eller märklappar som tillskriver mening till den deskriptiva information eller de slutsatser som formuleras under en undersöknings gång.”*

När det gäller kodning finns inga färdiga system för hur kodningen av material ska gå till, utan det beror på forskarens preferenser (Bell, 2015). För att på ett enkelt sätt kunna analysera vårt material utgick vi från de faktorer som vi identifierat i teorin och därefter tilldelade vi varje faktor en färg. När vi bearbetade det insamlade materialet användes färgerna för att markera varje del som var relevant för en specifik faktor. Det här underlättade analysarbetet och medförde att vi kunde få en god struktur gällande resultat och analysavsnittet. Brinkmann & Kvale (2014) nämner att det finns nackdelar med att använda kodning som analysmetod då det finns en risk att forskaren reducerar materialet för att det ska överensstämma med de

teman analysen grundar sig i. Under analysen berördes samtliga teman men vi valde ut väsentliga delar då de ansågs vara mest relevanta för den här studien.

3.5. Etiska överväganden

Det finns ett antal etiska aspekter vi har tagit hänsyn till när vi utförde vår intervjustudie. Brinkmann och Kvale (2014) skriver om etiska aspekter som är viktiga att tänka på under studien, *konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll*. Konfidentialitet innebär att forskaren och deltagarna kommer överens om vad materialet kan användas till. Ofta handlar det om privat data som kan medföra att deltagarna identifieras av andra. Därav är det viktigt att säkerställa att denna typ av information inte publiceras och avslöjas. Om sådan information kommer att publiceras är det viktigt att få godkännande av deltagarna innan. En annan aspekt som är viktigt att överväga är de konsekvenser som en studie eventuellt kan medföra för respondenter och företag. Därför är det viktigt att innan undersökningen genomförs utreda de konsekvenser som kan uppstå. Slutligen nämner författarna forskarens roll och vad den har för påverkan på studien. Forskarens roll som person och integritet är väsentligt i de beslut som tas angående etiska principer. Detta berör både de personer man har kontakt med, men även att forskaren ska sträva mot att uppnå hög kvalitet på den information som publiceras (Brinkmann & Kvale, 2014).

När studien genomfördes utgick vi från de här etiska riktlinjerna. Som nämnts tidigare i avsnittet var vi noggranna med att berätta om studiens syfte och hur respondenternas bidrag kommer att användas. Då vi ansåg att det inte finns några större risker med att delta i studien diskuterades detta inte vidare. Intervjupersonerna som deltog hade alla en positiv inställning till studien och alla fullföljde sina intervjuer. Vi har inte publicerat vad deltagarna heter då vi ansåg att det inte var relevant för studien och då vi försäkrade respondenterna att det inte skulle ske. När det gäller de konsekvenser som kan uppstå av att delta i studien anser vi att de inte finns några konsekvenser som skulle kunna medföra någon skada för deltagarna. Detsamma gäller även företaget som är utgångspunkten för undersökningen. Under arbetets gång har vi varit noggranna med att tänka över våra beslut och se till att vi lämnar ut korrekt information. Dessutom har den information som lämnats i förtroende, under exempelvis företagsbesök, inte publicerats av etiska skäl. Vi har också försökt vara neutrala i vår framställning under intervjuerna så att vi inte påverkar respondenterna. Detta för att få fram ett så pålitligt och korrekt resultat som möjligt.

3.6. Studiens trovärdighet

Det är viktigt att kritiskt granska den insamlingsmetod som valts för att bedöma tillförlitligheten av den insamlade informationen. Tillförlitlighet är ett mått på i vilken grad en metod kan upprepas vid olika tillfällen och under andra omständigheter samt resultera i samma resultat (Bell, 2015). I den här studien har ett flertal personer med olika arbetsroller intervjuats. Då de har olika arbetsroller har respondenterna under intervjuerna besvarat och diskuterat intervjufrågorna till en viss del på olika sätt, vilket kan påverka trovärdigheten i den här studien. Arbetsrollen som respondenterna kan till en viss del vara förklaring till detta, men även egenintresse och kunskap kan ha format respondenternas svar. Dessutom innebär respondenternas svar att det är svårt att kunna dra generaliseringar då vissa av respondenterna besvarar frågorna olika, vilket påverkar trovärdigheten i studien. Däremot anser vi att det kan även ha bidragit till en fördjupad förståelse för de faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom företag eftersom respondenterna har olika arbetsroller och olika syn på vissa aspekter. Det här tror vi kan bidra till en förbättrad förståelse över gapet mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier.

För att få ett så tillförlitligt resultat som möjligt har vi utgått från litteratur som behandlar kvalitativa intervjustudier och varit noga med att följa de rekommendationer som beskrivs i litteraturen. För att urskilja de mest centrala artiklarna inom området använts citerade artiklar som bygger på andra liknande studier inom exempelvis försäkringsbranschen (Johansdottir & Mcinerney, 2018). Då det finns en stor mängd av vetenskapliga artiklar var vi tvungna att sälla ut artiklar, vilket innebar att vi fick tillgång till de mest relevanta artiklarna. Därtill har sekundärkällor i form av SBAB:s årsredovisningar och styrdokument använts. Enligt Esaison et al. (2017) är primärkällor mer trovärdiga jämfört med sekundärkällor då de är enklare att lita på påståenden som sagts av personer. Därför har den här typen av källor använts i större utsträckning i den här studien jämfört med sekundärkällor, vilket har resulterat i en ökad trovärdighet.

Ett problem som finns angående kvalitativa metoder är att studien kan formas av forskarnas egna åsikter och intressen (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Det här kan ha en inverkan på studiens resultat då subjektiva uppfattningar påverkar resultatet. Det här leder till att studiens trovärdighet minskar då det inte går att säkerställa att resultatet har framtagits på ett objektivt sätt. För att undvika att våra åsikter och intressen har påverkat resultatet har vi försökt vara

transparenta vid framtagandet av materialet och varit neutrala vid intervjutillfällena för att minimera riskerna av att påverka respondenterna. Dock går det inte vara helt säkra på att vi inte har influerat studien och därför är vi delvis kritiska till vår metod.

Patel och Davidson (2011) skriver att studien tillförlitlighet vid intervjuer kan förstärkas genom att en person tillsammans med intervjuaren noterar de svar som respondenten ger. Dessutom kan ljudinspelningar användas under intervjun för att i efterhand kunna lyssna på de svar som gavs och se till att allt uppfattats korrekt (Patel & Davidson, 2011). Under samtliga intervjuer var båda författarna i den här studien närvarande för att kunna lyssna och anteckna de svar som gavs. Genom att två personer deltog under intervjuerna kunde anteckningar jämföras och urskilja om något missats under intervjun. Tack vare att intervjuerna spelades in kunde vi i efterhand skriva ned korrekta citat och svar från respondenterna i resultatdelen. Det här säkerställer att svaren blir korrekt återgivna, vilket ökar trovärdigheten för studien. När studien var färdigställd skickades den till kontaktpersonen på företaget som kunde läsa igenom den för att försäkra att inga eventuella missuppfattningar kunde ha gjorts.

4. Resultat

I den här delen ges en kort bakgrundsbeskrivning av företaget som är utgångspunkten i den här studien. Inledningsvis presenteras företaget och deras hållbarhetsarbete. Därefter presenteras studiens resultat utifrån intervjuer och sekundärkällor som använts i studien. Resultatet är strukturerat utifrån de faktorer som underlättar eller försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier.

4.1. Bakgrund om företaget

Statens Bostadsfinansieringsaktiebolag (SBAB) är en svensk bostadsfinansiering och bolånebank som grundades 1985. Banken erbjuder bolån och privatlån till privatpersoner och fastighetskrediter till fastighetsbolag och bostadsrättsföreningar. Dessutom erbjuder företaget sparkonto till privatpersoner, företag och bostadsrättsföreningar (SBAB, u.å. c). SBAB har idag ungefär 500 anställda och huvudkontor i Stockholm, men företaget finns även i Karlstad, Göteborg och Malmö (SBAB, u.å. b). SBAB ägs av den svenska staten, vilket innebär att företaget ska agera långsiktigt, effektivt, lönsamt, utvecklas på ett hållbart sätt samt integrera hållbart företagande i bolagsstyrningen (SBAB, u.å. d). Hållbart företagande innebär att företag ska bedriva organisationen på ett sätt som gynnar hållbar utveckling, något som uppnås genom att balansera och förena ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Utrikesdepartementet, 2017). SBAB:s mission är att skapa bättre boende och boendeekonomi (SBAB, u.å. a), en mission och målbild som styr deras strategi kopplat till hållbart företagande.

4.1.1. SBAB:s hållbarhetsarbete

Sedan 2009 har hållbart företagande varit en del av SBAB:s affärsplan, vilket har varit en ledstjärna i deras hållbarhetsarbete (SBAB, 2010). I slutet av 2016 och början av 2017 genomfördes en stor genomlysning av företagets hållbarhetsarbete. Det resulterade i att företaget bestämde sig för att inte längre skilja mellan sina affärs- och hållbarhetsmål. Företaget genomförde en intressent- och väsentlighetsanalys vilket resulterade i tre övergripande affärsmässiga och hållbara målområden för verksamheten: *Ansvar och transparens*, *Attraktiv arbetsplats* och *Sunda finanser*. Dessa tre utgör företagets grund för hur de ska styra sin affär och hållbarhetsarbete. Utöver detta har de identifierat och prioriterat fyra av FN:s 17 globala hållbarhetsmål¹, vilka är mål 8, 11, 12 och 13². Under 2018 genomfördes

¹ De globala miljömålen består av 17 mål och 169 delmål för hållbar utveckling (Regeringskansliet, 2016).

en strukturell genomlysning, en så kallad GAP-analys, av SBAB:s verksamhet utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Syftet var att identifiera eventuella risker och utmaningar inom de tre målområdena för SBAB, vilket resulterade i 50 hållbarhetsutmaningar. Genomlysningen baserades på den tidigare utförda väsentlighetsanalysen, företagets affärsplan, modell för styrning och uppföljning, de globala hållbarhetsmålen och andra riktlinjer. Varje respektive område beskrivs med ett nuläge, en målbild och ambitionsnivå. Utifrån dessa aspekter har företaget utvecklat en handlingsplan för alla områdena som inkluderar aktiviteter och strategier för att nå målbilden (SBAB, 2019).

4.2. Faktorer vid implementering av hållbarhetsstrategier

4.2.1. Definition av hållbarhet

Respondenterna fick frågan hur de definierar hållbarhet samt om de anser att det finns en renodlad definition av hållbarhet inom företaget. Respondent 2³ utgår från ESG-definitionen⁴ när hen definierar hållbarhet. Vidare menar respondenten att det är en bra metod att utgå ifrån för att hitta olika principer och verktyg för att konkretisera varje miljöaspekt samt sociala och ekonomiska aspekter. Respondent 2 säger att företagets definition bygger till viss del på ESG-definitionen samt även FN:s globala hållbarhetsmål där de har identifierat målen som är relevanta för företaget.

Respondent 3⁵ säger att *"hållbarhet är problematiskt. Det skulle kunna vara allting. Om vi på något sätt ska avgränsa oss skulle jag vilja påstå att vi hämtar inspiration från till exempel FN:s Agenda 2030 och de 17 hållbarhetsmålen, och även inspiration från GRI-rapportering och hållbarhetsaspekter."* Vidare menar Respondent 3 att de här verktygen kan användas som linsar för att titta på företaget och därefter identifiera vad företaget ska arbeta med.

Respondenten säger även att det inte har resulterat i en entydig definition, men att medarbetare kan få hjälp med att förstå vad som kan betraktas som en hållbarhetsfråga.

Respondent 5⁶ definierar hållbarhet som följande: *"hållbarhet för mig är att vi ska fortsätta existera som planet, de handlar både om miljömässig och social hållbarhet, sen har man ett tredje perspektiv, ekonomiska hållbarhet. I min värld går de här sakerna ihop."*

² Mål nummer 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, Mål nummer 11: Hållbara städer och samhällen, Mål nummer 12: Hållbar konsumtion och produktion samt Mål nummer 13: Bekämpa klimattförändringar (Regeringskansliet, 2016)

³ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

⁴ ESG = Environmental, Social and Governance (WBCSD, 2019)

⁵ Affärsstrateg, telefonintervju, 2019-05-03

⁶ Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

När Respondent 4⁷ utfrågades huruvida hen definierar hållbarhet och om det finns en renodlad definition inom företaget svarar respondenten *”Det finns ju olika grundmodeller med det där, men i grunden tycker jag att det är bra att säkerställa att vi jobbar, producerar och hanterar vår affär på ett sätt som inte tar från morgondagens resurser mer än vad vi ger”*. Vidare säger respondenten att *”jag tycker väl egentligen inte att vi som verksamhet behöver ha en egen definition av hållbarhetsfrågan.”*

Sammanfattningsvis kan konstateras att respondenterna beskriver hållbarhet på olika sätt.

4.2.2. Organisationsstruktur

I SBAB:s styrdokument för hållbart företagande (SBAB, 2018) presenteras företagets övergripande struktur. För att styra och följa upp företagets hållbarhetsarbete har de ett antal olika funktioner. Styrelsen är den funktion som är ytterst ansvarig för att banken bedriver ett aktivt och långsiktigt hållbarhetsarbete. De beslutar om företagets strategi och policy för hållbart företagande samt följer upp och utvärderar SBAB:s hållbarhetsarbete. Företagsledningen presenterar företagets strategiska affärsplan, deras ambition, riktning och mål för hållbarhetsarbetet. I företaget finns även enheten Hållbarhet & Strategisk kommunikation (HMK) och leds av en chef som även ingår i företagsledningen. HMK har det övergripande ansvaret för att samordna och koordinera hållbarhetsarbetet. Chefen för enheten ska tillsammans med VD och styrelsen driva företagets hållbarhetsarbete (SBAB, 2018).

När respondenterna utfrågades hur strukturen för formuleringen och implementeringen av hållbarhetsstrategier i företaget är uppbyggd samt hur ansvarsfördelningen ser ut svarade Respondent 2⁸ att strategin är förankrad hela vägen från styrelse och företagsledning ner till den som är ansvarig för att arbeta med den specifika hållbarhetsutmaningen. Respondenten⁹ beskriver att SBAB vill att hållbarhetsområdena ska vara integrerade med affärsmålen och att den som är ansvarig för ett affärsmål ska ha ett relaterat hållbarhetsmål. Vidare fortsätter respondenten och säger att: *”Utsällningen har utgått från företagsledningen som har fått sina hållbarhetsutmaningar som ligger i deras avdelning, och sen har de tillsammans med oss prioriterat vilka personer som är mest lämpade att ta de olika områdena beroende på vart de*

⁷ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

⁸ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

⁹ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

sitter i organisationen". Respondent 1¹⁰ beskriver varför de har lagt upp arbetet på det här sättet: "Vi vill gärna ha ägandeskap för alla frågor; du äger den här frågan så att den inte faller mellan stolarna." Respondenten säger att ansvarstagande är viktigt för att effektivisera implementeringen av hållbarhetsstrategier i företaget.

Respondent 3¹¹ svarar på frågan och menar att: "det är något som företagsledningen kollektivt tagit fram och är ansvarig för, till synes och sist VD:n. Sen har vi vår hållbarhetsansvarig med ett övergripande ansvar för hållbarhetsfrågor". Respondenten fortsätter och säger: "det betyder dock inte, att det endast är den personen som är ansvarig för implementationen, uppföljning eller styrning av hållbarhetsfrågor, utan det är faktiskt ett kollektivt ansvar som hela företagsledningen har". Respondent 1¹² är inne på samma sak och säger att de har en avdelning som heter hållbarhet, kommunikation och marknad, men uttrycker: "Vi ser väl inte att hållbarhet är en egen ö utan vi vill gärna att man aktivt ska arbeta i verksamheten med hållbarhetsfrågor, att den snarare ska vara en hjälp på vägen att implementera och tänka hållbart".

Respondent 4¹³ betonar vikten av att ha en tydlig struktur för att kunna integrera till exempel hållbarhet: "A och O för att kunna integrera någonting, är att det viktigt att ha en struktur som alla känner igen sig i, tycker är bra, enkel och som hör hemma i en verksamhetsstyrning." Vidare utfrågades respondenten om vem som är ansvarig för formuleringen av hållbarhetsstrategier samt ansvarig för att strategin implementeras inom företaget svarar respondenten att: "Det är jätteviktigt att ha en sådan funktion i företagsledningen, det är viktigt att ha ett commitment i hela verksamheten och hela styrelsen." Fortsättningsvis uttrycker respondenten att: "Det handlar inte bara om att funktionen ska sitta i företagsledningen utan det handlar om att hela företagsledningen ska tycka att det här är viktigt."

Respondent 4¹⁴ säger att det finns en utmaning gällande avsaknaden av rätt processer och system i implementeringsprocessen av hållbarhetsstrategier. Det är viktigt att hållbarhet är

¹⁰ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

¹¹ Affärsstrateg, telefonintervju, 2019-05-03

¹² Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

¹³ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

¹⁴ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

något som arbetas med hela tiden och inte bara stundvis, därför är det viktigt att rätt system och arbetssätt finns inom organisationen.

Sammanfattningsvis beskriver det här avsnittet hur organisationsstrukturen i företaget är uppbyggt. Under intervjuerna berättar respondenterna hur SBAB integrerar hållbarhet i sina affärs mål och att det är viktigt med en tydlig struktur för att kunna integrera hållbarhet i företaget.

4.2.3. Långsiktighet

Respondent 4¹⁵ anser att en av de huvudsakliga utmaningarna som finns angående implementering av hållbarhetsstrategier är långsiktigheten och att det är viktigt att återkomma till frågorna och ha dem högt upp på agendan. Respondenten säger att på grund av den långa tidshorisonten som hållbarhetsfrågor ofta är förknippade med samt en omvärld i ständig förändring, är det viktigt att företag arbetar med att översätta långsiktiga mål till kortsiktiga strategiska planer.

Respondent 2¹⁶ säger att det är svårt att genomdriva saker där perspektiven och målen är långa eftersom det kan vara svårt för personer att förstå sin roll och ta till sig saker som ligger långt fram i tiden. Vidare beskriver respondenten att SBAB tittar på risker och problem som ligger 50 till 80 år framåt i tiden, men att de översätter dem till korta perspektiv för att kunna förankra dem i verksamheten. Respondent 5¹⁷ anser att det är viktigt att alltid prioritera hållbarhetsfrågor även om det finns många andra uppgifter som kräver uppmärksamhet. Det är viktigt att hållbarhetsfrågorna aldrig nedgraderas och att man alltid fortsätter att arbeta med sådana typer av frågor.

Sammanfattningsvis menar vissa av respondenterna att det är viktigt att översätta långsiktiga hållbarhetsmål till kortsiktiga planer för att underlätta implementering av hållbarhetsstrategier.

4.2.4. Organisationskultur

Under intervjuerna betonar samtliga respondenter organisationskulturens betydelse i företaget för implementering av hållbarhetsstrategier. Samtliga respondenter säger att det är viktigt att

¹⁵ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

¹⁶ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

¹⁷ Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

integrera hållbarhet i kulturen och hur hållbarhet är starkt integrerat inom SBAB i både årsredovisningar men även affärsmål för verksamheten. Däremot menar vissa av respondenterna att man aldrig riktigt blir klar med integreringen. Respondent 4¹⁸ anser att det finns en viss problematik gällande organisationskulturen då det är svårt att få den fullt ut integrerad i verksamheten eftersom nya medarbetare anställs och de ska allihop lära sig om den kultur som finns på företaget. Respondent 5¹⁹ instämmer med att kulturen angående hållbarhet ständigt kan förbättras både när det gäller att ställa högre krav på exempelvis leverantörer och kunder, men även när det gäller mer interna processer som exempelvis vilka typer av färdssätt som används och varor som köps in till kontor. Respondent 1²⁰ menar att det är viktigt att både lära befintlig och ny personal företagskulturen på företaget för att få alla att arbeta mot samma mål. Detta konkretiseras i det här citatet:

“Vi jobbar jättemycket med befintlig personal men framförallt ny personal där vi lär dem vad SBAB står för, vilka värderingar vi har /.../ så att man verkligen förstår vad vår vision innefattar, vad vår vision är, hur vi tänker jobba, våra strategier, affärsidé så att alla jobbar mot samma mål.”

Dessutom menar Respondent 2²¹ att det kan uppstå problem att integrera hållbarhet i företagskulturen då det kan saknas rätt kompetens i företaget och att det tar tid att inkorporera hållbarhet i företag. För att överkomma problemet och för att integrera hållbarhet mer i verksamheten önskar Respondent 2 att ansökningsprocesser till tjänster kommer att beakta dessa aspekter så att hållbarhetsaspekter blir mer inbyggda i verksamheten.

Många respondenter anser att öppenhet och transparens inom företaget är en framgångsfaktor när det gäller att driva implementering av hållbarhetsstrategier. Detta exemplifieras med följande citat av Respondent 4²²:

“Det är också väldigt viktigt att våga vara transparenta mot varandra, öppna upp och det har varit en framgångsfaktor /.../ ingen ska behöva känna att man behöver dölja någonting för varandra, utan att vi hanterar frågorna tillsammans. Det har varit en riktig lyckosam del, och det visar att vår kultur är värderingsdriven och rustad att driva hållbarhetsfrågor tycker jag.”

¹⁸ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

¹⁹ Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

²⁰ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

²¹ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

²² Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

Värderingar inom företaget, ansvarstagande, och att integrera hållbarhet i företagskulturen anses enligt Respondent 2²³ och Respondent 4²⁴ vara viktigt. Respondent 4 säger att företagskulturen påverkas av värderingar och för att lyckas med en implementering av hållbarhetsstrategier krävs det att värderingsgrunder är med och styr arbetet framåt, något som beskrivs i följande citat:

“Och när man går till en verksamhet som ska jobba med hållbarhet och lyckas med en bra implementering så börjar allting med vägval, det handlar om 'what happens if we do, what happens if we don't' /.../ väldigt mycket av hållbarhetsarbetet handlar om att få saker att hända, det handlar också om att bestämma sig för att vilja göra det som känns rätt.”

Sammanfattningsvis menar samtliga respondenter att hållbarhet bör förankras i företagskulturen för att på ett effektivt sätt kunna implementera hållbarhetsstrategier i verksamheten. Att integrera hållbarhet samt att bedriva verksamheten enligt värderingsdrivna grunder antas driva arbetet med hållbarhet framåt.

4.2.5. Ledarskap

Respondenterna utfrågades huruvida de anser att ledarskap utgör en viktig dimension när det gäller att framgångsrikt implementera hållbarhetsstrategier inom företaget. Respondent 3²⁵ anser att ledarskapet har stor betydelse vid implementeringen och vid hållbarhetsfrågor: *“Min personliga åsikt är att det är helt avgörande att det finns både en tydlig förankring i ledarna och ett genuint driv och passion från ledarhåll, egentligen oavsett vad det handlar om.”*

Respondent 1²⁶ ger ett liknande svar angående ledarskapets betydelse för hållbarhetsarbetet och implementeringen av hållbarhetsstrategier: *“Det säger ju sig själv eftersom det är oftast ledarna som sätter ramar och mål för medarbetarna och på något sätt agerar man ju förebild som ledare.”*

Respondent 2²⁷ uttrycker att särskilt VD:n är viktig för hållbarhetsarbetet eftersom det är den personen som motiverar till att de typer av frågor prioriteras, vilket i senare led även ger avtryck på resten av ledningen. Vidare menar respondenten att implementeringen av

²³ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

²⁴ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

²⁵ Affärsstrateg, telefonintervju, 2019-05-03

²⁶ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

²⁷ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

hållbarhetsstrategier förbättras när VD:n betonar företagets samhällsansvar samt sätter hållbarhet på agendan. Respondent 2 menar att VD:n visar och understryker att SBAB ska vara ett gott föredöme inom branschen, vilket enligt respondenten är en viktig aspekt när det gäller hållbarhetsarbetet generellt. Respondent 5²⁸ är också övertygad om att ledarskapet utgör en viktig del när det gäller implementering av hållbarhetsstrategier: *“Ett hållbarhetsarbete står och faller vid ledaren, om inte ledaren visar att det här är viktigt, då blir det inget av det hela.”*

Sammanfattningsvis menar samtliga respondenter att ledarskapet utgör en viktig roll när det gäller implementeringen av hållbarhetsstrategier. Vissa av respondenterna anser att ledarskapet, däribland VD på företaget, är helt avgörande.

4.2.6. Kontroll och uppföljning

Vid frågan gällande hur implementeringsarbetet följs upp svarade samtliga respondenter att implementeringen följs upp och att det är viktigt med uppföljning, men att vissa aspekter är svårare att mäta än andra. Respondent 5²⁹ nämner att social hållbarhet är svårare att mäta då det saknas konkreta mätetal. Respondent 4³⁰ uttrycker att det är viktigt att följa upp eftersom det bidrar till en återkoppling där det kan urskiljas vad som är gjort och inte gjort. Dessutom säger respondenten att mätetal och indikatorer underlättar efterföljande arbete eftersom det bidrar till en gemensam grund, vilket Respondent 4 belyser med det här citatet: *“Med det sagt när vi skulle implementera allting så var alla överens och kunde signa av på grunden som var gjord.”*

Respondent 4³¹ diskuterar även tiden det tar att hitta rätt mätetal då vissa hållbarhetsområden saknar konkreta mätetal och då får företag istället lita på andra faktorer, som exempelvis kundnöjdhet. Under intervjun uttryckte Respondent 4 följande:

“Det ska man inte underestimera, tiden det tar att sätta styrningen av arbetet, utan det är något jag upplever tar längre tid än vad jag trodde från början, dvs. att hitta rätt styrmedel över de olika delarna så att det inte bara blir en ögonblicksbild av verksamheten, utan att implementeringen också gör att det går att följa kvartal, halvår och på årsbasis, vår framdrift och våra actions så att det blir en levande agenda.”

²⁸ Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

²⁹ Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

³⁰ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

³¹ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

Respondent 1³² säger att det finns utmaningar att kvantifiera och sätta måttal som kan följas upp av controllerenheten. Däremot menar respondenten att det finns en utmaning när det gäller att kartlägga vad en indikator innebär. Företaget har även tagit fram egna mätmetoder när det gäller att mäta hållbarhet, vilket Respondent 1 anser vara svårt. Denna uppfattning delas av Respondent 4³³ som uttrycker att företaget inom vissa områden har kommit längre medan vissa behöver mer stöd.

Ett annan utmaning när det gäller att implementera hållbarhetsstrategier är att veta vad som specifikt berör hållbarhet. Respondent 3³⁴ säger att om ett företag fullt ut integrerar hållbarhet i sin verksamhet kan det ifrågasättas huruvida hållbarhet kan följas upp över huvud taget. Respondenten menar att det är svårt att kunna urskilja och följa upp det som innefattar hållbarhet vilket innebär att det är svårt att redogöra och utvärdera hållbarhetsarbetet när hållbarhet är fullt ut integrerat i företaget: *“Det finns en tjuvning om att det är helt fullt ut integrerat och att affären och hållbarhet är ett men det finns också en utmaning i att styra verksamheten, och det är då svårt att urskilja vad som är hållbarhet och skapa det extra lilla trycket.”*

Sammanfattningsvis menar samtliga respondenter att kontroll och uppföljning är viktiga aspekter när det gäller implementeringen av hållbarhetsstrategier i företaget. Däremot menar vissa av respondenterna att en del hållbarhetsaspekter är svårare att mäta än andra, vilket kan resultera i att företaget får använda kvalitativa måttal istället.

4.2.7. Motivation och kvalifikationer

När det gäller motivation och kvalifikationer gav samtliga respondenter exempel på hur företaget bidrar med att öka motivationen att arbeta med hållbarhetsfrågor samt säkerställa rätt kvalifikationer bland medarbetarna. Respondent 1³⁵ förklarar att företaget anordnar introduktions- och ledarutvecklingsprogram samt en egen utvecklingsplan för att öka motivationen att arbeta med hållbarhetsfrågor inom företaget.

³² Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

³³ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

³⁴ Affärsstrateg, telefonintervju, 2019-05-03

³⁵ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

Respondent 2³⁶ anser att rätt kvalifikationer är viktigt vid en implementering av hållbarhet. Respondenten arbetar ibland med att utöka kunskapsnivån inom ämnet samt inspirera och bidra till att medarbetarna anser att det är tidsmässigt motiverat att lägga ned tid på implementering av hållbarhetsstrategier. Detta är enligt Respondent 2 viktigt eftersom: *“Om man inte jobbat med det tidigare eller vet vad det är, det blir ett abstrakt ämne, då kan det bli för stort för att man ska kunna förstå vad det innebär för ens affär och då kanske man lägger det åt sidan.”*

När det gäller kvalifikationer menar Respondent 3³⁷ att om ett företag arbetar mycket och målmedvetet med företagskulturella aspekter, i synnerhet hållbarhetsfrågor, attraheras en typ av arbetskraft som är mer intresserade och drivna av den här typen av frågor. Dessutom säger respondenten att det innebär att alla i företaget arbetar lite mer på marginalen, bryr sig lite mer och verkar för hållbarhetsfrågor, vilket i sin tur gör att arbetsplatsen blir mer självdrivande. Respondent 3 säger att det är viktigt att hållbarhet prioriteras i företaget eftersom det gör att medarbetare blir mer motiverade till att arbeta med hållbarhetsfrågor. Däremot menar Respondent 4³⁸ att en utmaning kan vara att de som ansvarar över hållbarhetsområdena har olika arbetsmässiga erfarenheter och kunskaper. Respondent 4 förklarar hindret inom implementeringsprocessen ytterligare:

“Personer som tar emot det här, som är med i processen och som blir ansvariga har olika grundskills erfarenhetsmässigt kring hållbarhetsfrågor. Vissa tycker att det är enkelt och andra tycker att det är svårare, vissa har enheter som sköter på i frågorna, andra tycker att det blir en add-on utöver en full agenda så arbetet med att verkligen kulturmässigt förstå att det är såhär vi driver vår business.”

För att säkerställa kvalifikationerna på arbetsplatsen anser Respondent 4³⁹ att det är viktigt med att alltid hitta sätt i vardagen där en kunskap kan fyllas på via exempelvis utbildningstillfällen, både för nya medarbetare men även befintliga. Dessutom beskriver Respondent 2⁴⁰ att det är viktigt att det medarbetare förstår hållbarhetsarbete då det leder till att de anställda gör rätt prioriteringar och skapar motivation. Respondenten menar att om medarbetarna saknar rätt uppfattning om vad som ska prioriteras kan det drabba

³⁶ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

³⁷ Affärsstrateg, telefonintervju, 2019-05-03

³⁸ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

³⁹ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

⁴⁰ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

hållbarhetsarbetet. Vidare beskriver Respondent 4⁴¹ att det är viktigt att ha system som kan följa upp hållbarhetsarbetet då det blir enklare att urskilja företagets resultat, vilket skapar motivation.

Respondent 5⁴² anser att kunskap och kompetens är två avgörande faktorer för att skapa ett intresse och engagemang på en arbetsplats. Detta tydliggör respondenten med det här citatet: *“En utgångspunkt för att skapa ett intresse är kunskap, så det handlar väl mycket om att få kunskap i organisationen om vad hållbarhet är, där föds ett intresse. Föder man ett intresse, skapar man också ett engagemang.”*

Sammanfattningsvis ger samtliga respondenter exempel på hur företaget arbetar med att öka motivationen och kvalifikationer bland de anställda gällande hållbarhetsfrågor. Att arbeta med de här aspekterna ansågs viktiga då det bidrar till ett större engagemang.

4.2.8. Kommunikation

Respondenterna fick frågan hur företaget använder sig av kommunikation för att underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier. Respondent 1⁴³ säger att de använder sig av sin affärsplan, månadsmöten och gruppmöten för att kommunicera. Vidare menar respondenten att SBAB:s årsredovisning fungerar som ett understödande dokument där olika typer av information finns och är ett bra verktyg att använda för att fördjupa kunskapen inom hållbarhet.

Vidare berättar Respondent 1⁴⁴ att SBAB arbetar med att synliggöra och kommunicera ut affärsplanen och årsredovisningen. Enligt respondenten sker det löpande varje månad då VD:n berättar hur arbetet går och hur de rör sig mot företagets mål, där hållbarhet är integrerat. Dessutom säger respondenten att företaget även har något som de kallar hållbarhetsforum, som fungerar som en stödjande funktion till företagsledningen. Slutligen berättar Respondent 1 att intern kommunikation och förståelse är viktigt för att skapa engagemang: *“Folk måste förstå varför vi gör det här /.../ Varför har vi de här större målen, varför ser vår vision ut som den gör. Man måste förstå vad det är vi arbetar efter och då*

⁴¹ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

⁴² Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

⁴³ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

⁴⁴ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

krävs mycket kommunikation". Respondent 1⁴⁵, 2⁴⁶ och 4⁴⁷ berättar att företaget har månadsmöten och avdelningsmöten där hållbarhet är integrerat och ett prioriterat ämne. Samma respondenter säger att utöver mötena finns möjlighet att delta i seminarieluncher där ett specifikt hållbarhetsområde diskuteras och presenteras av en expert inom området. Respondent 5⁴⁸ berättar om seminarieluncher och säger att det är frivilligt, men att de flesta som har möjlighet att delta gör det. Respondent 2⁴⁹ berättar att SBAB har ett viktigt arbete med att följa upp företagets hållbarhetsarbete och att dem har löpande kommunikation med dem som är operativt ansvariga.

Respondent 4⁵⁰ beskriver att företagets storlek kan ha en påverkan på kommunikationen inom företaget. Respondenten säger att det har en stor betydelse: *"Jag tror vägen till samsyn, beslut, möjlighet till facilitera och hjälpa till är mycket enklare i ett mindre bolag. Det man ofta har i emot sig i mindre bolag är dock att det inte finns lika mycket stödssystem, resurser och extra kraft"*. Respondenten berättar att det finns både för- och nackdelar men att storleken på företaget var en betydande faktor när företaget genomförde sin kraftsamling angående hållbarhetsarbetet. Respondent 4⁵¹ menar att det tog kort tid för projektet att bli accepterat i företaget och att alla snabbt delade samma syn, men att mindre företag kan stöta på andra utmaningar, exempelvis färre resurser och icke-välfungerande stödssystem.

Under intervjun med Respondent 5⁵² beskrevs ett problem som är unikt inom bankindustrin gällande mätetal och uppföljning är att det finns olika regler som styr bankernas arbete. För att effektivisera implementeringsprocessen av hållbarhetsstrategier inom företag, hade ett digitalt verktyg behövts, där de anställda kan gå in och stämma av hur företaget ligger till i förhållande till företagets mål. Den här typen av system finns men då banker styr av en banksekretess, är det svårt att hitta system som fungerar och som kan nås av alla.

⁴⁵ Manager finansiell kommunikation, telefonintervju, 2019-04-29

⁴⁶ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

⁴⁷ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

⁴⁸ Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

⁴⁹ Hållbarhetsstrateg, telefonintervju, 2019-04-29

⁵⁰ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

⁵¹ Chef Hållbarhet, Marknad och Kommunikation, telefonintervju, 2019-05-06 & 2019-05-08

⁵² Hållbarhetsstrateg med fokus på företagsaffären, telefonintervju, 2019-05-06

Sammanfattningsvis ger samtliga respondenter exempel på hur de arbetar med att kommunicera hållbarhet. Under intervjuerna beskriver en av respondenterna hur företagets storlek kan påverka kommunikationen i företaget.

5. Analys

I det här avsnittet analyseras det resultat som presenterades i föregående avsnitt. De teorier som nämnts i teoriavsnittet används som utgångspunkt i analysen.

5.1. Definition av hållbarhet

Respondenterna delar inte samma uppfattning när det gäller definitionen på hållbarhet. En av respondenterna beskriver hållbarhet utifrån olika perspektiv och återkommer till vissa riktlinjer för hållbarhet som exempelvis Agenda 2030:s definition av hållbarhet. Dessutom menar en av respondenterna som har det övergripande ansvaret angående hållbarhetsarbetet i organisationen att verksamheten inte behöver en entydig definition av hållbarhet. Istället utgår de från hållbarhetsutmaningar i stort och inte i linje med vad Engert och Baumgartner (2016) rekommenderar som menar att en lyckosam implementering av hållbarhetsstrategier är beroende av ett väldefinierat hållbarhetsbegrepp.

5.2. Organisationsstruktur

SBAB har en tydlig struktur där olika organisatoriska enheter har sina arbetsuppgifter och ansvar. I SBAB:s styrdokument för hållbart företagande (SBAB, 2018) presenteras företagets organisatoriska struktur med fokus på hållbarhetsarbetet. Styrelsen och företagsledning tar bland annat fram och beslutar om företagets strategi och enheten Hållbarhet & Strategisk kommunikation (HMK) samordnar och koordinerar hållbarhetsarbetet. Dessa funktioner har det övergripande ansvaret angående företagets hållbarhetsarbete och arbetar med att skapa enhetlighet mellan företagets strategier och alla delar i verksamheten. Detta är något som Engert och Baumgartner (2016) förespråkar och menar att en framgångsrik implementering kräver att företagets strategier och processer är ihopkopplade med företagets struktur. Däremot uttrycker en av respondenterna att det finns en utmaning gällande att fullt ut implementera hållbarhetsstrategier i företaget då vissa processer och system kan saknas.

Under intervjuerna nämner vissa av respondenterna SBAB:s vision och mission och begreppen återkommer i företagets årsredovisning samt styrdokument. Enligt Raps (2004) är det viktigt att ha en tydlig definierad vision och mission som kan leda de anställdas arbete.

Ett flertal av respondenterna anser att det finns en definierad ansvarsfördelning gällande implementeringen av hållbarhetsstrategier i verksamheten. Flera av respondenterna beskriver strukturen och hur ansvarsfördelningen är utformad. Respondenterna anser att företaget har en tydlig struktur där varje avdelning har arbetsuppgifter och ansvar kopplade till hållbarhetsarbetet. Respondenterna anser att ansvarsfördelning i företaget är viktig för att implementera hållbarhetsstrategier i ett företag. Det här överensstämmer med det som Raps (2009) skriver i sin artikel då han menar att en av anledningarna till att implementeringen av strategier misslyckas är på grund av otydlig ansvarsfördelning (Raps, 2009).

Respondenterna beskriver att hållbarhetsfrågor är något som inte enbart tillhör en hållbarhetsavdelning utan det är något som hela organisationen arbetar med på olika nivåer. De beskriver att utformandet av hållbarhetsstrategier sker på en högre nivå i organisationen, men att alla har en viktig roll när det gäller implementeringen. Enligt Haugen och Davis (2010) är detta viktigt. Författarna menar att när medarbetare får känna sig delaktiga leder det till ett större engagemang och resulterar i en mer lyckad strategiimplementering (Haugen & Davis, 2010).

5.3. Långsiktighet

Vissa av respondenterna uttryckte att en av de huvudsakliga utmaningarna som finns angående implementering av hållbarhetsstrategier är långsiktighet och att det är svårt att genomdriva saker när perspektiven är långa. Hrebaniak (2006) menar att hållbarhetsfrågor har ofta långa perspektiv och det kan göra att medarbetarna har svårigheter att se sin roll i arbetet och att ta till sig frågor som ligger långt fram i tiden. Två av respondenterna säger att SBAB översätter långsiktiga mål till kortsiktiga för att underlätta arbetet vilket är något som Hrebaniak (2006) uttrycker är viktigt men också komplext. En av respondenterna menar att det är viktigt med uthållighet och att alltid prioritera hållbarhetsfrågan. Det finns alltid andra saker som också kräver uppmärksamhet men hållbarhetsfrågor måste komma högt upp på agendan menar respondenten. Hrebaniak (2006) nämner även detta och menar att en av anledningarna till att det är svårt att genomföra och implementera en strategi är att det dyker upp andra händelser under implementeringsarbetet, vilket gör att företaget måste fokusera på annat.

5.4. Organisationskultur

När det gäller organisationskultur sa samtliga respondenter att hållbarhet bör förankras i företagskulturen för att på ett effektivt sätt kunna implementera hållbarhetsstrategier i verksamheten. Enligt vissa av respondenterna återspeglar värderingarna företagets arbetssätt och prioriteringar när det gäller hållbarhet och menar att det är viktigt att integrera hållbarhet samt att bedriva verksamheten enligt värderingsdrivna grunder för att driva hållbarhetsarbetet framåt. Detta kan enligt Engert och Baumgartner (2016) bidra till en ökad acceptans när det gäller implementering av hållbarhetsstrategier inom företaget. Dessutom beskriver några av respondenterna hur ett värderingsdrivet arbetssätt påverkar medarbetares handlingsätt och inställning till hållbarhetsstrategier. En av respondenterna menar att det värderingsdrivna arbetssättet innebär att det skapas ett intresse för att på ett proaktivt sätt arbeta med den här typen av frågor. Detta kan delvis överensstämma med det som Haugen och Davis (2010) skriver i deras artikel. De beskriver att medarbetare som känslomässigt investerar i en organisation får en ökad förståelse för den här typen av frågor. De kan på ett enklare sätt utgöra vilket ”vägval” de borde göra då de känner en tillhörighet till verksamheten (Haugen & Davis, 2010). Dessutom menar en av respondenterna att det är viktigt att medarbetare förstår företagets vision, strategi och affärsidé så att alla arbetar mot samma mål. Detta överensstämmer med Engert och Baumgartner (2016) tidigare forskning om hur en tydlig mission och vision inom företaget bidrar till en mer framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategier i ett företag.

Vissa av respondenterna menar att ett företag aldrig blir riktigt klart med att integrera hållbarhet i organisationskulturen, då det är ett ständigt pågående arbete och att kunskap bland anställda gällande den här typen av frågor kan saknas. För att överkomma den här typen av problematik menar en av respondenterna att hållbarhetsaspekten borde beaktas vid anställningsprocesser så att hållbarhet blir en naturlig del i verksamheten för alla som jobbar i en verksamhet. Engert och Baumgartner (2016) menar att rätt kvalifikationer är viktiga när det gäller att framgångsrikt implementera hållbarhetsstrategier. Dessutom menar de att rätt kvalifikationer leder till en ökad motivation bland de anställda när det gäller implementering av hållbarhetsstrategier (Engert och Baumgartner, 2016).

En av respondenterna betonar transparens som en framgångsfaktor när det gäller implementering av hållbarhetsstrategier. Respondenten menar att en företagskultur som är öppen och transparent innebär att information inte undanhålls, vilket i sin tur bidrar till en mer effektiv implementering av hållbarhetsstrategier. Enligt Engert och Baumgartner (2016) medför en ökad transparent, en förbättrad kommunikation och en mer framgångsrik implementering.

5.5. Ledarskap

Samtliga respondenter menar att ledarskapet utgör en viktig roll för att på ett framgångsrikt sätt kunna implementera hållbarhetsstrategier. Vissa av respondenterna anser att ledarskapet, däribland VD på företaget, är helt avgörande då det enligt vissa respondenter är ledarnas engagemang och passion som driver de här frågorna. Många av respondenterna menar att ledarna agerar förebilder för företagets anställda och deras åsikter samt attityder ger avtryck på resten av verksamheten. Detta stämmer överens med Engert och Baumgartners (2016) idéer om ledarskap. De menar att ledarskap utgör en väsentlig del i implementering av hållbarhetsstrategier, där ledarnas attityder och värderingar är avgörande. En involverad och engagerad ledningsgrupp som har hållbarhet på agendan påverkar och motiverar företagets anställda (Engert & Baumgartner, 2016).

5.6. Kontroll och uppföljning

Samtliga respondenter i den här studien menade att uppföljning och kontroll är viktiga aspekter när det gäller implementeringsprocessen i ett företag då vissa menar att det bidrar till en god återkoppling av hållbarhetsarbetet. Detta stämmer överens med tidigare forskning (Engert & Baumgartner, 2016; Epstein & Roy, 2001) som betonar betydelsen av att hitta relevanta mätetal och indikatorer för att kunna följa upp implementeringsarbetet. Däremot menade några av respondenterna att det var svårare att hitta relevanta mätinstrument till vissa hållbarhetsområden. En av respondenterna säger att social hållbarhet är ett område som är svårare att kontrollera och följa upp. Boström (2012) har också berört problematiken gällande att mäta social hållbarhet.

Enligt några av respondenterna har det inom vissa hållbarhetsområden tagits fram företagsspecifika mätmetoder för att utvärdera hållbarhetsarbetet. En av respondenterna menar att det tar tid att hitta rätt mätetal när det gäller vissa hållbarhetsaspekter och då måste företaget istället lita på andra typer av mätinstrument som exempelvis kundnöjdhet. Dessutom menar en av respondenterna att det kan innebära att vissa hållbarhetsområden har kommit längre med sin implementering och andra behöver mer stöd när det gäller kontroll och uppföljning. Engert och Baumgartner (2016) nämner att det är viktigt med lämpliga mätindikatorer för att lyckas med en implementering av hållbarhetsstrategier, men de beskriver också att det ibland är svårt att hitta lämpliga kontrollinstrument. Dessutom menar Epstein och Rejc Buhovac (2014) att mätindikatorer påverkar de anställdas motivation när det gäller att arbeta med hållbarhetsfrågor, vilket respondenterna delvis nämner under intervjuerna.

En av respondenterna problematiserar definitionen på hållbarhet och dess inverkan på uppföljningen. Respondenten menar att när ett företag har integrerat hållbarhet fullt ut i ett företag är det svårt att veta vad som är hållbarhet och vad som inte är hållbarhet. Detta kan enligt respondenten innebära att det är svårt att följa upp hållbarhetsarbetet vilket kan minska motivationen bland de anställda. Det här är något som Engert och Baumgartner (2016) belyser i deras artikel då de betonar att implementeringen av hållbarhetsstrategier påverkas av en diffus definition av hållbarhet.

5.7. Motivation och kvalifikationer

Under intervjuerna med respondenterna diskuterades motivation och kvalifikationer både när det ställdes explicita frågor om dessa faktorer, men även när andra faktorer diskuterades. Under intervjuerna gav respondenterna olika exempel på hur de anställda kan lära sig mer och fördjupa sin kunskap gällande hållbarhetsfrågor. Dessutom nämnde respondenterna olika sätt som bidrar till en ökad motivation bland de anställda, exempelvis introduktions- och utvecklingsprogram samt lunchseminarium. Enligt Johannsdottir och Mcinerney (2018) är det här bra sätt för de anställda att få en fördjupad förståelse för vilken roll ett företag har när det gäller hållbarhetsutmaningar. Att arbeta med den här typen av aktiviteter kan leda till en bättre implementering av hållbarhetsstrategier i ett företag (Johannsdottir & Mcinerney, 2018).

En av respondenterna menade att det kan finnas kunskapsmässiga brister gällande hållbarhet vilket i sin tur även kan skapa en försämrad motivation att arbeta med hållbarhet.

Respondenten menar att hållbarhet kan upplevas abstrakt, vilket möjligtvis medför att det bortprioriteras. White (2013) menar att det odefinierade hållbarhetsbegreppet kan medföra komplikationer när det gäller en implementering av hållbarhetsstrategier i ett företag vilket även en av respondenterna betonar. När det gäller att utveckla kunskapsbasen och motivationen bland de anställda anser en av respondenterna att kunskap, intresse och engagemang hänger ihop då kunskap gällande hållbarhetsfrågor föder ett intresse, vilket skapar ett engagemang bland de anställda.

Dessutom menar en av respondenterna att motivationen påverkas av de tidigare erfarenheterna en person har när det gäller hållbarhetsfrågor eftersom vissa kan anse att hållbarhet innebär merarbete istället för att det ses som en självklarhet. Motivation är enligt Engert och Baumgartner (2016) beroende av personliga attityder och egenskaper hos de anställda, vilket kan nås genom rätt utbildning och kvalifikationer. När det gäller att locka medarbetare med rätt kvalifikationer menar en av respondenterna att det är viktigt att företag arbetar med hållbarhetsfrågor mycket eftersom det attraherar en viss typ av arbetskraft.

5.8. Kommunikation

Engert och Baumgartner (2016) menar att kommunikationen i ett företag bidrar till en framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategier. Intern kommunikation och interaktion mellan avdelningar ökar förståelsen bland företagets medarbetare och resulterar i ökad transparens (Engert & Baumgartner, 2016). Respondenterna återger ett antal exempel hur SBAB använder sig av olika verktyg för att underlätta den interna kommunikationen. Ett flertal av respondenterna poängterar att kommunikation och förståelse är väsentligt.

Respondenten menar att det är viktigt att alla i organisationen förstår vad företaget vill åstadkomma, vilka mål verksamheten har och varför. Vidare berättar respondenten att det är viktigt att säkerställa att detta kommuniceras ut i hela organisationen. Hrebniak (2006) menar att en bristfällig kommunikation kan försvåra en implementation av strategier. Han nämner även att storleken på företag kan ha en betydande påverkan på implementationen. En av respondenterna pratar om storleken på företaget och menar att eftersom SBAB är ett

relativt litet företag var det lättare att skapa en acceptans för hållbarhetsfrågor, vilket underlättade implementeringen av hållbarhetsstrategier i SBAB.

6. Diskussion och slutsats

I det här avsnittet diskuteras de viktigaste resultaten och arbetet generellt. Avslutningsvis presenteras våra slutsatser och förslag på framtida forskning.

Implementeringen av hållbarhetsstrategier är en komplex process som skiljer sig mellan företag då företaget arbetar och fungerar på olika sätt. Dessutom saknas tydliga och konkreta modeller som på ett detaljerat sätt beskriver hur processen ska gå till. Det här resulterar i att det är svårt för företag att på ett strukturerat sätt implementera hållbarhetsstrategier. Syftet med den här studien är att utveckla en fördjupad förståelse över vilka faktorer som underlättar eller försvårar en implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn. För att uppfylla syftet med den här studien utfördes en fallstudie på SBAB som är en svensk bolånebank.

Litteraturstudien indikerar att det finns faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom företag. Utifrån tidigare forskning (Noble, 1999; Epstein & Roy, 2001; Raps, 2004; Hrebieniak, 2006; Haugen och Davis, 2010; Epstein & Rejc-Buhovac, 2014; Stead & Stead, 2014; Engert & Baumgartner, 2016, Johannsdottir & Mcinerney, 2018) har de här faktorerna studerats inom vissa industrier, men däremot saknas forskning inom banksektorn. De faktorer som undersökts i studien är: *definitionen av hållbarhet, organisationsstruktur, långsiktighet, organisationskultur, ledarskap, kontroll och uppföljning, motivation och kvalifikationer samt kommunikation*. Då det saknats tidigare forskning om banksektorn har den här studien ämnat i att fördjupa kunskapen över de faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom den sektorn.

Utifrån en teoretisk utgångspunkt har den här studien hjälpt till att dels bekräfta det empiriska underlag som redan finns inom området, men den här studien har även tillfört empiriskt underlag över aspekter som inte har studerats tidigare. Dessutom har den här fallstudien förtydligat att det är viktigt att beakta många faktorer och aspekter när företag implementerar hållbarhetsstrategier då många faktorer påverkar och påverkas av varandra. Det här innebär en fördjupad kunskap gällande implementeringen av hållbarhetsstrategier vilket kan bistå med att överbrygga det gap som idag finns i litteraturen mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier.

Studien har visat att SBAB upplever liknande faktorer som både underlättar och försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier, men däremot skiljer sig resultatet till en viss del

jämfört med tidigare forskning. En entydig definition på hållbarhet har i tidigare studier (Engert & Baumgartner, 2016) ansetts vara en viktig del för att implementera hållbarhetsstrategier. I den här studien beskriver flera av respondenterna olika definitioner på hållbarhet. Dessutom beskriver vissa att en alltför snäv och entydig definition inte behöver innebära att hållbarhetsarbetet förbättrats utan istället försämras. En alltför snäv definition kan innebära att de anställda enbart ser till att göra det som enligt definitionen krävs och inte mer än så. Avsaknaden av en entydig definition behöver därmed inte vara en underlättande faktor, vilket skiljer sig från det som har framkommit i tidigare studier. Den här aspekten kan vara viktig för företag att beakta i framtiden när företag både formulerar och implementerar hållbarhetsstrategier.

SBAB arbetar med att integrera hållbarhet i företagskulturen. Ett flertal av respondenterna betonar att det är viktigt för att kunna leda företagets hållbarhetsarbete. Detta stämmer överens med tidigare studier (Haugen och Davis, 2010; Engert & Baumgartner, 2016) som menar att det är viktigt att integrera hållbarhet för att underlätta implementeringen. Samtidigt poängterar vissa av respondenterna att det är svårt att integrera hållbarhet fullt ut i företag då det tillkommer nya medarbetare som kan sakna en förståelse och kunskap för hur hållbarhetsarbetet ska gå till. Utifrån resultatet urskiljs en lösning på detta då en av respondenterna föreslog att dessa hållbarhetsförankrade egenskaper bör vara ett av flera sökkriterier vid anställningsprocessen. Ett sådant typ av arbetssätt skulle kunna underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier i framtiden och skapa en företagskultur som drivs av den här typen av frågor och som dessutom alltid prioriterar hållbarhet i det dagliga arbetet.

Utifrån både teoriavsnittet och resultatdelen kan det urskiljas att kontroll och uppföljning är en faktor som behövs och är viktig för att motivera anställda samt skapa ett engagemang, vilket i sin tur även underlättar implementeringen av hållbarhetsstrategier. Likt tidigare studier beskriver (Epstein & Roy, 2001; Epstein & Rejc-Buhovac, 2014; Engert & Baumgartner, 2016) är mätetal och utvärderingssystem viktiga, men inom vissa hållbarhetsområden saknas effektiva och rättfärdiga system för att kunna mäta. Det här problematiserar vissa av respondenterna i den här studien. Dessutom medför bankers sekretessregler problem när det ett bra uppföljningssystem som alla anställda i företaget kan ta del av. För att kunna bibehålla en väsentlighet i hållbarhetsarbetet och för att motivera de anställda bör företag hitta mätindikatorer som kan utvärdera implementeringen av hållbarhetsstrategier. Därtill kan det vara viktigt att företagen som är verksamma inom samma

bransch hittar mätindikatorer tillsammans för att utvärdera arbetet för att kunna utmana varandra. Utifrån resultatdelen har vissa av respondenterna exemplifierat olika typer av mätindikatorer som kan vara användbara för andra företag inom banksektorn, vilket kan innebära att företag kan på ett enklare sätt jämföra resultat med andra företag. I framtiden är det viktigt att den här typen av mätetal och indikatorer fastställs för att effektivisera implementeringen av hållbarhetsstrategier inom banksektorn.

Utifrån en praktisk utgångspunkt har den här studien illustrerat SBAB:s arbetsätt gällande implementeringen av hållbarhetsstrategier. De faktorer som studerats i den här studien har kommit i uttryck inom SBAB bland annat genom att integrera och inkludera de anställda för att skapa motivation, intresse och engagemang gällande hållbarhetsfrågor, vilket möjliggör att bankens hållbarhetsintresse bibehålls. SBAB arbetar och prioriterar de faktorer som den här studien har utgått ifrån för att underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier. Däremot visar den här studien att det finns faktorer som vid fel arbetsätt kan försvåra implementeringen av hållbarhetsstrategier inom företag. Därför är det viktigt att företag prioriterar samt arbetar med de här faktorerna för att bibehålla eller uppnå ett gynnsamt och handlingskraftigt hållbarhetsarbete. Detta underlättar implementeringen av hållbarhetsstrategier i företag.

Den här studien har visat att det tar lång tid att implementera hållbarhetsstrategier fullt ut i företag. SBAB arbetar med att motivera de anställda bland annat genom VD:n som visar att hållbarhetsfrågor ska prioriteras, vilket underlättar företagets arbete med att bryta ned långsiktiga mål till kortsiktiga perspektiv. Det är viktigt för företag att beakta den här typen av aspekt då hållbarhetsfrågor innebär ofta utmaningar som kräver långsiktiga perspektiv men akuta åtgärder.

Med hjälp av de resultat som presenterats i studien kan företag få ett empiriskt underlag över vilka faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom banksektorn. I studien har dessa faktorer analyserats och beskrivits för att få en fördjupad förståelse över hur implementeringen av hållbarhetsstrategier underlättas eller försvåras. Det här utgör en god illustration över hur ett företag med stort hållbarhetsengagemang arbetar och implementerar hållbarhet i verksamheten, vilket kan ge vägledning till andra banker och gynna samhället i stort.

Tillsammans med tidigare forskning och de resultat som presenterats i den här studien kan en fördjupad förståelse över de faktorer som underlättar eller försvårar implementeringen av hållbarhetsstrategier erhållas för att överbrygga gapet mellan formulering och implementering av hållbarhetsstrategier inom banksektorn. De faktorer som studerats i den här studien kan både underlätta eller försvåra implementeringen av hållbarhetsstrategier inom företag. Dessutom påverkar faktorerna och är påverkade av varandra, vilket betonas av flera respondenter i den här studien. Därför är det viktigt att företag beaktar dessa för att effektivisera implementeringsprocessen och det rekommenderas att företag ser över och överväger de här faktorerna. Att enbart fokusera på att främja vissa faktorer eller delar inom en verksamhet kan eventuellt innebära att implementeringen av hållbarhetsstrategier inte sker på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Banker har goda förutsättningar att påverka samhället och bidra till en mer hållbar värld och implementeringen utgör en viktig del i det arbetet.

Implementeringen av hållbarhetsstrategier innefattar många faktorer som måste samverka för att underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier. Att integrera hållbarhet är en långsiktig och ständig process. Då vi enbart studerat en ögonblicksbild av processen kan en kritik riktats mot metoden i den här studien. För att överbrygga den här typen av problematik hade observationsstudier kunnat genomföras för att följa ett företag under en längre period, vilket hade kunnat ge ett mer utförligt och tillförlitligt resultat, men då det saknades tidsutrymme och resurser genomfördes inte den typen av studie. Dessutom är det svårt att dra generella och fullständiga slutsatser om huruvida de faktorerna som nämnts i den här studien är väsentliga för alla banker då enbart ett företag studeras och då implementeringen av hållbarhetsstrategier är kontextberoende.

6.1. Förslag på vidare forskning

Ett förslag till vidare studier är att kombinera intervjuer med deltagande observationer på företag för att få en mer heltäckande bild av verksamheter och få ett mer tillförlitligt resultat, samt jämföra olika företag eller industrier. Dessutom behövs vidare studier för att fördjupa kunskapen angående förankringen av hållbarhetsbegreppet i företag för att undersöka huruvida det är viktigt med en entydig definition av hållbarhet i företag. Dessutom efterfrågas fler kontroll- och uppföljningssystem som kan mäta flera hållbarhetsaspekter för att underlätta benchmarking mellan företag och den egna utvärderingen av hållbarhetsarbetet.

Referenser

Bell, J. (2015). *Introduktion till forskningsmetodik*. 5 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Benn, S., Edwards, M. & Williams, T. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. 2. uppl., London: Routledge.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L. & Skärvad, P.H. (2000) *Integrerad organisationslära*. 8 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. 2 uppl. London: Pitman Publishing.

Boström, M. (2012). A Missing Pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: Introductory article in the special issue. *Sustainability*, 8(1), ss. 3-14.

Formatted: Swedish (Sweden)

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 1 uppl. Oxford: John Wiley and Sons Ltd.

Engert, S. & Baumgartner, R. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, ss. 822-834. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.11.094

Epstein, M.J. & Roy, M.J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), ss. 585-604. [https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)

Epstein, M.J. & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. 2. uppl. San Francisco: Berrett-Koehler.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Town, A. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer

Fair Finance (u.å.) *Teman*. Tillgänglig: <https://fairfinanceguide.se/banks/teman/> [2019-05-16]

Field Code Changed

Finansdepartementet (2000). *Vad är hållbar utveckling?* Stockholm: Finansdepartementet.

Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/contentassets/3ab5d21a2c1d48068b80ac150b8daf3b/bilaga-7-vad-ar-hallbar-utveckling-kapitel-1-5> [2019-05-08]

Field Code Changed

Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), ss.109-127. <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>

Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*. 1. uppl. New York: Harper Business.

Haugen, L., & Davis, A. (2009). Bridging the thinking-doing divide: Engaged in strategy implementation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 7(1), ss. 40-54.

Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), ss. 12-31. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.001

Jeucken, M. (2004). *Sustainability in finance: Banking on the planet*. Delft: Eburon Academic Publishers.

Jeucken, M. & Bouma, J. (1999). The Changing Environment of Banks. *Greener Management International*, (27), s. 21-36.
<https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.1999.au.00005>

Johannsdottir, & Mcinerney. (2018). Developing and using a Five C framework for implementing environmental sustainability strategies: A case study of Nordic insurers. *Journal of Cleaner Production*, 183, ss. 1252-1264. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.02.007

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), ss. 145-165.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1750-y>

Kotler, P. (2001). *Marketing management: A south Asian perspective*. 10. uppl., London: Pearson Education.

- Lovins, L. (2008). The Business Case for Climate Protection. I Russo, M. (red). *Environmental Management: Readings and Cases*. Los Angeles: SAGE, ss. 15-39.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), ss. 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Moore, J., Mascarenhas, A., Bain, J. & Straus, S. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12(1), ss. 1-8. DOI: 10.1186/s13012-017-0637-1
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10(53), 53. DOI: 10.1186/s13012-015-0242-0
- Noble, C. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), ss. 119-134. DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00231-2
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Raps, A. (2004). Implementing strategy. *Strategic Finance*, 85(12), ss. 48-53.
- Raut, R., Cheikhrouhou, N., & Kharat, M. (2017). Sustainability in The Banking Industry: A Strategic Multi- Criterion Analysis. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), ss. 550–568. DOI: 10.1002/bse.1946
- Regeringskansliet (2016). *Agenda 2030 för hållbar utveckling*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-for-hallbar-utveckling/> [2019-05-17]
- SBAB. (2010). *Hållbarhetsredovisning 2009*. Tillgänglig: https://www.sbab.se/download/18.14f68ae81358f69228380002933/1402917543687/SBAB%20Bank%20Hållbarhetsredovisning_2011.pdf [2019-05-31]
- SBAB. (2018). *Hållbart företagande*. Tillgänglig: <https://www.sbab.se/download/18.f3cbd621667a6ddfe3f0/1540209615319/15.%20Hållbart%20företagande%203.0.pdf> [2019-05-17]
- SBAB. (2019). *Årsredovisning 2018*. Tillgänglig: https://www.sbab.se/download/18.79afd808169b934424435/1553781765690/SV-SBAB_AR_2018_FINAL.pdf [2019-05-20]

Field Code Changed

Field Code Changed

Field Code Changed

Field Code Changed

SBAB. (u.å. a). *Hållbarhet*. Tillgänglig: https://www.sbab.se/1/om_sbab/hallbarhet.html
[2019-05-20]

Field Code Changed

SBAB. (u.å.b). *Kort om oss*. Tillgänglig:
https://www.sbab.se/1/om_sbab/om_sbab/kort_om_oss/snabba_fakta.html [2019-05-31]

Field Code Changed

SBAB. (u.å. c). *Vår historia*. Tillgänglig:
https://www.sbab.se/1/om_sbab/om_sbab/kort_om_oss/var_historia.html [2019-05-20]

Field Code Changed

SBAB. (u.å. d). *Ägarstyrning*. Tillgänglig:
https://www.sbab.se/1/om_sbab/bolagsstyrning/bolagsstyrning/agarstyrning.html [2019-05-20]

Field Code Changed

Svenska Bankföreningen (2019). *Hållbarhet - samhällsansvar*. Tillgänglig:
<https://www.swedishbankers.se/fraagor-vi-arbetar-med/haallbarhet/haallbarhet-samhaellsansvar/> [2019-03-30]

Field Code Changed

Stead J. & Stead W.E., (2014). *Sustainable Strategic Management*. 2 uppl. New York: Greenleaf Publishing Limited.

Utrikesdepartementet. (2015). *Politik för hållbart företagande*. Stockholm:

Utrikesdepartementet. Tillgänglig:

<https://www.regeringen.se/4afa08/contentassets/fddf455a4b1843b6a58c70b2e9f0c6fe/politik-for-hallbart-foretagande.pdf> [2019-05-02]

Field Code Changed

White, M. (2013). Sustainability: I know it when I see it. *Ecological Economics*, 86, ss. 213-217. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.12.020>

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4 uppl. London: SAGE.

Appendix: Intervjuguide

Respondenten

- Vad är din arbetsroll och vilka är dina arbetsuppgifter?
- I vilken utsträckning arbetar du med strategiska frågor?
- Är hållbarhet en viktig aspekt i din roll? På vilket sätt?
- Vad innebär hållbarhet för dig? Hur definierar du hållbarhet?
- Finns det en renodlad definition av hållbarhet inom SBAB?

Om SBAB

- Vilka formella policys har SBAB angående hållbarhet?
- Hur arbetar SBAB med att implementera deras hållbarhetsstrategier?
- Anser du att SBAB har lyckats väl med att integrera hållbarhet i verksamheten?
- Hur arbetar du i din roll som ... med implementering av hållbarhetsstrategier? Hur går du tillväga? Använder du några metoder/ instrument? Vilka? Är dem till hjälp?
- Vilka är de huvudsakliga utmaningarna SBAB har angående hållbarhet och implementering av hållbarhetsstrategier?
- Hur arbetar SBAB med dessa utmaningar på en strategisk nivå?
- Är det något du vill ändra eller tycker behöver bli bättre gällande implementationen av hållbarhetsstrategier inom företaget?

Denna del kommer att beröra olika faktorer som innebär en framgångsrik implementering:

Organisationsstruktur

- Vem är ansvarig för formulering av hållbarhetsstrategier samt ansvarig för att de implementeras i SBAB?

Organisationskultur

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen inom SBAB?
- Tycker du att hållbarhet är integrerat i SBAB:s organisationskultur?

Ledarskap

- Är det viktigt med engagerade ledare för att ha en framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategier?
- Hur jobbar du (om ledare) eller ledarna för att engagera och motivera medarbetarna gällande hållbarhet?

Ledning och kontroll

- Hur följer ni upp ert arbete angående implementeringen av hållbarhetsstrategier?
- Använder ni er av några riktlinjer, mätsystem?

Motivation och kvalifikationer

- Hur gör ni för att göra alla medarbetare motiverade till att arbeta med hållbarhetsfrågor?
- Hur ser ni till att era medarbetare har rätt kvalifikationer gällande hållbarhet?

Kommunikation

- Hur använder ni er av kommunikation för att underlätta implementering av hållbarhetsstrategier?
- Vilka medel använder ni?

Engagemang

- Vad innebär engagemang för dig?
- Hur påverkar engagemang ditt dagliga arbete på SBAB?
- Är engagemang viktigt för dig/SBAB för att kunna implementera hållbarhetsstrategier? Varför/varför inte?

Diverse

- Finns det några ytterligare faktorer som du anser bidrar till en framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategi förutom de som tidigare nämnts?
- Hur tror du att statens ägarroll påverkar SBAB:s hållbarhetsarbete?

Denna del kommer att beröra de eventuella hinder som berör implementering av hållbarhetsstrategier:

Hinder:

- Finns det några eventuella hinder gällande implementering av hållbarhetsstrategier inom SBAB?
- Vilka (om det finns några)?
- Om du inte ser några hinder nu, har det funnits hinder tidigare? Hur har ni lyckats att övervinna dem?

Övrigt:

- Är det något ni har att tillägga?
- Finns det möjlighet att kontakta er i efterhand om ytterligare frågor skulle dyka upp?