

Styrsystem och hållbarhetsrapportering

- En kvalitativ studie om hur styrsystem används inom dagligvaruhandeln för att arbeta hållbart samt vilken roll hållbarhetsrapporten har i butikens styrsystem

Av: Nicole Dreje & Lucas Olsson

Handledare: Cecilia Gullberg

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15hp Företagsekonomi | Vårterminen 2019



Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Cecilia Gullberg som bidragit med värdefull feedback och vägledning. Sedan vill vi även rikta ett tack till vår opponentgrupp som genom hela processen gett oss värdefull feedback och förbättringsförslag. Ett sista tack går till alla våra respondenter som ställt upp på att bli intervjuade till vår studie.

Nicole Dreje

Lucas Olsson

Stockholm 2019-09-29

Sammanfattning

Hållbarhet är idag ett mer aktuellt ämne än någonsin. En vanlig definition av hållbarhet är att dela in det i tre dimensioner, ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Många företag redovisar idag sitt hållbarhetsarbete och den här studien har fokuset på hur hållbarhetsrapportering används internt inom företag. I 6 kap.10 § av Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) som kom 2016 kom nya bestämmelser som gjorde det lagstadgat för stora företag att upprätta en hållbarhetsrapport. Den teoretiska referensramen i studien bestod av användbarhet, intressentteorin, hållbarhetsrapportens roll inom företag och styrsystem. Hållbarhetsrapportering kan bidra till den interna styrningen genom exempelvis tydligare mål och förbättrad struktur för hållbarhet (Frostenson m.fl 2015 s.83). Vi genomförde en kvalitativ studie på medarbetare med någon form av bestämmande inflytande i företag inom dagligvaruhandeln som enligt lag måste upprätta en hållbarhetsrapport. Syftet med den här studien var att undersöka hur butiker inom dagligvaruhandeln använde företagets hållbarhetsrapport. Vidare syftade studien till att undersöka vilken roll hållbarhetsrapporten hade i butikerna utifrån ett medarbetarperspektiv. För att undersöka det utfördes tio semistrukturerade intervjuer med beslutsfattare inom dagligvaruhandeln. De styrinstrument som enligt den här studien främst användes inom dagligvaruhandeln för att arbeta hållbart var planering, cybernetiska system och kultur. Belöning och ersättning användes inte som ett styrinstrument och administrativa kontroller användes av vissa butiker. Hållbarhetsrapporten användes i viss utsträckning i cybernetiska system, administrativa kontroller och planering.

Nyckelord: Hållbarhet ♦ Hållbarhetsredovisning ♦ Styrsystem ♦ Intressentteori ♦ Medarbetare ♦ Användbarhet

Abstract

Sustainability is a more relevant subject today than it has ever been before. A common definition of sustainability is to divide it into three dimensions, economic, social and environmental sustainability. Back in time, companies have been reporting their sustainability work for a long time. Many companies report their sustainability because external and internal stakeholders demand it, for example, it is demanded by many consumers. The year of 2016 a new law came in the Annual Accounts Act. 6 chapter § 10 says that large companies now must present a sustainability report (SFS 1995: 1554). Sustainability reporting can, according to Frostenson et al. (2015 p.15) be used as an internal control mechanism for measuring, controlling and setting. Through a qualitative study on FMCG companies that by law must establish a sustainability report. The purpose of this study was to investigate how FMCG companies used the company's sustainability report. Furthermore, the study aimed to investigate the role of the sustainability report in the stores from an employee perspective. This was done by doing ten semi-structured interviews that were conducted with decision makers in FMCG companies. The control instruments that are mainly used in FMCG companies to work with sustainability were planning, cybernetic systems and culture. Rewards and replacement were not used as a control instrument and administrative controls were used by some stores. The sustainability report was used partly in cybernetic systems, administrative controls and planning.

Keyword: Sustainability ♦ Sustainability reporting ♦ Management control system ♦ Stakeholder theory ♦ Employee ♦ Utility

1.0 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Forskningsfrågor	5
1.4 Syfte	5
1.5 Avgränsning	6
2.0 Teoretisk referensram	6
2.1 Hållbarhetsrapportering	7
2.2 Intressentteorin	7
2.3 Användbarhet	9
2.4 Medarbetares påverkan på hållbarhetsrapporten	9
2.5 Implementering av hållbarhetsrapporten i organisationen	11
2.6 Styrssystem	12
2.4.1 Planering	13
2.4.2 Belöning och ersättning	13
2.4.3 Administrativa kontroller	14
2.4.4 Cybernetiska system	14
2.4.5 Kultur	15
2.7 Teorisammanfattning	15
3.0 Metod	17
3.1 Forskningsdesign	17
3.2 Population och urval	18
3.3 Genomförande	18
3.4 Litteraturinsamling	20
3.5 Analys av data	20
3.6 Metodkritik	22
4.0 Empiri	24
4.1 Hållbarhetsrapportens innehåll och utformning	24
4.2 Kännedom kring hållbarhetsrapporten	25
4.3 Planering	27
4.4 Cybernetiska system	30
4.5 Administrativa kontroller	31
4.6 Kultur	32
5.0 Analys	35
5.1 Kännedom kring hållbarhetsrapporten	35
5.2 Planering	36
5.3 Cybernetiska system	38
5.4 Administrativa kontroller	38
5.6 Kultur	40
6.0 Avslutande diskussion	42
6.1 Slutsatser	42
6.2 Förslag till fortsatt forskning	43
7.0 Referenser	43
8.0 Bilagor	50
8.1 Intervjuguiden	50

1.0 Inledning

Följande avsnitt ger en insyn i ämnet hållbarhet samt information om hållbarhetsrapportering och användning av styrsystem. Hållbarhet beskrivs utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensioner. Det ges även en förklaring kring den nya lagen om hållbarhetsrapportering som trädde i kraft 2016. Avsnittet tar även upp hur hållbarhetsrapporten kan användas i styrsystem och vilka effekter det kan ge. Avslutningsvis går avsnittet över till problemdiskussion, studiens syfte, frågeställning samt avgränsning.

1.1 Bakgrund

Livsmedelsbranschen är enligt Livsmedelsföretagen.se (2019) Sveriges tredje största industrigren, vilket gör den till en viktig industri för svensk ekonomi. Branschen omsätter stora summor varje år, och har mängder av matavfall under hela produktionskedjan. I Sverige slängdes 2016, 1 255 000 ton mat och av dessa ton stod dagligvaruhandeln för 30 000 ton (Naturvårdsverket 2018a). Det här innebär att stora mängder mat slängs redan innan de når hushållen. Matsvinn har en stor miljöpåverkan och enligt Naturvårdsverket (2018b) beror stora delar av matsvinnet i dagligvaruhandeln på följande:

- Passerat bäst-före-datum
- Felbedömningar vid beställning
- Konkurrenters eller egna kampanjer
- Ofördelaktig produktplacering i butiken
- För brett sortiment

Hållbarhet är ett begrepp med en bred definition som används på många olika sätt beroende på vem som tillfrågas. En vanlig definition när det talas om hållbarhet är att definiera det genom tre dimensioner. Dessa dimensioner är ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.



Figur 1. Tre dimensioner av hållbarhet

Dimensionerna är utvecklade från en av pionjerna av hållbarhetsredovisningen, John Elkington (1998) och kallas tillsammans för *triple bottom line*. (Grankvist 2009 s.17) gör en sammanfattning av vad hållbarhetsarbete kan handla om. Ekonomiskt hållbarhetsarbete kan handla om att säkerställa företagets lönsamhet och att se till så att aktieägarna blir nöjda. Miljömässigt hållbarhetsarbete kan handla om minska företagets miljöpåverkan genom exempelvis minskade koldioxidutsläpp, hållbarare leverantörer, eller minskat matsvinn inom dagligvaruhandeln. Socialt hållbarhetsarbete kan handla om anställdas välmående, sträva efter en trygg och säker arbetsplats eller att företagets verksamhet ej påverkar andra samhällsgrupper på ett negativt sätt genom exempelvis dåliga arbetsförhållanden. För att ett företag ska kunna bibehålla en långsiktig hållbar verksamhet gäller det att skapa en balans mellan de tre dimensionerna (Grankvist 2009). Detta för att inget område ska bli lidande till följd av något annat. Grankvist (2009 s.18) målar upp tre illustrationer.

- Fokuserar företaget endast på att optimera vinst kan det anses som girigt och det kan påverka attraktionskraften av sina produkter/tjänster bland sina kunder över tid.
- Företaget som endast fokuserar på sin miljöpåverkan riskerar att glömma bort att säkerställa sina anställdas trivsel på arbetsplatsen.
- Ligger fokuset endast på sociala ansvarstagandet riskerar företaget att tappa fokus på lönsamheten och på så sätt riskera att förlora sin ekonomiska ställning.

Det här resonemanget grundar sig i Elkingtons (1998) teori *triple bottom line*. Vanligtvis arbetar företag efter *the one bottom line* som innebär att endast en del, oftast den ekonomiska delen prioriteras, men Elkington (1998) påstod redan på 90-talet att det krävs en balans mellan alla dimensionerna för att det inte ska uppstå en konflikt mellan dimensionerna.

Många företag redovisar idag hur de arbetar med hållbarhet genom att hållbarhetsrapportera och upprätta en hållbarhetsrapport. Hållbarhetsredovisning är översatt från engelskans "*sustainability reporting*" och förenar frågor rörande hållbar utveckling och redovisning. Begreppet syftar till att redovisa företagets ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan (Frostenson m.fl 2015 s.9). Hållbarhetsrapportering skiljer sig från traditionell ekonomisk redovisning på det sättet att hållbarhetsrapporteringen domineras ej av ekonomiska värden och lönsamhet (Wheeler & Elkington 2001). Idag är hållbarhetsredovisning lagstadgat för stora företag. Det här kan redogöras genom att implementera sitt hållbarhetsarbete i sin årsredovisning alternativt redovisa det i en separat hållbarhetsrapport. I 6 kap.10 § av Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) står det om bestämmelserna angående hållbarhetsrapportering som trädde i kraft 2016. Från och med räkenskapsåret 2017 ska förvaltningsberättelsen innehålla en hållbarhetsrapport om företaget uppfyller mer än ett av följande villkor:

1. medelantalet anställda i företaget har under de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än

2. företagets redovisade balansomslutning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 175 miljoner kronor
3. företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 350 miljoner kronor

Hållbarhetsredovisningen tar sig olika roller beroende på om den riktar sig mot de externa eller interna intressenter och redovisningen fyller två grundläggande funktioner (Frostenson m.fl 2015 s.15). Dessa funktioner är ett instrument för en ökad transparens och ett instrument för styrning av hållbarhetsprocesser. Frostenson m.fl (2015) menar att internt kan hållbarhetsredovisningen fylla en funktion genom att användas som ett styrinstrument och inte enbart användas för en ökad transparens som tidigare forskning ofta påstår. Hållbarhetsrapporten blir som ett dokument som kan användas till att ta strategiska beslut för att kunna kontrollera hållbarhetsarbetet (Frostenson m.fl 2013). Det kan handla om att hållbarhetsarbetet kontrolleras, mäts och målstyrs med rapporten som hjälpmedel till hur genomförandet ska gå till (Frostenson m.fl 2013). Simons (1995 s.5) definierar styrsystem som formella informationsbaserade rutiner och beteende som chefer använder för att upprätthålla eller förändra mönster i organisationers verksamhet. Ovanstående definition fyller flera funktioner och är av stort värde. Den första handlar om formella rutiner och beteenden vilket i praktiken handlar om planering, budgetering och övervakning av marknadsandelar (Simons 1995 s.5). Det andra funktionen är att styrsystem också är informationsbaserade och chefer använder information i olika syften. Det kan vara för att kommunicera ut planer och mål, för att övervaka prestationen i dessa planer och mål eller för att hålla sig informerad (Simons 1995 s.5).

Fler och fler företag har hållbarhet i sina strategiska målsättningar. Precis som finansiella mål som följs upp i företagets redovisning och sedan används vid revision krävs det att hållbarhetsmål också följs upp i företagets redovisning (Fagerström & Hartwig 2017). Även Frostenson m.fl (2015 s.83) menar att hållbarhetsmålen måste också följas upp precis som finansiella mål i redovisningen för att inte bara vara "window dressing" och för att öka företagets trovärdighet. Lagen om hållbarhetsrapportering är ett steg i rätt riktning för att skapa en standard för hållbarhetsrapportering som på lång sikt kan underlätta för att jämföra utveckling mellan företag såväl som inom det egna företaget (Fagerström & Hartwig 2017). Fagerström & Hartwig (2017) anser att rapporteringen är en bra början för att uppnå strategiska hållbarhetsmål, däremot behöver fokus läggas på hur hållbarhetsstrategier ska kunna implementeras in i företagets operativa processer genom företagets styrsystem. Det är helt avgörande att hållbarhetsstrategier implementeras i styrsystemet för att hållbarhetsarbetet ska ge effekt på riktigt och inte bara på papper menar Fagerström och Hartwig (2017). Styrsystem hämtar i många fall stora bidrag från redovisningen (Fagerström & Hartwig 2017). Det finns tidigare forskning som påvisar hur hållbarhetsrapporten kan användas internt i ett styrsystem. Exempelvis har det visat sig att effekter med införandet av hållbarhetsrapporten är ökat

engagemang samt ökad medvetenhet för frågor om hållbarhet i organisationen (Borglund m.fl 2010). Enligt Frostenson m.fl (2015 s.83) kan hållbarhetsrapporten i den interna styrning bidra till tydligare målstyrning, förbättrade strukturer för hållbarhet, tydliggjord ansvarsfördelning samt klarare processfokus.

1.2 Problemdiskussion

Det finns idag en stor mängd forskning om hållbarhetsredovisning och de vanligaste fokusområdena är reglering, externa intressenter samt olika praxis av redovisningen och rapporten (Hahn & Kuhnen 2013). Stora mängder av tidigare forskning har framförallt fokuserat på den externa användningen av hållbarhetsrapporten, och forskning om intern användning är ett område som är underutforskat (Onkila m.fl 2018). Dessutom finns stora mängder forskning kring uppfattningen av ett företags hållbarhetsarbete från externa intressenter medans den interna kommunikationen av hållbarhetsarbetet inte fått samma uppmärksamhet (Brunton m.fl 2017). I samma rapport av Brunton m.fl (2017) lyfts flertalet interna kommunikationskanaler upp för att kommunicera ut information om hållbarhet. Det kan vara intranät, webbplatser eller skriftliga källor. Hållbarhetsrapporten är ett exempel på en skriftlig källa. Brunton m.fl (2017) frågar sig över hur mycket av informationen som är direkt riktad till anställda samt om företagen kommunicerar ut sina hållbarhetsstrategier på ett användbart sätt till sina anställda. Brunton m.fl (2017) menar att de finns ett kunskapsgap när det kommer till forskning med fokus på medarbetarnas användbarhet av företagets hållbarhetsredovisning, och huruvida den lämpar sig för användning så som den förmedlas ut nu. Även Onkila m.fl (2018) lyfter att forskningen är bristfällig kring hur hållbarhetsredovisningen kan användas och uppfattas internt.

Problemet med att det saknas forskning kring den interna användningen är att det skapar svårigheter kring hur och på vilket sätt rapporten kan användas av organisationen mer än att visa upp den för sina externa intressenter. I intervjuer från Onkilas m.fl (2018) studie ifrågasattes om rapporterna faktiskt tjänar ett syfte i företagets hållbarhetsförändringar. Det framkom i intervjuerna att det krävs mer konkreta åtgärder kring hur hållbarhetsarbetet ska skötas och på en mer regelbunden basis än en rapport en gång per år. Bryts inte informationen ner i något behändigare kommer hållbarhet endast förbli på organisationens högsta nivå (Onkila m.fl 2018). Frostenson m.fl (2015 s.83) förklarar att många stora företag profilerar med ett stort evenemang när det är dags att släppa den årliga hållbarhetsrapporten och bjuder in olika intressenter vid lanseringen. Det är lätt att det skapar ett uttryck att hållbarhetsrapporten endast handlar om marknadsföring och varumärkesbyggande. Vill företag lyckas med sitt hållbarhetsarbete räcker det inte att endast använda hållbarhetsrapporten i marknadsföringssyfte utan det krävs en förändring inifrån (Onkila m.fl 2018).

Det är inte bara forskning kring användbarheten av hållbarhetsredovisningen internt som påstås var underutforskat. Frostenson m.fl (2015 s.107) belyser att området kring huruvida hållbarhetsredovisningen kan fungera som ett styrmedel samt på vilket sätt är tämligen outforskat. Dessutom är användbarheten av rapporten som beslutsunderlag något som också kräver mer forskning (Frostenson m.fl 2015 s.107). När det gäller handelsföretag har tidigare forskning inom hållbarhetsfrågor exempelvis handlat om etiska stödstrukturer på ett generellt plan eller belyst ett visst instrument som till exempel användning av uppförandekoder (Frostenson m.fl 2013). Det här har gjort att forskning om hållbarhetsrapportering inom handelsföretag har kommit i skymundan. Det saknas alltså forskning om hur hållbarhetsrapporten kan vara ett hjälpmedel för ökad hållbarhet i handelsföretag (Frostenson m.fl 2013), där dagligvaruhandeln ingår. Fagerström och Hartwig (2017) påstår att det krävs mer forskning kring hur hållbarhetsstrategier ska kunna implementeras i företagets operativa processer, genom företagets styrsystem. Problemet är att styrsystemet hämtar ofta information från redovisningen och därför krävs det mer forskning kring hur hållbarhetsredovisningen ska kunna användas internt i styrsystemet. Fagerström och Hartwig (2017) menar att det är helt avgörande att hållbarhetsstrategier implementeras i styrsystemet för att hållbarhetsarbetet ska löna sig och inte bara vara "window dressing" för företaget.

I nuläget finns det krav på vad hållbarhetsrapporten ska innehålla, men det saknas bestämmelser för hur hållbarhetsrapporten ska utformas och rapporternas innehåll granskas inte av någon myndighet. Det kommer krävas mer forskning till alternativa användningsområden på grund av att utvecklingen går mot strängare krav på extern granskning av kvalitén på hållbarhetsredovisningen. Det här innebär att rapporten inte kommer kunna användas endast som skönmålning av företaget i framtiden (Frostenson m.fl 2015 s.105). Det kommer därför med största sannolikhet krävas att hitta fler användningsområden för rapporten i framtiden (Frostenson m.fl 2015 s.105).

1.3 Forskningsfrågor

- Hur används styrsystem hos företag inom dagligvaruhandeln för att arbeta hållbart?
- Vilken roll har hållbarhetsrapporten i butikens styrsystem?

1.4 Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka hur butiker inom dagligvaruhandeln använder företagets hållbarhetsrapport. Vidare syftar studien till att undersöka vilken roll hållbarhetsrapporten har i butikerna utifrån ett medarbetarperspektiv.

1.5 Avgränsning

Den här studien har valt att avgränsa sig till företag som är registrerade i Sverige och som bedriver verksamhet i Stockholmsområdet. Företagen ska även falla under lagen för att behöva upprätta en hållbarhetsrapport.

2.0 Teoretisk referensram

Följande avsnitt beskriver den teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Avsnittet tar inledningsvis upp vad en hållbarhetsrapporteringen enligt lag måste innehålla för att sedan gå vidare till intressentteorin, användbarhet samt kommunikation och implementering av hållbarhetsrapporten. Vidare tar teorin upp styrsystem och dess olika kontroller. Avsnitten avslutas med en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

2.1 Hållbarhetsrapportering

Hållbarhetsrapporten måste innehålla de upplysningar som krävs för att läsaren ska få en förståelse för utveckling, ställning samt resultat och konsekvenser av företagets verksamhet. I praktiken innebär det att det ska finnas upplysningar i frågor kring miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter samt motverkandet av korruption, 6 kap. 12 § av ÅRL (SFS 1995:1554). Det finns många olika sätt för ett företag att utforma sin hållbarhetsrapport. Utifrån lagen finns det inga bestämmelser kring hur hållbarhetsrapporten ska utformas utan enbart vad den ska innehålla. Somliga företag skriver om hållbarhet i sin årsredovisning medan andra företag redovisar det som en separat rapport.

Många företag väljer att upprätta sin hållbarhetsrapport efter ett ramverk. Ett exempel på ett globalt ramverk som många företag följer är GRI (Global Reporting Initiative). GRI grundades 1997 av ett antal organisationer och företag som hade i uppdrag att utveckla globala riktlinjer och rekommendationer för rapportering av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Hedberg och von Malmborg 2003). Exempelvis så rekommenderar GRI att företag ska redovisa sina visioner och strategier och hur dessa ska integreras för att arbeta med de tre dimensionerna av hållbarhet. GRI rekommenderar även att företaget eller organisationens VD ska göra ett uttalande som beskriver huvuddelarna i rapporten (Hedberg och von Malmborg 2003). Företag och organisationer som upprättar sin hållbarhetsrapport efter GRI eller andra standarder måste ändå säkerställa att samtliga upplysningskrav som ingår i ÅRL har uppfyllts (FAR u.å).

2.2 Intressentteorin

Intressentteorin används i vår studie för att förstå vilken funktion medarbetarna har i organisationen. Dessutom när det talas om företags hållbarhetsredovisning, refereras det till intressentteorin många gånger för att förstå vem redovisningen riktar sig till (Searcy & Buslovich 2014). Intressentteorin används i många olika avseenden och återfinns i forskning kring företagsekonomiska områdena finansiering, redovisning, organisation och marknadsföring (Freeman m.fl 2010 s.121).

Enligt standarden SS-ISO 26000 (2010 s.4) definieras en intressent som en “individ eller grupp som har ett intresse i en organisations beslut eller aktivitet”. SIS står för Svenska Institutet för Standarder och är utgivare för ISO-26000 som är en internationell standard för socialt ansvarstagande (SIS u.å). För att utveckla standarden 26000 så innebär det att en relation mellan organisationen och intressenterna uppstår som ett resultat av handlingar från organisationer som påverkar intressenterna. Relationen behöver ej vara formell utan den uppstår genom handlingar av organisationen (Westermarck 2013 s.20). Relationen uppstår genom att ett intresse finns mellan parterna, oavsett om de är medvetna om relationen eller inte (Westermarck 2013 s.20). Teorin understryker att det är organisationers skyldighet gentemot sin intressenter att informera om viktiga beslut som tas som kan påverka dem (Searcy & Buslovich 2014).

Tabell 1. Exempel på intressenter av hållbarhetsrapporten

Externa Intressenter	Interna Intressenter
Aktieägare	Styrelsen
Konsumenter	
Leverantörer	Chefer
Myndigheter	
Konkurrenter	Medarbetare

Det finns flera sätt för en organisation att dela upp sina intressenter och ett sätt att dela upp intressenterna är i externa och interna intressenter som syns i *tabell 1*. I tabellen hittas de externa intressenterna som förekommer i den operativa miljön med intressenter som exempelvis aktieägare, konsumenter, leverantörer, myndigheter och konkurrenter (Freeman m.fl 2010 s.105). De interna intressenterna hittas inom organisationen och är exempelvis styrelsen, chefer och medarbetare där samtliga interna intressenter har något sorts formellt band till organisationen (Freeman m.fl 2010 s.105).

Medarbetarnas relation till företaget är att de erbjuder sin arbetskraft till företaget och i gengäld förväntas få lön, förmåner, trygghet och ett meningsfullt arbete (Freeman m.fl 2010 s.24).

På så sätt har medarbetarnas sin inkomstkälla på spel för att göra sitt jobb och förhållandet mellan parterna kan ses som ett kontrakt (Freeman m.fl 2010 s.24). Dessutom förväntas det många gånger att medarbetarna deltar i företagets beslutsprocess. Om medarbetarna dessutom har en chefsroll förväntas dem också ta ett stort ansvar för organisationens prestation som helhet (Freeman m.fl 2010 s.24).

2.3 Användbarhet

Enligt Searcy och Buslovich (2014) är det en brist av forskning kring ämnet hur hållbarhetsrapporter används av interna intressenter. Det påståendet grundar sig i forskning från Rowbottom och Lymer (2009) som förklarar att många förfrågningar av hållbarhetsinformation kommer inifrån företaget självt. Det har lett till ett behov av forskning kring området för att öka förståelsen av hållbarhetsrapporter och därmed kunna öka användningen av rapporterna (Adams 2002).

Syftet med företagsrapportering oavsett om det är ekonomisk eller icke-finansiella rapporter är att förse användbar information för beslutsfattande (FASB 2010). För att informationen ska vara användbar krävs det att den är relevant och pålitlig (FASB 2010). Ett sätt att göra sina rapporter mer relevanta har företag valt att engagera sina intressenter kring vilket innehåll och vilka nyckeltal som ska finnas med i rapporten (KPMG 2008). Därigenom med hjälp av sina intressenters respons kan företag anpassa sina efterföljande rapporter efter intressenternas preferenser för att göra den mer användbar (Scott & Jackson 2002).

Kamala (2016) gjorde en granskning av utvecklingen av hållbarhetsrapporteringspraxis från 1960 till 2012 genom en litteraturgranskning för att avgöra om förändringarna förbättrat användbarheten för att ta beslut utifrån rapporterna. Vad han kom fram till genom sina tolkningar av litteraturen var att praxis har förändrats som reaktion av olika negativa händelser från stora företag. Det innebär bland annat att företag kommer tillhandahålla användbar information till sina intressenter när deras legitimitet hotas. Om legitimiteten hotas var ett förslag att utbilda och informera de mest inflytelserika intressenterna som företaget har om förändringar i resultat och företagsaktiviteter (Kamala 2016).

2.4 Medarbetares påverkan på hållbarhetsrapporten

För att få en förståelse för hur information ska kommuniceras inom organisationen och hur avsaknaden av information påverkar medarbetare har vi valt att presentera forskning om hur viktigt det är med kommunikation samt vilka konsekvenser avsaknaden av kommunikation och tydliga riktlinjer kan ha på medarbetare. Efter det presenteras en studie om medarbetares engagemang i uppbyggnaden av hållbarhetsrapporten och vad det kan ha för positiva effekter.

Riordan m.fl (2005) argumenterar för hur viktigt det är med öppen kommunikation i organisationen för att medarbetare ska kunna ta del av information. Det här gäller all kommunikation mellan chefer och medarbetare. Kommunikation är nödvändigt för att ha möjlighet att delta i beslutsprocesser samt kunna ta kvalitetsmässiga beslut i processen (Riordan m.fl 2005). Randolph (1995 s.22) säger att “without information, people cannot act responsibly; informed they are almost compelled to act with responsibility”. Det innebär att människor inte kan agera ansvarsfullt utan information, men har det blivit informerade är personen i princip tvungen att agera ansvarsfullt. Dessutom finns risken att frustration ökar och motivationen sjunker om individer anser att de inte får nödvändig information för att ta beslut (Hackman & Oldham, 1980; Pasmore & Fagans 1992).

Avsaknaden av ett tydligt syfte och vägledning innebär ofta att anställda tappar engagemang och entusiasm för att ta sig an nya ansvarsområden (Ramus 2001). För att kunna införa och att medarbetaren ska godta sig nya rutiner i sin arbetsmiljö, måste ledningen förstå att organisationskulturen består av en samling förutsättningar och antaganden. Dessa antaganden innebär värderingar som även styr individens dagliga arbete på arbetsplatsen (Brockhoff m.fl 1999; Wilms m.fl 1994). Presenteras information på ett otydligt sätt blir det svårt för den anställda att anamma informationen. Program med initiativ och mål för organisationen bör redovisas och kommuniceras ut till medarbetarna kontinuerligt för att de ska veta vad som förväntas av dem för att uppnå mål (Govindarajulu & Daily 2004). Tidigare forskning visar även på att om medarbetare inte känner sig tillräckligt informerade angående organisationens huvudfrågor, blir det svårare att göra det jobb som förväntas av dem (Madsen & Ulhoi 2001).

När det gäller utvecklingen av hållbarhetsrapporter har interna intressenter som personal och ledning ett betydande inflytande på rapporten gällande både innehållet och strukturen (Kaur & Lodhia 2018). Det här var ett resultat som visades genom en fallstudie på tre australiensiska kommuner som redogjorde för om olika intressenters engagemang i utförandet av kommunens hållbarhetsredovisning och rapportering. Teorin som används i studien var intressentteorin och empirin samlades in genom intervjuer och dokumentanalyser. Något som lyftes fram i kommun A var engagemanget av medarbetarnas medverkan i förberedandet för att förbättra rapporten (Kaur & Lodhia 2018). I intervjuerna framkom det att kommunen hade anordnat ett engagemangsprogram för medarbetare för att förstå användarnas behov av hållbarhetsinformation (Kaur & Lodhia 2018). Programmet bidrog till att medarbetarna fick en möjlighet att uttrycka sin syn på hur rapporten bör utformas och vad den ska innehålla. Slutsatsen blev att när rapporten var klar och släpptes, fick den ett positivt mottagande bland medarbetarna och ökade användbarheten av rapporten bland medarbetarna (Kaur & Lodhia 2018). Kommun C såg också, precis som kommun A det viktiga med engagemang från intressenter av rapporten för att säkerställa en fortsatt förbättringskurva av hållbarhetsrapporten (Kaur & Lodhia

2018). Därför engagerades olika intressenter för att få in förbättringsförslag. Sammanfattningsvis involverades både externa och interna intressenter från intressentteorin i utformandet av hållbarhetsrapporten. Engagemang från externa intressenter som lokalbefolkningen i kommunen gav inte mycket för kommun A och B, därtill fick kommunerna minimalt med feedback från lokalbefolkningen (Kaur & Lodhia 2018). Studiens resultat visade att det lönade sig att låta intressenter, framförallt interna intressenter engagera sig i hållbarhetsrapporten.

2.5 Implementering av hållbarhetsrapporten i organisationen

För att ge en inblick i vilka positiva effekter det kan ge ifall hållbarhetsredovisningen implementeras internt i företag lyfts nedan två studier som påvisar det. Studierna påvisar att företag kan bli effektivare genom användande av hållbarhetsrapporten internt.

I en studie om effekter av hållbarhetsredovisning visade resultatet på att många av respondenterna ansåg att implementering av hållbarhetsarbetet och redovisning var en fundamental förutsättning för att på lång sikt kunna utveckla kärnverksamheten att arbeta mer hållbart (Borglund m.fl 2010). Vad som menas med att implementera hållbarhetsarbetet är att över tid så ska arbetet normaliseras på så sätt att hållbara nyckeltal ska användas på samma sätt som finansiella i styrningen. För att summera menade Borglund m.fl (2010) utifrån empirin i deras studie att hållbarhetsarbetet ska vara inbyggt i affärsplanen och i styrsystemet. Med hjälp av tydligare direktiv från ledningens håll kunde hållbarhetsarbetet bli mer integrerat mellan avdelningarna. En respondent från deras studie sammanfattade hur hen ansåg att integreringen skulle gå till;

*”Det bör dock inte bli en egen avdelning. Det ska vara en integrerad del hos oss! Det ska in
hos alla – in i allas vardag. När pennan ska köpas, varor ska köpas, någon ska anställas etc.”*

(Borglund m.fl 2010 ss.24-25).

I samma studie av Borglund m.fl (2010) gjordes även enkäter som visade att ansvar för hållbarhetsfrågor hade fördelats ut på flera personer i organisationen och att fördelningen innebar att personer var direkt ansvariga för olika områden. Anledningen till fördelningen var för att öka säkerheten i att målen som satts blir uppfyllda och att inte allt ansvar vilar på en ensam person. I slutsatserna poängterar Borglund m.fl (2010) att hållbarhetsredovisningen kan användas som ett styrdokument. Det kunde dock ej säkerställas i studien om det i sig kunde leda till ökad lönsamhet. Den ekonomiska vinningen skapas genom ökad legitimitet för organisationen via ökad transparens av sitt hållbarhetsarbete som i sin tur leder till att organisationen blir attraktivare bland kunder på marknaden (Borglund m.fl 2010). Där i ligger vinningen av att använda hållbarhetsredovisningen som ett styrdokument ansåg Borglund m.fl (2010).

En annan studie av Pérez-López m.fl (2013) har genom sin fallstudie av fyra stora spanska företag (varierar mellan 1-30 miljarder euro i omsättning) som alla på något sätt använde hållbarhetsrapporten i företagen. De fyra företagen varierade i användandet av rapporten. De undersökte ett företag som använde rapporten övervägande externt, ett företag som använde övervägande internt och två företag som använde både externt och internt. Företag B använde rapporten övervägande internt och i en intervju med företag B's hållbarhetschef framkom det att intern praxis av hållbarhetsrapporten hade ökat effektivitetsvinsterna och rent allmänt hade medvetenheten för hållbarhet ökat bland medarbetarna på företaget. Processen för att skapa en intern, meningsfull samt användbar hållbarhetsrapport hade även bidragit till ett stärkt samarbete mellan avdelningar och underlättat implementering av hållbarhetsstrategier inom områdena personal och miljö. Målen i rapporten övervakades och följdes upp var tredje månad för att se till att företaget gjorde framsteg och faktiskt uppnår de satta målen i rapporten. Pérez-López m.fl (2013) ville betona att hållbarhetsrapporten ska ses som ett hjälpmedel för beslutsfattande och lärande, snarare än ett verktyg för efterlevnad genom tillbakablickande på rapporten.

2.6 Styrssystem

För att kunna besvara studiens frågeställningar användes forskning om styrssystem och fem olika instrument. De fem instrumenten gav oss god vägledning i vår studie då de gav oss en inblick i vilka instrument som kan användas vid styrning. De fem instrumenten användes som utgångspunkt för att utforma intervjuguiden.

Kerr m.fl (2015) visar att det finns en positiv nytta i att integrera hållbarhetsredovisningen i den interna styrningen av organisationen. I en studie av Malmi & Browns (2008) studerades hur organisationer implementerar hållbarhetsredovisning i sin interna styrning. Det hittades fördelar såsom att det var lättare att operationalisera sina hållbarhetsmål och förbättring av kommunikationen av sina hållbarhetsåtgärder internt i organisationen, genom integrering av hållbarhetsredovisningen i interna styrningen (Kerr m.fl 2015). Onkila m.fl (2018) skriver i deras studie om hur hållbarhetsrapporten skapar förståelse för arbetsprocessen för många anställda samtidigt som den hjälper till att skapa förändring i processer mot ett mer hållbart arbete. Hållbarhetsrapporten beskrevs i deras studie som ett verktyg som hjälper till i förändring (Onkila m.fl 2018).

Inledande i Malmi och Brown (2008) artikel diskuteras svårigheterna med att hitta en korrekt definition av styrssystem. Chenhall (2003) diskuterar styrssystem som ett samlingsord för olika metoder, exempelvis budgetering eller kostnader för produktion. Det kan också ses som en systematisk användning för att uppnå mål. Ett smalare perspektiv att se styrssystem på är att se den

som ett förvaltningssystem för att skydda företaget från att de anställda gör något som företaget inte vill (Merchant & Van der Stede 2007 s.258). Styrssystem blir här ett sätt att kontrollera människors beteende och om alla människor alltid gjorde det som var bäst för företaget hade det inte funnits något behov av styrssystem. Andra forskare ser inte styrssystem kopplat till människors beteende utan istället som ett medel för att mäta sig mot konkurrenterna. Det är ett kontrollsystem med tekniker och processer som kan utformas för alla olika nivåer av beteende (Malmi & Brown 2008). Malmi och Brown (2008) förklarar styrssystem som ett nytt ramverk med hjälp av olika mätinstrument. Nedan beskrivs de fem olika instrumenten.



Figur 2. Styrsystemets fem olika instrument

2.4.1 Planering

Det första instrumentet som förklaras är planering, ett instrument som är starkt kopplad till mål. Genom planering kan företaget rikta vart energi ska läggas och ge en vägledning kring hur de anställda ska bete sig (Malmi & Brown 2008). Två typer av planering presenteras, strategiskt och taktiskt. Vid strategiskt fokus arbetar företaget med långsiktig planering. Medan vid taktisk planering ligger fokus på mål som ska uppnås inom en nåbar framtid (Malmi & Brown 2008). Författarna Merchant & Van der Stede (2007 s.258) skriver att planering tillsammans med budgetering även är ett viktigt element för att uppnå finansiella resultat. Planering tillsammans med budgetering leder ofta till producerade nedskrivna planer som klargör vart organisationen är på väg, vart den vill och hur den ska ta sig dit (Merchant & Van der Stede 2007 s.328).

2.4.2 Belöning och ersättning

Det andra instrumentet är belöning och ersättning. Här ligger fokus på att både motivera och öka prestationsnivån på både individ- och gruppnivå för organisationens aktivitet ska vara i nivå med målen (Bonner & Sprinkle 2002). Bonner och Sprinkle (2002) hävdar även att belöning leder till en

ökad prestation, jämfört vid avsaknaden av belöning. Prestationen av en individ kan kopplas till belöning på tre sätt:

- Ansträngningsriktning, de uppgifter individen fokuserar på
- Ansträngningstid, hur lång tid som spenderas på uppgiften
- Ansträngningsincitament, mängden uppmärksamhet individen ger uppgiften.

Belöning och ersättnings är ett separat element i Malmi och Browns (2008) typologi men är även nära kopplat till cybernetiska system som är det fjärde instrumentet. Det finns nämligen andra anledningar som gör att företag belönar sina anställda. Det kan exempelvis handla om att få de anställda att vilja stanna kvar på arbetsplatsen (Malmi & Brown 2008).

2.4.3 Administrativa kontroller

Administrativa kontroller är det tredje instrumentet. Administrativa kontroller innebär en organisering av individer och grupper. Det handlar i det här fallet om att göra medarbetare ansvariga för deras beteende och ge riktlinjer för hur uppgifter ska, och inte ska genomföras samt hur man ska, och inte ska bete sig. Malmi och Brown (2008) tar upp tre grupper av administrativa kontroller.

Organisationsdesign, styrningsstrukturen inom företaget samt tillvägagångssätt och politik. Genom att använda en viss strukturtyp uppmuntras vissa typer av kontakter och relationer. Administrativa kontroller kan bidra till ökad kontroll inom företag. Det genom att minska skillnader i individers beteende och på så vis öka förutsägbarheten (Malmi & Brown 2008). Malmi och Brown (2008) ser det här som en något komplex variabel men som trots det är något chefer kan arbeta och vara med att påverka.

2.4.4 Cybernetiska system

Malmi och Brown (2008) talar även om cybernetiska system som är det fjärde instrumentet.

Cybernetiska system kan beroende på hur det används i företaget vara ett informationssystem eller styrsystem. Strävan efter att uppnå mål och upprättandet av ansvar är ett styrsystem. Det finns fyra grundläggande delar i systemet:

- Budgetering
- Finansiella mått
- Icke- finansiella mått
- Hybrider som innehåller både finansiella och icke-finansiella mått

Budgetsystemet kan innehålla ett antal användningsområden. Mycket handlar det om planering och att utvärdera prestation mot dessa planer (Malmi & Brown 2008). Budget handlar inte enbart om att mäta finansiella resultat utan är ett brett och komplex system som kan användas i all typ av målsättning.

Finansiella mått kan användas som en form av kontroll där anställda ansvarar för specifika finansiella mått. Informationen från det finansiella måtten kan vävas in och användas i budgeteringen (Malmi & Brown 2008). Ett exempel av finansiella mått som lyfts i deras studie är avkastning av investeringar. De icke-finansiella åtgärderna blir en viktigare och viktigare del inom styrsystemet och kan användas för att övervinna begränsningar i finansiella mått och hitta de drivkrafter för prestation i organisationen (Malmi & Brown 2008).

2.4.5 Kultur

Det sista instrumentet är kultur. Organisatorisk kultur definieras som sociala normer och värderingar (Malmi & Brown 2008). Normer och värderingar tenderar att delas inom företaget och påverkar människors handlingar (Malmi & Brown 2008). Kultur kan vara utanför chefernas kontroll, däremot kan det ändå användas som ett kontrollsystem för att reglera beteende (Malmi & Brown 2008).

Kontroll kan ses utifrån olika aspekter. Simons (1995 s.34) tar upp värdekontroll som beskrivs som en form av trossystem. Ett trossystem är de grundläggande värderingarna och riktningar som finns i en organisation. Systemet vägleder sedan befattningshavare i olika beslut. Företag kan anställa personal baserat på deras värderingar men ofta anpassar sig anställda utefter företagets kultur, även om de inte alltid stämmer överens med deras personliga värderingar. Utbildning kan ses som en del av kulturen då det är ett sätt att lära ut företagskulturen. När företag och organisationer växer blir det svårare, men även viktigare att skapa en enighet syfte (Simons 1995 s.34).

2.7 Teorisammanfattning

Den teoretiska referensramen inleddes med att belysa vad en hållbarhetsrapport enligt lag måste innehålla. En hållbarhetsrapport ska ge läsaren information och en förståelse för utveckling, ställning samt resultat och konsekvenser av företagets verksamhet. Det innebär att det ska finnas upplysningar om miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter samt motverkandet av korruption, 6 kap. 12 § av ÅRL (SFS 1995:1554). Många företag använder sig av olika ramverk vid utformning av sin hållbarhetsrapport. Ett exempel på ett globalt ramverk som många företag använder är GRI. Företag och organisationer som upprättar sin hållbarhetsrapport efter GRI eller andra standarder måste ändå säkerställa att samtliga upplysningskrav som ingår i ÅRL har uppfyllts (FAR u.å).

Vidare tar den här studiens teoretiska referensram upp intressentteorin. Intressenter kan delas upp i interna och externa. Interna intressenter kan vara ägare/styrelsen, chefer och medarbetare där samtliga interna intressenter har något slags formellt band till organisationen och externa intressenter kan vara konsumenter, aktieägare, leverantörer, myndigheter eller konkurrenter (Freeman m.fl 2010 s.105). Många gånger förväntas medarbetare delta i beslutsprocesser samt att de har ett ansvar över hur

organisationen presterar som helhet (Freeman m.fl 2010 s.24). Efter intressentteorin beskrivs användbarhet. Många företag väljer att engagera sina intressenter när de väljer innehåll i sin hållbarhetsrapport, detta för att göra den mer relevant (KPMG 2008). Därigenom med hjälp av sina intressenters respons kan företag anpassa sina efterföljande rapporter efter intressenternas preferenser för att göra den mer användbar (Scott & Jackson 2002).

Sedan tar den här studien upp vikten av kommunikation. Kommunikation inom företaget är en viktig grundpelare för att kunna delta i beslutsprocesser och fatta kvalitetsmässiga beslut (Riordan m.fl 2005). Ramus (2001) lyfter att utöver kommunikation är det viktigt att medarbetare förstår syftet med en arbetsuppgift samt att de får vägledning kring hur den ska genomföras. Om inte är det lätt att medarbetare tappar engagemanget och blir mindre entusiastiska (Ramus 2001). Både Borglund m.fl (2010) och Pérez-López (2013) talar om fördelar med implementering av hållbarhetsredovisningen i företagsstyrning. Borglund m.fl (2010) menar att genom att implementera hållbarhetsredovisningen i affärsplanen kan det hjälpa till att normalisera, att arbeta hållbart och på lång sikt öka hållbarhetsarbetet. Pérez-López (2013) hade hittat en ökad effektivitet och ökad medvetenhet av hållbarhetsfrågor bland anställda i företaget som arbetade med hållbarhetsrapporten internt samt ökat samarbete mellan avdelningar.

Avslutningsvis tar den här studien upp styrsystem och olika instrument som används. Styrsystem beskrivs för att studien ska kunna undersöka hur styrsystem används inom dagligvaruhandeln för att arbeta hållbart. Det första instrumentet är planering som även är starkt kopplat till mål (Malmi & Brown 2008). Två typer av planering presenteras, strategiskt och taktiskt. Vid strategiskt fokus arbetar företaget med långsiktig planering, medan vid taktisk planering ligger fokus på mål som ska uppnås inom en nära framtid (Malmi & Brown 2008). Det andra instrumentet är belöning och ersättning. Fokuset här ligger på att motivera både på individ- och gruppnivå (Bonner & Sprinkle 2002). Det tredje instrumentet är administrativa kontroller som innebär att göra de anställda ansvariga för deras beteende och ge riktlinjer för hur uppgifter ska och inte ska genomföras (Malmi & Brown 2008). Cybernetiska system är det fjärde instrumentet. Cybernetiska system kan beroende på hur det används i företaget vara ett informationssystem eller styrsystem. Strävan efter att uppnå mål och upprättandet av ansvar är ett beslutsstödjande system (Malmi & Brown 2008). Det sista instrumentet är kultur som klassas som sociala normer och värderingar. Simons (1995) tar upp värdesystem som även kan ses som en form av trossystem.

3.0 Metod

Följande avsnitt beskriver hur vi gick tillväga för att uppnå studiens syfte. Avsnittet tar upp vilken karaktär studien har och hur data har samlats in. Studiens population och urval beskrivs samt studiens trovärdighet. En detaljerad beskrivning av hur studien har genomförts ges följt av en litteraturinsamling och en beskrivning av hur data har analyserats. Det företag som medverkade i studien var Axfood (Willys och Hemköp), ICA, Coop och Bergendahls Food (City Gross).

3.1 Forskningsdesign

Vår avsikt med den här studien var att undersöka hur butiker inom dagligvaruhandeln använder styrsystem för att arbeta hållbart, samt att se vilken roll hållbarhetsrapporten har i styrsystem. För att göra det behövde vi hitta en metod som på bästa sätt fångar upp hur medarbetare med någon form av bestämmande inflytande arbetar med hållbarhetsrapporten och styrsystem. Den metoden som valdes var en kvalitativ metod och empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer. För att få så bra förutsättningar som möjligt att kunna analysera datan ville vi komma förhållandevis nära medarbetarna för att få en mer direkt kännedom om föremålet för forskningen (Ahrne & Svensson 2011 s.17). Intervjuer är en lämplig metod när avsikten är att förstå ett fenomen på djupet, ett resultat som inte kan presenteras med enstaka ord (Denscombe 2018 s.268). Samtliga intervjuer genomfördes personligt då det går att avläsa kroppsspråk och gester vilket gör att det tydligare går att tolka respondentens svar på frågorna (Bryman & Bell 2017 s.471).

Valet av metod gjordes för att på bästa sätt få en nyanserad bild av fältet. Det är möjligt att få under intervjuer då det under semistrukturerade intervjuer ger mer flexibilitet under intervjun än vad som är möjligt vid ett standardiserat frågeformulär och en strukturerad intervju (Ahrne & Svensson 2011 s.17). Detta då det under semistrukturerade intervjuer inte behöver finnas någon bestämd ordningsföljd för frågorna samt att det fanns möjlighet att ställa olika följdfrågor beroende på om respondenten svarade ja eller nej på vissa frågor (Bryman & Bell 2017 s.454).

Valet att ha semistrukturerade intervjuer gjordes även för att i viss utsträckning lämna utrymme för flexibilitet genom att intervjuobjektet fick tala utförligt om de ämnen som togs upp (Denscombe 2018 s.269). Då vi ville fånga upp medarbetarnas egna uppfattningar om hur hållbarhetsrapporten användes i styrsystem ansåg vi att en kvalitativ metod var lämpligt (Denscombe 2018 s.269). Någon som kan vara problematiskt med semistrukturerade intervjuer är att få till ett produktivt samtal. Det är viktigt att intervjuaren inte gör intervjuer till ett form av förhör eller utfrågning (Alvehus 2013 s.83). För att undvika att intervjuerna skulle kännas som ett förhör var vi båda noga med att lyssna ordentligt samt att inte ställa frågor där det fanns ett rätt och fel svar.

3.2 Population och urval

Populationen i den här studien utgörs av företag inom dagligvaruhandeln som enligt lag måste upprätta en hållbarhetsrapport. Detta för att den här studien enbart ville undersöka de stora aktörerna som har störst påverkan på branschen. Det här valet gjordes för att samtliga företag ska ha utformat sin hållbarhetsrapport på liknande grunder. Företagen skulle ha upprättat en hållbarhetsrapport antingen i sin årsredovisning eller som en separat rapport som vi kunnat studera innan insamlingen av data. Företagen som deltog var även tvungna att ha butiker placerade i Stockholmsområdet för att kunna genomföra personliga intervjuer. Medarbetarna som tillhör urvalet arbetade på Coop, ICA, Axfood (Hemköp & Willys) och Bergendahls Food (City Gross).

I samband med kvalitativa studier är det ofta ointressant med ett representativt urval. Kvalitativa studier strävar istället efter heterogent urval inom en given ram, det ska finnas variation men inte mer än att enstaka personer är avvikande (Trost 2010 s.137). Den här studien har ett strategiskt urval. Strategiskt urval innebär att intervjupersonerna väljs ut efter vissa kriterier (Trost 2010 s.137). Dessa kriterier ska vara lätt synliga. Den här studien har enbart valt att intervjua medarbetare som arbetar inom dagligvaruhandeln och som har någon form av bestämmande inflytande. För att få variation i svaren och få en bredare bild av ämnet försökte vi få så stor spridning som möjligt på vilka avledning respondenterna arbetar på.

För att komma i kontakt med respondenter kontaktade vi medarbetare på ovannämnda butikskedjor som alla uppfyllde de kriterier som krävdes för att få delta i studien. Eftersom vi båda skribenter arbetat inom dagligvaruhandeln kontaktades i första hand respondenter inom det personliga kontaktnätet. Respondenterna kontaktades via telefon och mail. När vi kontaktade respondenterna berättade vi att intervjuerna är anonyma och att de skulle handla om hur deras arbetsplats arbetar med styrsystem och hållbarhet. Sammanlagt utfördes tio intervjuer som ägde rum på caféer i Stockholm samt på Campus Flemingsberg.

3.3 Genomförande

Vid utformning av frågor till intervjuguiden var målet att samtliga frågor skulle bidra till en större förståelse av ämnet. Då detta är en kvalitativ studie utformade vi intervjuguiden med flexibilitet i åtanke. I kvalitativa undersökningar är det nödvändigt att kunna ändra uppläggningsen under genomförandet av insamling av data (Holme m.fl 1997 s.81). Anledningen till behov av flexibilitet är att vi bygger på oss erfarenheter under insamlingen av datan och lär oss vad som fungerar och inte fungerar lika bra under intervjun berättar Holme m.fl (1997). Om vi upptäcker under intervjuerna att frågor formulerats fel eller uppfattas fel ska vi kunna ändra formuleringar eller kunna byta ordning på

frågor för att få ut så bra data som möjligt och för att kunna rädda en undersökning från att inte falla på dåliga formuleringar. Vi blev tvungna att lägga till lite på fråga 13 i vår intervjuguide (bilaga 8.1) "Anser du att er arbetsplats har en "hållbar kultur"?". Vi märkte redan efter de två första intervjuerna att det var svårt för intervjuobjekten att förstå frågan. Redan vid dessa två intervjuer fick vi ge ett exempel på hållbar kultur muntligt men som efter de två första intervjuerna tillskrevs exemplen in i intervjuguiden. Detta exempel redovisas under fråga 13 i intervjuguiden. Enligt Alvesson (2011 s.38) kan intervjuaren aldrig ha full kontroll över intervjun då den intervjuade precis som den som intervjuar har en mängd med avsikter. Under den här studiens intervjuer hade vi hela tiden i åtanke att det finns en osäkerhet i om den intervjuade är rationell i sina svar eller inte (Alvesson 2011 s.38).

För att hålla goda riktlinjer för intervjun gavs inga omfattande förklaringar av innehållet i studien utan det gavs enbart en kort presentation om studien och intervjuens upplägg samt att intervjuerna hölls neutrala utan personliga inslag (Alvesson 2011 s.20). Innan intervjun började gavs även en förklaring om hållbarhet och de tre dimensionerna. Detta i ett försök för att minska kunskapsgapet och missförstånd.

Intervjufrågorna utformades i två delar. Den första delen av intervjun innehöll övergripande frågor som skulle ge en bild av respondentens arbetsuppgifter samt vad respondenterna första tankar om hållbarhet och deras butik var. Respondenterna fick även se sin butikskedjas hållbarhetsrapport och fick frågan om de varit i kontakt med den förut. Utöver de fick de även svara på om de fått några andra riktlinjer angående hållbarhet utöver hållbarhetsrapporten. Den andra delen av intervjun var utformat med en mer direkt koppling till studiens teoretiska referensram och styrsystem. Samtliga frågor kopplades ihop med ett styrsystem. Det för att sedan kunna jämföra den här studiens insamlade empiri mot studiens teoretiska referensramen. Fullständig intervjuguide återfinns i bilaga 8.1.

Samtliga intervjuer spelades in och säkerhetskopierades, det för att kunna bevara originalfilerna mot att oavsiktligt förstöras (Denscombe 2018 s.394). Intervjuerna transkriberades i sin helhet för att inte riskera att missa några underförstådda budskap i någon av intervjuerna. Att transkribera intervjuerna var tidskrävande men nödvändigt för att komma i närkontakt med den insamlade datan (Denscombe 2018 s.395). Under intervjuerna tog personen som inte höll i intervjun anteckningar. Det för att enklare kunna fånga upp känslor och eventuella störningar som kan påverka uppfattningen av data.

Nedan följer en tabell på samtliga respondenter, datum och längden för intervjun. Tabellen visar även på vilket företag respondenten arbetar samt deras befattning.

Tabell 2. Sammanställning av respondenter

Respondent	Datum	Längd (ca)	Företag	Befattning
Respondent 1	23-04-2019	35 min	Willys	Kassaledare
Respondent 2	23-04-2019	40 min	Coop	Stängningsansvarig
Respondent 3	23-04-2019	30 min	ICA	Post & Brödansvarig
Respondent 4	25-04-2019	30 min	Willys	Kassaledare
Respondent 5	25-04-2019	40 min	ICA	Chark och Brödansvarig
Respondent 6	29-04-2019	40 min	ICA	Delikatessansvarig
Respondent 7	29-04-2019	35 min	City Gross	Kassaledare
Respondent 8	29-04-2019	40 min	City Gross	Fruktansvarig
Respondent 9	30-04-2019	45 min	ICA	Försäljningschef & Butikschef
Respondent 10	01-05-2019	45 min	Hemköp	Butikschef

3.4 Litteraturinsamling

Processen började med en litteraturgenomgång kring hållbarhetsredovisning och hållbarhet. Det för att kunna definiera väsentliga begrepp inom ämnet. För att hitta vetenskapliga artiklar samt litteratur användes databasen SödersScholar och GoogleScholar. Sökorden som användes var exempelvis *corporate sustainability reporting*, *sustainability reporting purpose* och *employee perspective sustainability accounting*. För att hitta forskning till vår teoretiska referensram använde vi oss av samma databaser men med andra sökord. Det främsta sökorden som användes var *management control system* och *stakeholder theory*. Årsredovisningar och hållbarhetsrapporter kom vi åt via de medverkande företagens hemsidor.

3.5 Analys av data

För att minimera risken för feltolkning eller egna tolkningar av data arbetade vi båda med närvarande under varje intervju. Under alla intervjuer hade vi även hög närvaro i dialogerna, det för att enklare

förstå vad respondenterna menar. Kvale och Brinkmann (2014 s.261) menar att hög närvaro under en intervju minskar risken för egna tolkningar och gör det enklare att förstå vad respondenten menar.

För att lättare kunna göra sökningar och jämförelser i den insamlade datan transkriberades först samtliga intervjuer. Det gjorde för att kunna ta ut betydelsefulla citat. Vid transkriberingen skrevs respondenternas svar i den ordning som de utspelades under intervjun för att inte missa någonting som sagts (Denscombe, 2018 s.395). Analyseringen av data fortsatte sedan med att vi läste igenom den insamlade datan flera gånger. Först lästes data igenom var för sig och efter det lästes allt data igenom tillsammans av båda skribenterna. Den insamlade datan måste under läsningen delas upp eller ordnas för att göra det överskådligt (Ahrne & Svensson 2015 s.223). Vid indelning av den här studiens data började vi med att markera och plocka ut det som vi ansåg var väsentligt för studien. Markeringar gjordes eftersom vi samlat in en större mängd data än vad som på ett lättöverskådligt sätt kunde presenteras i den här studien. Att all data inte kan presenteras i empirin är något som Rennstam och Wästerfors (2015 s.75) skriver om. Även Ahrne och Svensson (2015 s.220) skriver om det och beskriver det som ett representationsproblem, vilket innebär omöjligheten i att presentera all data.

Vi gjorde markeringar där respondenterna haft liknande svar men även där svaren skilde sig åt. Ahrne och Svensson (2015 s.220) lyfter i sin bok att det man väljer att betona i en text kan vara det som bryter mönstret och inte enbart det som var återkommande. Analysen gjordes genom tre steg. Den insamlade datan sorterades först upp och tematiserades som sedan lade grunden för strukturen i empirin och analysen. Till en början försökte vi sortera upp datan efter de olika styrsystemen som presenterats i teorin. När vi gjorde detta märkte vi att utöver de olika styrsystemen behövdes ett tema om kännedom kring hållbarhetsrapporten. Under kännedom kring hållbarhetsrapporten presenteras den inledande delen av intervjuerna där det framgår vad respondenterna hade för kunskap om hållbarhetsrapporteringen och vilka andra styrdokument de här. Belöning och ersättning var ett styrsystem som inte användes i en så stor utsträckning och blev därför inte ett eget tema eller rubrik. Anledningen var att vi inte lyckades samla in tillräckligt med data om det systemet för att kunna motivera för en egen rubrik i analysen. Den data vi fick fram som berörde belöning och ersättning sorterades och behandlades istället under administrativa kontroller och kultur för att vi ansåg att datan passade in där.

Nästa steg var att under samtliga teman sortera upp all insamlad data utefter de tre dimensionerna av hållbarhet. Detta för att kunna avläsa och jämföra om någon dimension nämndes mer än någon annan, men även för att kunna strukturera upp datan och enklare jämföra respondenternas svar. Efter att vi sorterat upp data utefter styrsystem och kännedom kring hållbarhetsrapporten samt utifrån de tre dimensionerna av hållbarhet sorterade vi även in data som kunde kopplas till de övriga forskningsområdena i vår referensram. Dessa var intressentteorin, användbarhet, medarbetarnas

påverkan på hållbarhetsrapporten och implementering av hållbarhetsrapporten i organisationen. Intressentteorin användes för att se vilken funktion medarbetarna har i organisationen. Användbarhet användes för att se hur hållbarhetsrapporter kan användas internt. Medarbetarnas påverkan på hållbarhetsrapporten gav studien en ökad förståelse för hur information ska kommuniceras i en organisation och hur avsaknaden av information kan påverka organisationen. Sist sorterade vi in data om implementering av hållbarhetsrapporten i organisationen för att se vilka effekter implementering av hållbarhetsrapporten har på ett företag. Datan som sorterats utefter tre steg presenterades sedan utifrån fem teman. Dessa teman var:

- Kännedom kring hållbarhetsrapporten
- Planering
- Cybernetiska system
- Administrativa kontroller
- Kultur

3.6 Metodkritik

Den här studien har samlat in data genom intervjuer. Genom intervjuer går det på kort tid att höra flera personers reflektioner kring ett samhällsfenomen (Ahrne & Svensson 2015 s.53).

Intervjuobjekten kan berätta hur genomför saker i praktiken samtidigt som det går att samla in intervjuobjektets språkbruk och normer. En svaghet med intervjuer är att de ger en begränsad bild av ett fenomen och måste därför också behandlas därefter och om det finns möjlighet bör intervjuerna också kompletteras med andra metoder (Ahrne & Svensson 2015 s.53). Den här studien har inte kompletterats med någon annan metod utan har enbart använt sig av intervjuer vilket är en svaghet i studien.

Pålitlighet liknar begreppet reliabilitet, det vill säga om man kommer få ett likartat resultat om studien genomförs vid ett senare tillfälle (Bryman & Bell 2017 s.65). Vid en kvalitativ studie anses det vara svårt att bedöma trovärdigheten eftersom en kvalitativ studie inte går att upprepa i samma mån som en kvantitativ studie (Denscombe 2018 s.419). För att öka trovärdigheten i vår studie har empirin analyserats och jämförts med tidigare forskning för att få stöd från teorin (Denscombe 2018 s.420). När en kvalitativ metod används är det viktigt att vara medveten om att forskaren ofta sätter ett personligt avtryck på forskningen samt att forskarens "jag" har en nära koppling till de forskningsinstrument som används något som tagits hänsyn till i den här studien (Denscombe 2018 s.420). En följd av det är hur pålitlig forskningen blir. Frågan som ställs är om forskningen skulle få ett likartat resultat om den utfördes av någon annan (Denscombe 2018 s.421).

För att stärka den här studiens pålitlighet dokumenterades vilka sökord som används samt vilka databaser. Den här studien har även ett detaljerat metodavsnitt för att utomstående enkelt ska kunna följa processen. Att utomstående enkelt kan följa hur en studie är utförd stärker pålitligheten och det fungerar som ett substitut för en möjlighet att bitera forskningen (Denscombe 2018 s.421). Den här studiens trovärdighet stärks även genom att studien under hela processen granskats av handledare och studenter under seminarium. De har gett feedback och kritik vilket ger ett mer pålitligt slutresultat. (Bryman & Bell 2017 s.382) beskriver att användandet av granskare ökar pålitligheten för en studien.

Ett annat begrepp som Bryman & Bell (2017 s.380) pratar om är konfirmering och bekräftelse. Konfirmering och bekräftelse innebär att forskaren inte tar med personliga värderingar och åsikter i studien som kan påverka antingen genomförandet eller slutresultatet (Bryman & Bell 2017 s.382). I den här studien finns det en risk för att våra personliga åsikter och värderingar påverkat både genomförandet och slutresultatet av studien. Den risken finns då vi båda har arbetat inom dagligvaruhandeln och har mycket egna reflektioner om hur butiker arbetar med styrsystem och hållbarhet. För att minska risken för att personliga värderingar påverkat studiens resultat har transkriberingar genomförts noggrant för att säkerställa att respondenternas svar uppfattats rätt och inte tolkats fel.

4.0 Empiri

Följande avsnitt presenterar studiens empiri samt en genomgång av samtliga medverkande företags hållbarhetsrapporter. Empirin har sammanställts och presenteras utifrån en inledning om innehållet i de medverkande företagens hållbarhetsrapporter samt medarbetarnas kännedom kring hållbarhetsrapporten. Därefter följer en sammanställning av resterande empiri utifrån rubrikerna planering, cybernetiska system, administrativa kontroller, och kultur.

4.1 Hållbarhetsrapportens innehåll och utformning

Den här studien använde sig av de fyra medverkande företagens hållbarhetsrapporter från 2018. Axfood redovisade 2018 sitt hållbarhetsarbete i samband med sin årsredovisning. Rapporten består av stora mängder text i variation med bilder och beskriver hur Axfood i sin helhet arbetar med hållbarhet. Rapporten innehåller bland annat en tabell på intressenter och hur Axfood ska arbeta mot samtliga respondenter (Axfood 2018). Under rubriken medarbetare beskriver rapporten att Axfood vill ha drivna och engagerade medarbetare, vilket ska uppnås genom exempelvis utbildningar. Därefter tar rapporten upp hur Axfood arbetar med olika energikällor, GRI, leverantörer, svinn, social påverkan och miljöpåverkan (Axfood 2018).

Även ICAs hållbarhetsrapport från 2018 redovisades som en del i deras årsredovisning. ICAs hållbarhetsrapport innehåller siffror, diagram och nyckeltal. När de kommer till de anställda redovisas siffror på exempelvis sjukfrånvaro, personalomsättning och anställningsform (ICA 2018). Därefter beskriver ICA sina redovisningsprinciper kring bland annat energi, transport och tjänsteresor. Rapporten innehåller inga bilder utöver diagrammen. ICAs hållbarhetsrapport behandlas på ca 10 sidor (ICA 2018), medans Axfoods innehåller över 30 sidor (Axfood 2018).

Även Coops hållbarhetsrapport inkluderas i deras årsredovisning och består av 64 sidor. Rapporten har hållbarhet som ett genomgående tema snarare än ett specifikt avsnitt (Coop 2018). Den består genomgående av både bilder, diagram och tabeller. Ett exempel på vad rapporten innehåller är deras samhällsengagemang. Där beskrivs Coops samarbete med Bris och Friends samt hur mycket pengar de bidragit med till olika hjälporganisationer under året. Avslutningsvis i Coops rapport redovisas olika GRI-Index. Där ges även en förklaring till vilka standarder rapporten är framtagen ur och vilka ansvarsområden Coop arbetar inom (Coop 2018).

City Gross hållbarhetsredovisning redovisas som en separat rapport där de har lagt ihop 2017 och 2018 års rapport i en (City Gross 2018). Rapporten är på 44 sidor och består utöver text av bilder och

diagram. City Gross beskriver sitt samhällsansvar och engagemang i frågor som enligt dem är viktiga.. Rapporten beskriver att många gånger kommer engagemang för samhällsfrågor från den enskilda butiken (City Gross 2018). Avslutningsvis i City Gross hållbarhetsrapport beskriver dem hur de arbetar för att bidra till de globala hållbarhetsmålen. Exempelvis skriver dem att de arbetar för att deras medarbetare ska trivas genom att erbjuda bra anställningsvillkor, inflytande och karriärmöjligheter (City Gross 2018).

4.2 Kännedom kring hållbarhetsrapporten

Inledande i samtliga intervjuer fick respondenterna se sitt företags hållbarhetsrapport för att se ifall de tidigare varit i kontakt med den. Det visade sig att bara hälften av respondenterna hade varit i kontakt med rapporten tidigare. Samtliga respondenterna som hade tagit del av rapporten hade fått rapporten av en högre chef, antingen i pappersform eller på mejl. Av de respondenter som inte tidigare hade varit i kontakt med hållbarhetsrapporten hade samtliga fått ta del av annat material med liknande innehåll, exempelvis en handbok, introduktionsdokument vid början av sin anställning eller powerpoints. Samtliga respondenterna hade även fått ta del av mer lokala rapporter som innehöll siffror på veckans försäljning och svinn.

Respondent 2 som arbetar på Coop som stängningsansvarig var en av de respondenter som tidigare varit i kontakt med Coops hållbarhetsrapport. Respondenten uppgav att de i deras butik dagligen har hållbarhetsrapporten i bakhuvudet, samt att siffror på butikens svinn är något som presenterades varje vecka. Utöver hållbarhetsrapporten uppgav respondenten att hen lärt sig mycket av sina kollegor, att man ser hur de arbetar och tar efter. Respondent 2 var även en av dem som lyfte att mycket handlar om eget engagemang, viljan att lära sig själv och ta till sig den information som presenteras.

”Jag är väldigt bekant med Coops hållbarhetsrapport. Mycket av det jag lärt mig kommer från mitt eget intresse, vill man lära sig finns det väldigt mycket information att ta del av.” -

(Respondent 2 Stängningsansvarig)

Respondent 10 som arbetar som butikschef på en Hemköp hade ett likartat svar som respondent 2. Respondent 10 uppgav att deras butik använder hållbarhetsrapporten framförallt vid planering. Utöver det tar de dagligen fram svinn siffror. Att använda sig av svinn siffror tog även respondent 1 upp vid sin intervju. Respondent 1 berättade att de får mycket information angående just svinn och hur de ska arbeta för att förbättra sina resultat samt uppföljningar till vad höga svinnsiffror kan bero på.

De respondenterna som inte tagit del av rapporten hade ändå fått tagit del av annan information kring hur de ska arbeta hållbart. Respondent 9 arbetar som försäljningschef och butikschef på en ICA var

inte tidigare bekant med hållbarhetsrapporten i det formatet som vi presenterade. Respondenten hade fått se en förenklad variation i form av en powerpoint istället. Respondent 9 uppgav även att om man är nyfiken finns det även mer information att komma åt på intranätet. Slutligen uppgav respondenten att i det dagliga arbetet ligger mycket fokus på svinn och hur rutiner kan förändras, mycket utifrån det ekonomiska perspektivet då mycket handlar om att inte slösa onödiga resurser.

” I den dagliga driften handlar det om svinn och effektiviteten genom att effektivisera rutiner och sånt som skapar ren ekonomisk vinst till exempel att inte slösa på resurser. Vi har uppföljningsmöten varje måndag där vi går igenom timmar, svinn och det blir i sin förlängning hållbarhetstänk utifrån ett ekonomiskt perspektiv.”

(Respondent 9 Försäljningschef och Butikschef)

Samtliga respondenter hade egna förslag för hur de ville att hållbarhetsrapporten skulle vara utformad för att enklare kunna användas i det dagliga arbetet. Många respondenter uppgav att den måste bli mer lättläst. Respondent 9 beskrev rapporten som väldigt byråkratiskt med fokus på de externa intressenterna. Dock var det inte bara respondent 9 som uppgav att rapporten var i hög grad riktad mot externa intressenter. Många ansåg att den skulle bli mer användbar om den innehöll mer lokala siffror. Det för att kunna se hur sin egna butik eller område ligger till. Mycket av de som stod i hållbarhetsrapporten ansågs vara bortom det respondenterna kunde påverka eller arbeta med i sitt dagliga arbete vilket gjorde att rapporten inte används av mer än ett fåtal respondenter. Anvisningar om hur man kan arbeta mer hållbart och förslag på hur arbete ska utföras för att vara mer hållbart var något som efterfrågades. Dessutom lyfte en stor del av respondenterna att det ville få ett syfte med sina arbetsuppgifter. På frågan om vad respondenten tror deras butik jobbar med kring hållbarhet som inte deras konkurrenter gör varierade svaren mellan samtliga respondenter. Respondent 10 som är butikschef i en relativt nystartad butik ansåg att två av deras styrkor var att hela butiken använde LED-lampor och att de använder kolsyra i deras kylmedium i kylarna. Respondenten uppgav att när man startar en ny butik går det att göra rätt från början. Men även att många andra butiker måste byta ut sina kylmedel till ett mer miljövänligt alternativ vilket är en stor kostnad och menade att det ger en fördel att ha investerat rätt från början.

”Vid årsskiftet 2019/2020 blir det förbjudet att använda ett speciellt kylmedel som många av dagens butiker använder. Det pågår en stor konvertering från det gamla systemet till det nya och i vår butik har vi redan det nya systemet.”

(Respondent 10 Butikschef)

Respondent 7 som arbetar som kassaledare tog under sin intervju upp om City Gross satsning med digitala kvitton. Kunder med medlemskap hos butikskedjan kan välja att slippa få ett utskrivet kvitto

och istället få det i City Gross applikation eller på mejl. Även en ny satsning av miljövänliga köttförpackningar togs upp av respondenten. Att skänka varor med dåligt datum till olika hjälporganisationer togs upp under några av intervjuerna. Hjälporganisationer som kom på tal var Svenska Kyrkan, Matmissionen och Karma. Det gör att varor som inte kan säljas i en vanlig butik fortfarande kommer till användning. En annan sak som kom upp under en av intervjuerna var helhetsbilden av butiken och att ha en bra överblick och att en bra överblick gör det enkelt att se när något inte fungerar och vad som behövs ändras.

4.3 Planering

Samtliga respondenter uppgav att det hade hållbarhet i åtanke vid planering, men vissa hade svårt att exemplifiera på vilket sätt. Vilken dimension av hållbarhet respondenterna hade i åtanke var åtskilda. Social hållbarhet syntes väldigt svagt och mest hos de respondenterna som arbetade som kassaledare. Miljömässig hållbarhet bevitnades mer hos de som arbetade med färskvaror. Det ekonomiska perspektivet kom upp under samtliga intervjuer, dock framgick de mest renodlat hos de respondenterna som var ansvariga för att åstadkomma specifika försäljningssiffror. Hållbarhetsrapporten användes av ett fåtal respondenter vid planeringsprocessen. Den användes då för att hålla sig uppdaterad med aktuell information om sin butikskedjas hållbarhetsarbete och för få en övergripande förståelse kring hur de skulle tänka kring hållbarhet snarare än som ett verktyg vid själva planeringsarbetet. Övriga respondenter använde inte rapporten alls utan använde sig mycket av information från kollegor och lokala rutin-scheman.

Det respondenter som var kassaledare var ansvariga för att planera vem som ska göra vad under sitt arbetspass. De respondenterna uppgav att vid planering utgår man från att dem som är bäst på en uppgift ska få utföra den. Det för att effektivisera och få allt att gå så smidigt som möjligt, även om det självklart är viktigt att medarbetarna får lära sig nya arbetsuppgifter för att kunna utvecklas, något som framgick från samtliga kassaledare. Respondent 1 som arbetar som kassaledare på Willys berättar att något som kanske inte planeras men som finns i åtanke vid varje arbetspass är Willys värdeord som finns för att skapa en trivsam arbetsmiljö. Det är mycket klagomål som kassapersonalen får ta emot vilket gör det ännu viktigare att vi stöttar varandra och att ha en överblick kring var det behövs stöttning uppger respondenten.

”Willys har många olika värdeord som vi arbetar efter. Ett exempel är Vi är starka tillsammans. Vi försöker att alltid stötta och pusha varandra för att alla ska trivas så bra som möjligt och kunna göra ett bra jobb.”

(Respondent 1 Kassaledare)

Respondenterna som arbetade med färskvaror pratade mer miljötank i form av svinn och ekologiska produkter. Respondent 3 som är ansvarig för sin butiks bröдавdelning och för posten lyfte hur viktigt det är att planera hur mycket som ska bakas och när det ska bakas då det butiksbakade brödet endast kan säljas samma dag som det bakas. Respondenten uppgav även hur viktigt det är med scheman och rutiner som alla medarbetare enkelt ska kunna följa för att slippa svinna stora mängder. *“Det kommer alltid finnas svinn men med planering går det att minska rejält”* (Respondent 3 post och brödansvarig). Under respondentens tidigare arbetstid bakades utan några direkta direktiv och då svinna stora mängder bröd varje dag.

Alla respondenter som arbetade med att plocka upp varor talade om hur viktigt det är att kontrollera datum. Plockar man noga och ställer det med kortast datum längst fram blir det betydligt mindre svinn än om man bara trycker upp varor på hyllorna så det varor med kortast datum hamnar längst in. Det kan vara ett arbetssätt som tar längre tid men samtliga respondenter antydde ändå att butiken tjänar på det i längden. Både ekonomiskt men även ur ett miljöperspektiv.

Respondent 9 som är butikschef och försäljningsansvarig i en ICA butik berättar om att de ibland måste låna pengar centralt från ICA för att kunna täcka alla sina kostnader. När de gör de adderar dem räntan på pengarna dem lånar från ICA kontra rabatten när de köper in större partier varor multiplicerat med svinnet. Annars byggs varulager som är under räntesatsen och då blir det fortfarande en förlustaffär. Detta uppger respondenten att de gör för att kunna vara hållbara ur ett ekonomiskt perspektiv. Respondenten uppgav även att det krävs mycket planering när det handlar om personalkostnader, vem ska jobba när och hur många OB-timmar som är ekonomiskt hållbart per vecka.

”Även vid planering av personalschemat har vi ekonomisk hållbarhet i åtanke. Vi flyttar runt mycket för att minska på OB-timmarna”.

(Respondent 9 Försäljningschef och Butikschef)

Samtliga respondenter hade som en av sina arbetsuppgifter att beställa in varor och sköta inköp till butiken. Här fanns det ett brett hållbarhetstänk om hur man ska gå tillväga och många tog upp samma saker.

De saker som kom på tal hos majoriteten av intervjuerna var:

- Inventera ofta för att ha koll på vad som finns på lagret
- Se på föregående års försäljningssiffror och addera en procentuell försäljningsökning.
- Beställ ofta
- Ha koll på vad som är i säsong och olika högtider
- Välj leverantörer som är godkända i enlighet med butikskedjans riktlinjer

Det framgick att en del av respondenterna använde hållbarhetsrapporten för att få riktlinjer kring beställningar och vilka leverantörer som bör användas. Men många respondenter använde mer lokala siffror vid beställningar än de som finns i hållbarhetsrapporten. Däremot användes mycket av det materialet som fanns tillgängligt för hela organisationen vid beställningar av varor vid högtider. Det framgick även under intervjuerna att alla utom respondent 4 hade tydliga riktlinjer och rutiner kring beställningar. Respondent 4 som arbetar som kassaledare kände att det saknades tydliga direktiv och att de istället beställer på känsla. Det gjorde att det ofta beställs för mycket och det blir stökigt på lagret. Respondenten hade dock inget ansvar över färskvaror utan kunde lagra varor under en längre tid.

”Det blir ofta fel när vi beställer. Det är ju ingen katastrof eftersom allt har lång hållbarhet men det blir väldigt stökigt på laget och skapar dålig stämning.”

(Respondent 4 Kassaledare)

För resterande respondenter fanns det tydliga direktiv och en baktanke med varje beställning och leverantör. Att se till vad som är i säsong togs upp under majoriteten av intervjuerna. Respondenterna uppgav att detta gjordes både för att kunna erbjuda vad kunderna efterfrågar men även för att det är miljövänligt att äta i säsong. Det varor som är i säsong har dessutom oftast bättre inköpspris. Respondent 6 som arbetar som delikatesansvarig var en av de som under sin intervju tog upp vikten av att se till föregående periods försäljningssiffror.

”Det är bättre att beställa ofta för att inte riskera att beställa för mycket. Under högtiderna är det extra viktigt att hålla koll på vilka varor det behövs mycket av och vad som brukar sälja mindre bra. Jag själv tycker det är jobbigt att behöva slänga så när jag beställer är jag väldigt noga. Det är en balansgång mellan att inget får ta slut, att få plats på lagret och att slippa slänga.”

(Respondent 6 Delikatesansvarig)

Att välja leverantörer som har bra arbetsförhållanden och en miljövänlig produktion kom också på tal under intervjuerna. Respondent 9 berättar att eftersom att dem är en privatägd ICA får de välja vilka leverantörer de vill, men att de alltid väljer de som har kontrollerats av ICA och deras riktlinjer. På så sätt kan de enklare försäkra sig om att de valt en hållbar leverantör utan att behöva göra några egna kontroller. Respondenten uppger att ICA säkerställer allt från bra arbetsvillkor till att plasten runt varorna har certifikat.

4.4 Cybernetiska system

Respondenterna fick reflektera över hur de tänker hållbart både när de sätter kortsiktiga och långsiktiga hållbara mål. Kortsiktiga hållbara mål som många av respondenterna hade gemensamt var försäljningsmål, hur mycket deras avdelning respektive butiken ska sälja på en vecka etc. Även försäljningsmål kopplade till specifika säsonger och högtider. Ett mål som samtliga respondenter tog upp var svinmål. Hur mycket som butiken max får svinna varje vecka, månad och år. Mer långsiktiga hållbara mål som kom på tal var butikens temperatur och att få personalen att vilja arbeta kvar i butiken under en längre tid, detta då det framkom att dagligvarubranschen omsätter mycket personal. Hållbarhetsrapporten användes inte dagligen eller till kortsiktiga mål. För de respondenter som var med och satte långsiktiga mål för butiken användes hållbarhetsrapporten för att kunna följa hela koncernens mål och riktlinjer. Samma respondenter uppgav även att de fick mål skickade till sig som gäller för hela koncernen och att dessa mål hade sin utgångspunkt i hållbarhetsrapporten.

Försäljningsmål och svinmål som nämndes under samtliga intervjuer kunde kopplas till både kortsiktiga och långsiktiga mål. Respondent 8 som arbetar som fruktansvarig förklarade att i deras butik sätter de hållbara mål varje morgon och att de ofta använder sig av hållbarhetsrapporten för att se övergripliga mål för hela butikskedjan men även när de sätter sina egna mål som är specifika för deras butik. Det för att få en överblick och kontroll över vad som behöver göras under dagen. Men även för att se vem som ska göra vad och vilka problem som kan tänkas uppstå under dagen. Respondenten berättar även om att de veckovis sätter svinmål och försäljningsmål som sedan följs upp veckan efter. Det här var mål som skrivs ner för att enklare kunna hålla koll. Respondenten uppgav även att det är viktigt att vara flexibel och alltid vara uppmärksam på hur det går för att se ifall det behövs nya mål.

”Veckovis har jag svinmål och försäljningsmål, mål som jag alltid skriver ner. Om butiken går dåligt får vi ibland gå in och sätta fler mål”.

(Respondent 8 Fruktansvarig)

Respondent 1 som arbetar som kassaledare på Willys berättade om en av Willys nya satsningar, svinsmart. Svinsmart innebär att Willys kunder kan köpa varor som är påväg ut i datum till ett lägre pris. Respondenten berättar att Willys genom svinsmart inte behöver svinna lika mycket varor utan att varorna istället kommer till användning.

“Willys har en ny satsning som kallas svinsmart, något vi aldrig pratade om förra året. Kunderna kan köpa varor som är påväg att bli dåliga till ett sänkt pris”.

(Respondent 1 Kassaledare)

Respondent 3 som arbetar som post och brödansvarig på en ICA berättar under sin intervju att deras butik har väldigt låga priser. De låga priserna berättar respondenterna beror dels på att de behöver kunna konkurrera med två närliggande större butiker, men även eftersom butiken ligger i ett studentområde och många kunder har ont om pengar. Respondent 3 berättar även att de låga priserna gör att de säljer väldigt stora mängder av varje vara, med att de även tvingas svinna väldigt mycket.

“Vi försöker hålla svinnet nere. Men att ha hög försäljning och låga priser har ofta högre prioritering än att hålla nere svinnet”.

(Respondent 3 Post och Brödansvarig)

Ett långsiktigt hållbart mål som nämndes av ett flertal respondenter var att få personalen att vilja jobba kvar en längre tid i butiken. Att lära upp ny personal är något som tar tid och är en stor kostnad för butiken. Respondent 3 tog upp att det är många tunga lyft, speciellt i posten som gör att många skadar sig och inte kan arbeta kvar. Det är något som de arbetar med för att kunna behålla sin personal på lång sikt. När ny personal ska läras upp måste ytterligare en person gå med på ett pass vilket innebär en ökad kostnad för butiken uppger respondenten. Respondenten uppgav även att det försvårar arbetet då det är svårt att hålla tempo och få saker att fungera.

”Ett långsiktigt hållbart mål är att personalen ska vilja arbeta kvar. Att folk ofta slutar är en stor kostnad och det är svårt att få saker att flyta på.”

(Respondent 3 Post- och Brödansvarig)

4.5 Administrativa kontroller

Att känna ett ansvarstagande och att de ingår i ens arbetsuppgifter att arbeta hållbart var det inte alla respondenter som ansåg även om majoriteten av respondenterna såg det som en självklarhet. De respondenter som inte ansåg att de ingick i deras arbetsuppgifter ansåg istället att det var chefer över dem som hade det ansvaret. Majoriteten av respondenterna sa dock att det ingår i deras arbetsuppgifter att arbeta hållbart. Bakgrunden till det var däremot olika. Hälften av respondenterna uppgav att de arbetar hållbart för att de fått direktiv om det från högre chefer, medans den andra halvan uppgav att de gjorde det på grund av sitt samhällsansvar och personliga värderingar. Majoriteten av respondenterna uppgav de inte fick någon bekräftelse för hållbart arbete utan att de enbart fick en tillrättavisning ifall något gjorts på fel sätt.

Respondent 4 som arbetar som kassaledare berättar att det hållbara arbetet hen utför enbart är det som ingår i hennes jobb. Som ett exempel tar respondent 4 upp att ha ett vänligt bemötande mot kunder och att få kunden att vilja komma tillbaka är ett sätt som en hen arbetar hållbart på. Vidare berättar respondent 4 att hen gärna hade velat få mer direktiv för hur butiken kan arbeta mer hållbart.

“ Jag har inte fått så mycket direktiv kring hur jag ska arbeta hållbart. Jag hade gärna velat ha direktiv kring ergonomi och hur jag kan arbeta bättre för min personliga hälsa”.

(Respondent 4 Kassaledare)

De respondenter som arbetade hållbart av egen handlingskraft menade att det ligger i deras natur att arbeta hållbart. Det framkom även under intervjuerna att det är en del av deras dagliga arbete och att det handlar om att ha respekt för butiken samt en respekt för samhället och de resurser som finns på jorden. Respondent 2 som arbetar som stängningsansvarig på Coop var en av dem som arbetar hållbart på grund av sitt samhällsansvar och personliga värderingar. Respondent 2 uppgav även att det ligger i arbetsmoralen att arbeta hållbart. Respondent 7 arbetar som kassaledare ansåg också att det ingår i arbetsuppgifterna att arbeta hållbart uppges att mycket av arbetet kommer från eget initiativ. Respondenten menar även på att det gäller att ta sin tid att arbeta hållbart och inte vara lat eller slarvig.

Respondent 5 som arbetar som charkansvarig på ICA berättar under sin intervjun att många direktiv kring hållbarhetsarbetet kommer från högre chefer. Eftersom det är hen som är ansvarig över avdelningen blir det precis som med allt annat hen som bär det största ansvaret över att de arbetar hållbart och följer de direktiv de fått från högre chefer uppges respondenten. Respondent 1 var en av de som inte arbetade hållbart pga sitt samhällsansvar och personliga värderingar, utan som arbetade hållbart enbart på grund av direktiv från högre chefer.

“Ansvaret att butiken arbetar hållbart kommer från cheferna, men det är jag som har ansvar för att arbetet utförts nere på golvet”

(Respondent 1 Kassaledare)

4.6 Kultur

På frågan om respondenternas arbetsplatser hade en hållbar kultur hade respondenterna stor spridning i svaren. Majoriteten av respondenterna ansåg dock att deras arbetsplats hade någon form av hållbar kultur. De respondenter som inte ansåg att de hade en hållbar kultur trodde att det berodde på att chefer högre upp inte gav några tydliga direktiv eller visat något större intresse för hur personalen

arbetar hållbart. Respondent 1 som är kassaledare tog upp att bland hans chefer är det större fokus på en hållbar kultur, och att när cheferna kommer ner på golvet och arbetar blir det ett större fokus på hållbarhet bland samtliga medarbetare. Respondent 1 även uppgav även att det är cheferna som sätter standarden. Om inte cheferna visar att de bryr sig om hållbarhet gör inte medarbetarna heller det menar respondent 1. Respondent 3 som är post och brödansvarig tog under sin intervju upp samma sak som respondent 1, nämligen att en hållbar kultur måste komma uppifrån högre chefer. Respondent 3 ansåg inte att deras arbetsplats har en hållbar kultur. Det här trodde respondenten grundade sig i att samtliga chefer på respondentens arbetsplats inte arbetar hållbart vilket gör att även medarbetarna struntar i det.

För de respondenter som ansåg att deras arbetsplats hade en hållbar kultur var det många som trodde att det berodde på att chefer högre upp tagit sitt ansvar och förmedlat ut budskapet till resterande medarbetare. En del ansåg även att den hållbara kulturen fanns där för att medarbetarna var unga och medvetna om hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsrapporten användes av ett fåtal respondenter som ett sätt att lära ut företagets kultur. Några av respondenterna uppgav att de fått extern utbildning i hur de ska arbeta hållbart och delar av respondenterna hade fått interna utbildningar med bland annat hållbarhetsrapporten som underlag. Utbildningarna kunde handla om allt från hur man bakar bröd till hur man lyfter rätt. Det framkom dessutom att många respondenter tyckte inte heller det var okej att stå och prata bort tid och menade på att det inte är en hållbar kultur.

Respondent 2 som arbetat som stängningsansvarig under en längre tid på Coop menade på att på deras arbetsplats finns det en hållbar kultur och då framförallt hos de medarbetare som arbetat under en längre tid och som arbetar heltid. Respondent 2 menade även på att för att ha ett hållbart arbetssätt måste alla anställda engagera sig. Det handlar om den personliga inställningen menar respondenten. Respondenten menar även på att många nya medarbetare har svårt att se helheten i butiken och förstå varför man gör vissa saker.

“För många nya medarbetare kan det vara svårt att se helheten och förstå varför man gör saker. Men vissa nya är väldigt villiga att lära sig, mycket tror jag handlar om den personliga inställningen.”

(Respondent 2 Stängningsansvarig)

Respondent 6 som arbetar som delikatessansvarig var en av dem som ansåg att deras hållbara kultur till stor del kom från medarbetarna själva och inte enbart från högre chefer. Respondentens butik ligger i ett geografiskt område där kunderna är väldigt medvetna och uppskattar exempelvis ekologiska varor vilket respondenten tror smittar av sig på personalen. Respondenten menar på att det är kul när ens hållbara arbete uppskattas av kunderna i form av positiv feedback.

”I vårt område är det många kunder som uppmärksammar vårt hållbarhetsarbete. Det gör ju att man tycker det är roligare att arbeta med hållbarhet.”

(Respondent 6 Delikatessansvarig)

Respondenterna med chefsposition beskrev anställningsprocessen som att man gärna anställer arbetstagare med likartade värderingar och försöker bilda sig den uppfattningen redan vid anställningsintervjun. Det framkom att det förenklar arbetsprocessen om det är en anställd som delar samma syn på hållbarhet exempelvis.

Respondent 3 uppgav att många av medarbetarna privat bryr sig om hållbarhet men att det inte visas på jobbet. Anledningen till att medarbetarna på respondent 3 arbetsplats inte bryr sig om hållbarhet på jobbet tror hen beror på att cheferna inte gett så mycket direktiv kring hur de ska arbeta hållbart, men även för att de inte får någon bekräftelse för de hållbarhetsarbete de utför.

5.0 Analys

Följande avsnitt presenterar studiens analys. Utifrån identiska rubriker som i empirin presenteras studiens analys innehållande samband mellan empiri och den teoretiska referensramen. Egna intryck och reflektioner av studien framförs även.

5.1 Kännedom kring hållbarhetsrapporten

Det empiriska resultatet visade på ett samband mellan de respondenter som hade varit i kontakt med sitt företags hållbarhetsrapport och att ha en inblick i hur företaget arbetar hållbart. De sambandet syntes då dessa respondenter hade mer utvecklade och djupgående svar än övriga respondenter. De respondenter som hade varit i kontakt med sitt företags hållbarhetsrapport upplevdes även ha en mer positiv inställning och större engagemang för att arbeta hållbart. Hos de respondenter som inte varit i kontakt med hållbarhetsrapporten syntes en mindre kunskap kring hållbarhet i form av korta svar och mindre utvecklade svar. Vi uppfattade även en viss frustration hos vissa av respondenterna av kunskapsbristen och det framkom en vilja kring att få en bättre inblick i sin butiks hållbarhetsarbete. Det märktes genom att vissa respondenter bad om ursäkt för att de inte kunde ge utförligare svar än vad vi fick och skakade på huvudet. Ovanstående empiri kan bekräfta det Ramus (2001) skriver om hur avsaknaden av vägledning ofta gör att företags medarbetare inte blir lika entusiastiska för att engagera sig. Empirin visade att det är vägledning från högre chefer i kombination med det personliga intresset som avgör hur mycket hållbarhetsrapporten används. Studien visar även att när de anställda förstår syftet och fått vägledning kring en arbetsuppgift skapas en ökad förståelse vilket leder till ett ökat engagemang.

Den här studiens empiri visar på att många respondenter anser att informationen i hållbarhetsrapporten inte var relevant för dem i deras dagliga arbete. Innehållet i samtliga företags hållbarhetsrapporter hölls mer allmän och innehöll inte information som någon respondent ansåg att de kunde påverka i sitt dagliga arbete. Att många respondenter istället velat se mer av sin egna butiks siffror och mer lättläst information istället för invecklade texter bekräftar det Frostenson m.fl (2013) skriver om att hållbarhetsrapporten idag är riktad mot externa intressenter för att stärka sitt varumärke. Att hållbarhetsrapporten inte är skriven för en intern användning upplevdes även skapa en viss frustration. Det här är något Hackman och Oldman (1980) samt Pasmore och Fagans (1992) skriver om. Att det kan uppstå frustration hos individer om det inte får tillräckligt nödvändig information för att ta beslut i olika arbetsuppgifter.

Kerr m.fl (2015) påstår att det finns en positiv nytta med integrering av hållbarhetsrapporten i den interna styrningen, att det blir lättare att operationalisera sina hållbarhetsmål samt att det skulle bli lättare att kommunicera ut hållbarhetsåtgärder genom att integrera hållbarhetsrapporten i styrningen. Empirin i den här studien kan inte styrka det här då det i empirin framgick att hållbarhetsrapporten inte hjälpte till med styrningen i någon större utsträckning. Studiens empiri kan däremot inte uttrycka något kring huruvida användbarheten av hållbarhetsrapporten skulle vara om den vore utformad annorlunda, exempelvis på en mer lokal nivå. I den utformningen den är idag hjälper hållbarhetsrapporten inte till att operationalisera hållbarhetsarbetet i någon större utsträckning.

5.2 Planering

Den här studiens empiri visar på att det främsta planeringsverktyget som användes var för framställande av rutiner och arbetsscheman. Planering kan hjälpa företaget med vart de ska rikta sin energi och vägleda medarbetarna (Malmi & Brown 2008). Planering kan vara strategisk som innebär planering av mer långsiktiga mål, eller taktiskt som fokuserar på mål som ska uppnås inom en åtkomlig framtid (Malmi & Brown 2008). Studiens empiri visar på båda de ovannämnda planeringsformerna. Enligt Frostenson m.fl (2015 s.83) kan hållbarhetsrapporten bidra med just en förbättrad struktur kring arbetet med hållbarhet, något den här studiens inte kan bekräfta. Detta då det i empirin framgick att hållbarhetsrapporten enbart användes för att få förståelse angående hur man kan tänka hållbart och för att få aktuell information från butikskedjan. Hållbarhetsrapporten användes inte som ett verktyg vid planering. Här visade empirin på att det som var användbart vid planering var lokala scheman och information från kollegor. Ett sätt att göra hållbarhetsrapporten mer relevanta är enligt KPMG (2008) att låta sina intressenter vara med och engagera sig för att bestämma innehållet i rapporten. Empirin kan inte bekräfta att om man låter intressenter vara med och engagera sig så blir rapporten mer användbar, men empirin kan bekräfta att intressenter och i det här fallet medarbetare sitter på väsentlig information när det kommer till planering av hållbarhetsarbete.

Planering visade sig även utifrån både miljömässig, ekonomisk och den sociala dimensionen. Den sociala dimensionen visade sig däremot i mindre utsträckning gentemot de andra två dimensionerna. Empirin i den här studien visade på att det inte fanns någon balans i de tre dimensionerna av hållbarhet. Det här syntes både genom att den sociala dimensionen nästan aldrig kom på tal vid de öppna frågorna, men inte heller vid frågor specifikt om den sociala dimensionen fick vi några djupgående svar. Här syntes det tydligt att respondenterna inte hade någon vidare stor kännedom om hur deras arbetsplats arbetade med den sociala dimensionen. Att den sociala hållbarheten är svag kan vara en konsekvens av för stort miljöfokus (Grankvist 2009 s.18).

Den miljömässiga dimensionen uppvisades i form av vägledning och scheman angående hur varor ska hanteras, hur mycket som ska plockas fram och i vilket ordning saker ska göras för att svinnet ska

hållas nere. Vägledning kring hur de anställda ska bete sig och utföra arbetsuppgifter tar Malmi och Brown (2008) upp som en konsekvent av planering. Den här studiens empiri visar att företagens hållbarhetsrapporter inte användes i det dagliga arbetet på golvet, men rapportens innehåll tillsammans med andra riktlinjer om hållbarhet fanns ändå i bakhuvudet när arbetsuppgifter planerades. Vad som tydligt framkom av empirin var att effektivisering fanns många gånger med i bakhuvudet vid planering vilket kan kopplas till ekonomisk hållbarhet. Dock kom informationen om hur man kan arbeta mer effektivt inte komma från hållbarhetsrapporten utan istället från högre direktiv eller kollegor. Empirin visade även att majoriteten av det medarbetarna lärt sig kom från erfarenhet samt genom att prova sig fram för att själv se vilken arbetsmetod som är mest effektiv. Att som medarbetare själv leta efter lösningar och försöka arbeta så effektiv som möjligt är enligt Freeman m.fl (2010) en del av intressentteorin. Medarbetare förväntas ta en roll i företagets beslutfattande samt ta ansvar för hur organisationen presterar i helhet då medarbetarnas inkomstkälla och förmåner står på spel (Freeman m.fl 2010).

Den ekonomiska dimensionen uppvisades vid beställningar och inköp till butiken och studiens empiri visar att många butiker hade tydliga rutiner kring när och hur mycket som ska beställas. Många av respondenterna uppgav att de använder sig av förra årets försäljningssiffror och adderar en procentuell försäljningsökning. Att använda sig av budgetsiffror och tidigare resultat är en del av det cybernetiska systemet som Malmi och Brown (2008) skriver om. Systemet visar på att en budget kan användas till mycket mer än att bara mäta och beräkna resultat (Malmi & Brown 2008). Studiens empiri bekräftar detta genom att de finansiella siffrorna kan få en praktisk användning i det dagliga arbetet. Dock visade empirin även att för att de finansiella siffrorna ska komma till så stor användning som möjligt måste de vara på lokal nivå. De siffrorna som fanns i hållbarhetsrapporten och företagens årsredovisningar var inte tillräckligt lokala för att vara till användning för varje enskild butik. Hållbarhetsrapporten var dock användbar för mer övergripande beställningar som högtider och val av leverantörer.

En lösning som nämndes för att minska svinnet och för att slippa beställa för mycket var att beställa ofta. En faktor som inte nämndes angående att beställa ofta är att det kan innebära fler transporter till butiken än om man beställer mer på en gång. Det är ett exempel på Grankvists (2009 s.18) dilemma där den ekonomiska hållbarheten om att slippa svinn påverkar den miljömässiga hållbarheten genom ytterligare utkörningar till butikerna. Det är även ett exempel på när två miljöaspekter krockar vilket även syns i studiens empiri, att vilket alternativ är egentligen bäst för miljön. Det här studien kan dock inte säkerställa vilka alternativ som är bäst för miljön då det ligger utanför studiens forskningsfält.

5.3 Cybernetiska system

Vi ser tydliga kopplingar med vår empiri till de cybernetiska systemet som behandlar budgetering och finansiella mått (Malmi & Brown 2008). Försäljningsmål för avdelningar och svinmål var två gemensamma mål som framkom från alla respondenter. Det är exempel på mål som fanns för att säkerställa inkomster från försäljning (försäljningsmål) och för att hålla nere kostnader (svinnmål) och på så sätt säkerställa överlevnad. Målsättning som återfanns i cybernetiska systemet är något vi ser används som styrinstrument för att säkerställa den ekonomiska hållbarheten i butikerna.

Hållbarhetsrapporten användes vid målsättning av långsiktiga mål däremot ej av kortsiktiga mål eller på daglig basis. Vi såg därmed tendenser av cybernetiska systemet i styrningen av företaget med hjälp av hållbarhetsrapporten när det gäller att säkra överlevnad av butiken på lång sikt genom de långsiktiga målen.

Frostenson m.fl (2015 s.83) menar att hållbarhetsrapporten kan bidra i den interna styrningen med bland annat tydligare målstyrning. Något vi uppfattade genom alla intervjuer var att det ofta sätts upp hållbarhetsmål men att det däremot gavs lite vägledning kring hur målen skulle uppnås. Något som Hackman och Oldham (1980) samt Pasmore och Fagans (1992) skriver om är att det finns en risk för frustration och att motivationen sjunker på arbetet om individen känner att den inte får nödvändig information för att ta beslut. För lite vägledning i kombination med att informationen som ges inte är tillräckligt relevant kan göra att mål som sätts inte uppnås. Enligt FASB (2010) måste information vara relevant och pålitlig för att den ska vara användbar. Studiens empiri visar som tidigare nämnt på att informationen i hållbarhetsrapporten inte används vid kortsiktiga mål samt på att den inte ger vägledning kring hur mål ska uppnås.

5.4 Administrativa kontroller

Ett instrument inom styrsystem är administrativa kontroller. Administrativa kontroller handlar om att ge medarbetarna riktlinjer för hur de ska arbeta men framförallt att se till att de anställda känner sig ansvariga för sitt beteende kring hur de utför en arbetsuppgift (Malmi & Brown 2008). I den här studien visade empirin på att det fanns delade meningar kring om de ingick i arbetsuppgifterna att arbeta hållbart eller inte. Hos de respondenter som inte såg det som deras arbetsuppgift att arbeta hållbart syntes en underliggande kommunikationsbrist och missnöjdhet. Vi blev förvånade att denna missnöjdhet syntes så tydligt då vi förväntat oss svar mer följt av en arrogans. Utifrån svar förstod vi att missnöjdheten grundade sig i att respondenterna många gånger vill jobba mer hållbart men inte visste hur det skulle göra pga bristande styrning för hur det ska gå tillväga.

Den här studiens empiri visade även ett samband mellan att inte ha fått direktiv från högre chefer kring för hur arbetet med hållbarhet ska utföras och att inte se det som sitt ansvar. De respondenter som hade fått direktiv från högre chefer kring hur de ska arbeta hållbart såg det som en självklar del av sina arbetsuppgifter. Medan de respondenter som inte fått direktiv från högre chefer inte heller såg det som sitt ansvar att arbeta hållbart. Det här bekräftar det som Riordan m.fl (2005) pratar om gällande kommunikation och hur viktigt det är för att kunna ta beslut av hög kvalitet. Om medarbetare inte fått information går det inte att arbeta och agera ansvarsfullt, vilket i den här studien syntes på de respondenter som inte såg det som sitt ansvar och som inte heller fått några direktiv. Medan har man blivit informerad blir man i princip tvungen att agera ansvarsfullt vilket de informerade respondenterna gjorde (Riordan m.fl 2005).

För de respondenter som ansåg att de ingick i deras arbete att arbeta hållbart framgick det inte att hållbarhetsrapporten hade en direkt inverkan på det. Däremot fanns det ett samband mellan de respondenter som var bekanta med rapporten och som kände att de var deras ansvar att arbeta hållbart. Detta då alla respondenter som var bekanta med sin butikskedjas hållbarhetsrapport såg det som sitt ansvar att arbeta hållbart. Att hållbarhetsrapporten kan påverkat de anställdas vilja är arbeta hållbart är enligt Pérez-López m.fl (2013) en effekt av att implementera hållbarhetsrapporten i det interna arbetet. Pérez-López m.fl (2013) studie visade på att företag som använde hållbarhetsredovisningen övervägande internt har en ökad medvetenhet kring hållbarhetsfrågor bland de anställda.

Vi såg ett samband mellan belöningsystemet som Bonner och Sprinkle (2002) talar om och de anställda som inte känner det är deras arbetsuppgifter att arbeta hållbart. Det kan grunda sig i att de anställda enligt empirin enbart får höra när de gjort något fel och väldigt sällan får beröm när de gjort något bra. Malmi och Brown (2008) menar att det också hänger ihop med personalomsättningen, att en anställd som får uppskattning stannar gärna kvar på samma arbetsplats under en längre tid. Det var även ett av målen många butiker hade som hållbarhetsmål, att hålla nere personalomsättningen. Den här studien kan inte bekräfta det Bonner och Sprinkle (2002) hävdar om att om de anställda får belöning leder det till ökad ansträngningsriktning, ansträngningstid och ansträngningsincitament. Däremot visar den här studien på att för de anställda som känner att det ligger i deras natur att arbeta hållbart ökar alla de tre ovan nämnda faktorerna. Anledning till att den här studien inte kan bekräfta konsekvenserna av belöning var då ingen av respondenterna fick någon belöning för väl utfört hållbarhetsarbete.

Administrativa kontroller ser vi har en nära koppling till planering. Genom planering kan arbetsplatser, precis som inom administrativa kontroller, ge vägledning kring hur medarbetare ska bete sig (Malmi & Brown 2008). Administrativa kontroller handlar om att minska skillnader i människors beteende och öka förutsägbarheten, vilket även är en konsekvenserna av planering då

planering kan leda till ökad struktur (Malmi & Brown 2008). Studiens empiri visar på att samtliga respondenter har hållbarhet i åtanke vid planering, och majoriteten av respondenterna ansåg även att de var deras ansvar att arbeta hållbart.

5.6 Kultur

I vilken utsträckning de anställda är villiga att arbeta hållbart kan botten sig i företagets kultur. Vilken kultur en arbetsplats har kan ligga utanför chefernas kontroll, men kan enligt Malmi och Brown (2008) påverkas genom ett kontrollsystem för beteende. Ett sätt för chefer att lära ut företagets kultur är genom utbildning. Genom utbildning kan den önskade företagskulturen implementeras hos de anställda som ett kontrollsystem för att reglera beteende (Simons 1995 s.34). Den här studiens empiri visar på att enbart ett fåtal av respondenterna fått utbildning kring hur de ska arbeta hållbart, och att den utbildningen som genomförts inte var speciellt omfattande. De utbildningarna som genomförts var nischade på den anställdas avdelning. Utöver detta var det utbildning i form av upplärning vid anställningens början som respondenterna hade tagit del av. Madsen och Ulhoi (2001) menar att utan tillräcklig information om företagets huvudfrågor och i det här fallet hållbarhetsarbete är det svårt för medarbetare att göra det jobb som förväntas av dem.

Studios empiri visar på att utbildningen varje medarbetare fick i början av sin anställning med bland annat en till anställd vid sidan om som vägleder är ett sätt att hjälpa nya medarbetare att ta till sig och lära sig företagskulturen på arbetsplatsen, vare sig det handlar om hur avfall ska sorteras, packa upp varor eller göra beställningar. Det bekräftar återigen det Simons (1995) menar om att utbildningen är en del av att lära sig företagskulturen. I inlärningsprocessen framgick det inte att hållbarhetsrapporten hade någon betydande del i utbildningen, utan lärdomarna kommer från en annan anställd som la grunden för de nya medarbetarnas syn på organisationen och värderingar.

I Borglunds m.fl (2010) studie framkom det att med hjälp av tydligare direktiv från ledningen kunde hållbarhetsarbetet bli mer integrerat mellan avdelningarna. Studiens empiri kan bekräfta det som Borglund (2010) och Simons (1995) skriver om ovan. Många av respondenterna i den här studien ansåg att de hade en hållbar kultur och att den kom från högre chefer. De respondenter som inte ansåg att de hade en hållbar kultur menade att de saknade direktiv från högre chefer, något som bekräftar att chefer har en stark påverkan på medarbetarnas inställning till hållbarhet och företagets kultur i sin helhet. De respondenter som även utanför arbetet sa att de värdesatte hållbarhet fick vi uppfattningen om att chefens regleringar inte i behövdes i lika hög grad. Det här framkom genom respondenternas attityd till hållbarhetsarbete, de uppgav det som en naturlig del i deras arbetsuppgifter snarare än ett måste. Det respondenter som uppgav att de hade ett privat intresse för hållbarhet var också de som använde hållbarhetsrapporten som vägledning och styrdokument i högre grad än övriga respondenter.

Den här studien kan inte påvisa om det var hållbarhetsrapporten som lett till det personliga intresset för hållbarhet, eller om det var det personliga intresset för hållbarhet som skapat ett intresse för hållbarhetsrapporten. Däremot visar den här studiens empiri på att ett eget intresse, oavsett vart det kommer ifrån, i kombination med direktiv från chefer är det som avgör i vilken utsträckning hållbarhetsrapporten används. Under intervjuerna fick vi även intrycket att de respondenter som använde hållbarhetsrapportering och som hade ett mer utvecklat hållbarhetsarbete var mer nöjda med sitt jobb och sin arbetsplats överlag. Det här visade sig i respondenternas kroppsspråk och i vilken attityd de hade till sin arbetsplats.

Utifrån empirin kan vi se ett samspel mellan styrsystemets instrument kultur, administrativa kontroller samt belöning och ersättning. Samspelet innebär de anställdas värderingar, anställning och ansträngning när det gäller att arbeta hållbart. Studiens empiri visar att företagen gärna vill ha anställda som delar samma värderingar som dem för att det underlättar arbetet. Inom administrativa kontroller innebär det att använda en viss strukturtyp och uppmuntrar en viss typ av relationer (Malmi & Brown 2008). Främjas en hållbar kultur inom företaget tror vi det lockar människor som värderar hållbarhet till företaget. Dessa anställda som värderar hållbarhet anstränger sig mer och arbetar hållbart mer naturligt. Detta samspel kunde vi se tendenser av, genom att anställa människor som delar företagets värderingar redan innan anställning för att på så sätt enklare kunna styra och reglera beteende (Malmi & Brown 2008).

6.0 Avslutande diskussion

Följande avsnitt presenterar studiens slutsatser samt förslag till vidare forskning. Studiens frågeställningar besvaras samt återkopplas till studiens syfte. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning utifrån vad vi under studiens gång funnit skulle vara av intresse att undersöka.

6.1 Slutsatser

För att besvara studiens frågeställningar och syften har vi samlat in data kring hur företag inom dagligvaruhandeln internt använder styrsystem för att arbeta hållbart. Vi har även samlat in data angående vilken roll hållbarhetsrapporten har i styrsystemet.

Planering, ett styrinstrument nära kopplat till mål, är något som enligt den här studien används dagligen för att arbeta hållbart inom dagligvaruhandeln. Det används främst för framställande av rutiner och arbetsscheman. Vid planering användes hållbarhetsrapporter inte i det dagliga arbetet, men innehållet i rapporten tillsammans med andra riktlinjer fanns i bakhuvudet vid planering. Belöning och ersättning var ett av styrsystemets instrument som enligt den här studien inte används inom dagligvaruhandeln. Hållbarhetsrapporten hade därav inte heller något användningsområde. Av den här studiens empiri framgick det att många anställda inom dagligvaruhandeln enbart upplever kritik vid arbete som inte anses hållbart och ingen belöning vid väl utförd hållbarhetsarbete. Empirin visade även att det ofta sätts upp hållbara mål men att det däremot gavs lite vägledning om hur målen skulle uppnås.

Administrativa kontroller innebär att göra medarbetare ansvariga för deras beteende och ge riktlinjer för hur uppgifter ska, och inte ska genomföras samt hur man ska, och inte ska bete sig (Malmi & Brown 2008). Här visade studien ett splittrat resultat då instrumentet administrativa kontroller enbart används inom vissa butiker inom dagligvaruhandeln. Hälften av respondenterna uppgav att de fått direktiv kring hur de ska arbeta hållbart och kände sig ansvariga för att arbeta hållbart, medan den andra hälften av respondenterna uppgav att det var tvärtom. Den här studien visade även på att det fanns ett samband mellan de respondenter som var bekanta med hållbarhetsrapporten och som kände att de var deras ansvar att arbeta hållbart.

Cybernetiska system användes enligt den här studiens empiri vid beställning av varor. Finansiella siffror och budget användes vid beställningar för att inte beställa för mycket eller för lite. Företagets hållbarhetsrapport används här enbart för mer övergripande beställningar som högtider och vilka leverantörer som bör användas. Vid övriga beställningar var siffrorna i hållbarhetsrapporten inte på en tillräckligt lokal nivå för att komma till användning. Cybernetiska system som även innefattar

målsättning för att kunna säkerställa det finansiella var något som användes mycket inom dagligvaruhandel både för att sätta lång- och kortsiktiga mål. Hållbarhetsrapporter användes vid målsättning av långsiktiga mål däremot inte vid kortsiktiga mål eller på daglig basis.

Enligt den här studien används styrinstrument kultur inom dagligvaruhandeln i form av utbildning. Den här studien visar även på att det som främst användes är intern utbildning i form av upplärning vid anställning, men i vissa fall användes även extern utbildning inom hållbarhet. I utbildningen varje respondent fick i början av sin anställning framgick det inte att hållbarhetsrapporten hade någon betydande del i utbildningen.

Vi har i den här studien försökt komma fram till hur styrsystem används inom dagligvaruhandeln för att arbeta hållbart. Detta då vi ville bidra med forskning om hur styrsystem används för att se vart i styrningen det vid finns förbättringspotential samt för att uppmärksamma om hållbarhetsrapporten har en roll i styrsystemet hos företag internt i sin nuvarande form. Den här studien visar på att hållbarhetsrapporten inte har en stor roll i företags styrsystem då den enbart användes i begränsad utsträckning i cybernetiska system, administrativa kontroller och planering.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Då vår studie visar på att hållbarhetsrapporten användes i begränsad utsträckning i styrsystem tycker vi att det hade varit intressant att undersöka vilka förändringar som skulle kunna göras i hållbarhetsrapporten för att kunna ge den ett större användningsområde internt. Att undersöka vad den skulle kunna innehålla för att bli mer användbar och hur den skulle kunna utformas för att medarbetare ska se ett större användningsområde för den. Vidare hade vi även tyckt att det varit intressant att undersöka varför hållbarhetsrapporten idag inte har ett större användningsområde. Om det exempelvis kan beror på att cheferna inte implementerar den eller om det kan beror på att det finns andra styrdokument som är mer användbara för att arbeta hållbart. Finns det möjligtvis utomstående faktorer som har inverkan på anledningen till varför rapporten inte används mer internt?

7.0 Referenser

A

Adams, C.A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), ss.223-250.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok I Kvalitativa Metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i Kvalitativa Metoder*. 2. [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod : en handbok* 1. uppl. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer : genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber AB.

Axfood. (2018). Års- och hållbarhetsredovisning 2018.

https://www.axfood.se/globalassets/startsidea/investerare/rapporter-och-presentationer/axfood_ar18_sve.pdf (Hämtad 2019-08-27)

B

Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), ss.303–345.

Borglund, T., Frostenson, M. & Windell, K. (2010). *Effekterna av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag*. Näringsdepartementet. (Uppdaterad 2015-04-02)

Brockhoff, K., Chakrabarti, A.K. & Kirchgeorg, M. (1999). Corporate strategies in environmental management. *Research Technology Management*, 42(4), ss.26-30.

Brunton, M., Eweje, G. & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: walking the walk or just talking the talk? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), ss.31-48.

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

C

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, 28(2), ss.127–168.

City Gross. (2018). Hållbarhetsrapport 2017-2018.

https://issuu.com/kjellsa/docs/190110_bergendahls-hallbarhetsrappo?e=3015388/67093625 (Hämtad 2019-08-27)

Coop. (2018). Coop Års- och hållbarhetsrapport 2018.

https://www.coop.se/contentassets/ceea577a33004baaa560cb8e4510590c/coop_arsrapport_2018.pdf (Hämtad 2019-08-27)

D

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Studentlitteratur.

E

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), ss.37-51.

F

FAR. u.å. <https://www.far.se/faq/hallbarhetsredovisning/> (Hämtad 2019-08-27)

Fagerström, A. & Hartwig, F. (2017). Så kan företagens redovisning och styrsystem underlätta implementeringen av hållbarhetsstrategier. *Balans, Fördjupning*. (4), ss.1-4.

Financial Accounting Standards Board (FASB). (2010). Conceptual framework: statement of financial accounting concepts No. 8.

https://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1176157498129&acceptedDisclaimer=true (Hämtad 2019-08-28)

Freeman, R.E. (2010). Stakeholder theory : the state of the art. *Cambridge: Cambridge University Press*.

Frostenson, M., Helin, S. & Sandström, J. (2013). Hållbarhetsredovisning i svensk detaljhandel: Roll, relevans och nytta. *Handelns Utvecklingsråd*.

Frostenson, M., Helin, S. & Sandström, J. (2015). *Hållbarhetsredovisning : grunder, praktik och funktion*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

G

Govindarajulu, N. & Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), ss.364-372.

Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken : Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. 1. uppl. Malmö: Liber.

H

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59(C), ss.5-21.

Hedberg, C.J. & von Malmborg, F. (2003). The Global Reporting Initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), ss.153-164.

Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder 2.*, [rev. och utök.] 1. uppl.

I

ICA Gruppen. (2018). Årsredovisning 2018.

https://www.icagruppen.se/arsredovisning/arsredovisning2018/globalassets/annualreportpdf/ica_gruppen_ar2018_sve.pdf (Hämtad 2019-08-27)

K

Kerr, J., Rouse, P. & de Villiers, C. (2015). Sustainability reporting integrated into management control systems. *Pacific Accounting Review*, 27(2), ss.189-207.

Kaur, A. & Lodhia, S. (2018). Stakeholder engagement in sustainability accounting and reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), ss.338–368.

KPMG. (2008). International survey of corporate responsibility reporting.

http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.kpmg.bg/ContentPages/45691987.pdf (Hämtad 2019-08-28)

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

L

Livsmedelsföretagen. (2019). *Sveriges tredje största industrigren*.
<https://www.livsmedelsforetagen.se/branschfakta/> (Hämtad 2019-04-25)

M

Madsen, H. & Ulhoi, J.P. (2001). Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. *Industrial Management & Data Systems*, 101(2), ss.57-65.

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), ss.287–300.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems : performance measurement, evaluation, and incentives* 2. uppl. New York: Financial Times/Prentice Hall.

N

Naturvårdsverket. (2018a). *Matavfallet behöver minska*. <https://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Mark/Avfall/Matavfall/> (Hämtad 2019-04-09)

Naturvårdsverket. (2018b). *Matsvinn*. <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Avfall/Matsvinn/> (Hämtad 2019-04-09)

O

Onkila, T., Mäkelä, M. & Järvenpää, M. (2018). Employee Sensemaking on the Importance of Sustainability Reporting in Sustainability Identity Change. *Sustainable Development*, 26(3), ss.217–228.

P

Pasmore, W.A. & Fagans, M.R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), ss.375-397.

Pérez-López, D., Moreno-Romero, A. & Barkemeyer, R. (2015). Exploring the Relationship between Sustainability Reporting and Sustainability Management Practices. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), ss.720–734.

Kamala, P.N. (2017). Evolution of decision usefulness of sustainability reports. *Environmental Economics*, 7(2), ss.19-28.

R

Ramus, C.A. (2001). Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3), ss.85-105.

Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), ss.19–32.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie : om analysarbete i kvalitativ forskning. 1. uppl. Studentlitteratur AB: Lund.

Riordan, C.M., Vandenberg, R.J. & Richardson, H.A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), ss.471–488.

Rowbottom, N. & Lymer, A. (2009). Exploring the use of online corporate sustainability information. *Accounting Forum*, 33, ss.176-186.

S

Scott, P. & Jackson, R. (2002). Environmental, social and sustainability reporting on the web: best practices, *Corporate Environmental Strategy*, 9(2), ss. 193-202.

Searcy, C. & Buslovich, R. (2014). Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), ss.149-169.

SFS 1995:1554. Årsredovisningslag. Stockholm: Justitiedepartementet

Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Boston, Mass: Harvard Business School Press*.

SIS. u.å. Detta är ISO 26000.

<https://www.sis.se/iso26000/dettariso26000/> (Hämtad 2019-08-27)

SIS. (2010). Vägledning för socialt ansvarstagande (SS-ISO 26000:2010, IDT). Stockholm: SIS.

T

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Studentlitteratur AB: Lund.

W

Westermark, C. (2013). *Hållbarhetsredovisning: teori, standarder och praktisk tillämpning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Wheeler, D. & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), ss.1-14.

Wilms, W.W., Hardcastle, A.J. & Zell, D.M. (1994). Cultural transformation at NUMMI. *Sloan Management Review*, 36(1), ss.99-113.

8.0 Bilagor

8.1 Intervjuguiden

Inledande frågor

- 1. Vad har du för befattning?**
- 2. Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig? Vad har du för typiska arbetsuppgifter?**
 - Hur tänker du när du...?
- 3. Vet du hur ert företag arbetar med hållbart? Kan du ge något exempel?**
 - Vet du hur ni jobbar i er avdelning?
 - Vet du hur ni jobbar generellt i butiken med hållbarhet?
- 4. Har du sett den här rapporten?**
 - OM NEJ - Det är er hållbarhetsrapport som presenterar hur ni arbetar hållbart inom (butikens namn). Du har aldrig sett den i butiken eller på något möte?
 - OM JA - När har du sett den? Var det ett aktivt val att läsa i rapporten?
- 5. Om ni ej har någon hållbarhetsrapport, har ni något annat styrdokument, handbok eller liknande som beskriver hur du ska arbeta hållbart i ditt dagliga arbete?**
 - Är det något som du använt dig av i ditt dagliga arbete?
 - OM NEJ - Varför inte?
 - OM JA - På vilket sätt har du använt den? Något ur den som du använt dig av i arbetet?
- 6. Har ni utvecklingssamtal med en högre chef om avdelningen?**

Kan du ta upp några exempel på vad det kan vara ni pratar om som handlar om din avdelning/butiken generellt.

 - Är det något från dessa samtal du tar med dig sen i ditt arbete?
- 7. Har du fått några direktiv högre ifrån hur din avdelning ska arbeta hållbart?**
 - OM NEJ - Känner du att det är något du behöver eller vill ha?
 - OM JA - Kan du ge något exempel på detta.

Frågor som är kopplade enbart till teorin

- 8. Har du hållbarhet i åtanke när du planerar ditt arbete? Med planera menar vi innan du sätter igång med arbetsuppgifter har du i åtanke om hur de kan göras hållbart/hållbarare.**
- 9. Planerar du kortsiktiga hållbara mål för avdelningen?**
 - OM NEJ - Är det någon annan som sätter mål för avdelningen?
 - OM JA - Kan du ge exempel på vad det kan vara för mål?
- 10. Planerar du långsiktiga hållbara mål för avdelningen?**
 - OM NEJ - Är det någon annan som sätter mål för avdelningen?
 - OM JA - Kan du ge exempel på vad det kan vara för mål?

11. Känner du att det ingår i dina arbetsuppgifter att arbeta hållbart?

- Från vem kommer det ansvaret?
- Om nej, vem känner du har ansvaret för det?

12. Hur tänker du kring hållbarhet och beställningar?

13. Anser du att er arbetsplats har en "hållbar kultur"? (alltså anser medarbetarna att hållbarhet är viktigt, är det tabu att ex göra något som inte anses hållbart).

14. Får du någon bekräftelse för ditt arbete med hållbarhet? (När man uppnått något hållbarhetsmål?)

- Från närmaste chef, provision

15. Märker du av att kunder efterfrågar hållbarhet från er?

- Om ja i så fall hur?

16. Finns det något sätt du tror ni arbetar hållbart som era konkurrenter inte gör?

17. Finns det något du hade velat se i hållbarhetsrapporten för att kunna använda den mer i ditt dagliga arbete?