

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för redovisning och finansiering
Kandidatuppsats
Vårterminen 2020
Inlämningsdatum: 2020-05-11

Styrmedel för planetär avlastning

En fallstudie om styrning utformad utifrån frivilligt satta hållbarhetsmål i ett svenskt kapitalförvaltningsbolag.

Abstract:

A key aspect for legitimacy in businesses today, is to incorporate sustainability. But to achieve sustainable practises that benefit the business, integrating management control systems (MCS) is a necessity (Cruzen et al., 2017). The aim of this thesis is to examine how MCS connect to voluntarily set sustainable goals. With the help of the theoretical framework of Robert Simons (1995) Levers of control, we determine *If, and to what extent, management control systems are used to benefit the company's voluntary sustainability practises*. Hence, a case study exploring Handelsbanken Fonder's sustainable code of conduct surrounding their investing practices, was conducted. The study showed when goals were set voluntarily, they were viewed as creating value and integrated into the strategy. The goal setting led to the sustainability practises getting prioritized and acknowledged by each and every employee, which raised the level of motivation among them. However, the evaluation of the goals was not quantifiable and thereby affected the measurability and the possibility to connect these to MCS. In conclusion, our study shows that voluntarily set sustainability goals benefit the company's sustainability practises, if proper MCS have been constructed.

Key words: Management control systems, Levers of control, Sustainability, CSR, Voluntary goal setting

Författare: Sanna Friberg (24136) & Paula Jakobsson (24153)

Handledare: Gustav Johed

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Syfte och frågeställning	3
2 Metod	4
2.1 Studieobjektet och dess avgränsning	4
2.2 Forskningsmetodik	5
2.2.1 Vetenskapsteoretisk referensram och kunskapssyn	5
2.2.2 Den kvalitativa fallstudien och dess utformning	5
2.2.3 Utformning av uppsatsen	6
2.2.4 Insamling av empiri	6
2.2.5 Bearbetning och tolkning	8
3 Teori	9
3.1 Hållbarhetsstyrning	9
3.2 Robert Simons styrreglage.....	11
4 Empiri.....	15
4.1 Hållbarhetsarbetet inom Handelsbanken Fonder AB	15
4.1.1 Inriktning och målsättning	15
4.1.2 Strategins tre grundpelare	16
4.2 Styrning	17
4.2.1 Ansvarsområden	17
4.2.2 Riktlinjer	18
4.2.3 Nyckeltal	19
4.2.4 Kontroll och uppföljning.....	20
4.2.5 Intern kommunikation.....	22
4.2.6 Personliga inställningar.....	22
4.2.7 Kultur	23
4.3 Summering av empirin	24
5 Analys.....	25
5.1 Systematiska värderingar.....	25
5.2 Systematiska begränsningar	26

5.3 Systematiskt diagnostiserande	27
5.4 Systematiskt interagerande	27
5.5 System för eftersökning och tillsyn	28
5.6 System för att främja innovation och lärande.....	29
5.7 System för att utforma strategisk omfattning	30
5.8 System för att formulera och implementera strategi.....	30
5.9 Syntes av analys.....	31
6 Slutsatser	33
6.1 Frågeställningen besvaras.....	33
6.2 Slutsats.....	33
6.3 Förslag på fortsatt forskning.....	35
Referenser.....	36
Bilagor	41
Bilaga 1: Mall för intervju	41

Tabellförteckning

Tabell 1: Respondenter	7
Tabell 2: Interna nyckeltal Handelsbanken Fonder, egen sammanställning	19

Figurförteckning

Figur 1: Modell över Simons (1995) Styrreglage	13
--	----

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Företagens samhällsansvar, Corporate Social Responsibility (CSR), har blivit en omdiskuterad fråga och intresset har ökat på 2010-talet. Det ökade intresset syns i den akademiska litteraturen, hos bolagen och det diskuteras allt mer i samhällsdebatten runt om oss (Borglund, De Geer, Frostenson, Lerpold, Nordbrand, Sjöström, Sweet & Windell, 2017). Det är därför inte förvånande att företag involverar hållbarhetsaspekter i sitt arbete. Schaltegger och Hörisch (2015, i Crutzen, Zvezdov och Schaltegger, 2017) finner att hållbarhetsstrategier är en nyckelaspekt för ett ökat anseende hos intressenter idag. För att etablera ett fungerande hållbarhetsarbete inom företaget krävs det dock, enligt Crutzen et.al (2017), att det finns fungerande interna styrmedel i kombination med involverande mål. I Sagies (1996) sammanställning av ett antal studier tydliggörs att elementen av frivillighet och gemensamt framtagna mål är viktiga och bidrar till högre prestation och framgång gällande måluppfyllelse jämfört med externt bestämda mål som exempelvis lagkrav. De frivilligt framtagna målen har visat sig vara mer utmanande och även ha en positiv påverkan på anställdas inställning till målet och arbetet i stort. Även om Sagies studie rör mål i allmänhet, anser vi att kriterierna som framkom också bör gälla när hållbarhetsmål sätts, även om detta ännu inte undersökts.

1.2 Problematisering

Orsakerna till varför företag väljer att integrera CSR i sitt arbete varierar. Förutom ett ökat anseende beskrivet av Crutzen et al. (2017), har det visat sig att ett kvalitativt miljöarbete inom bolaget dessutom setts kunna ge ökade ekonomiska prestationer (Henri & Journeault, 2010). Europeiska kommissionen (2011) påpekar att arbetet med strategierna för hållbarhet även leder till större konkurrenskraft. Studien som kommissionen har gjort visar att inkorporeringen av CSR i strategiskt arbete kan ge fördelar inom riskhantering, kostnadsbesparingar, insamling av kapital, kundrelationer och innovation. Trots det har en undersökning bland företagsledare kommit fram till slutsatsen att endast en minoritet (10 procent) av företagen har vidtagit meningsfulla åtgärder för att integrera CSR i företagets strategi och i det dagliga arbetet (Mirvis & Googins, 2004). Barth och Wolff (2009) beskriver att graden av implementering av CSR skiljer sig åt beroende på sektor och bolag. I sin undersökning konkluderar de att bankväsendet

och kapitalförvaltning av olika slag är en av de sektorer som ligger långt fram. Vidare beskriver de att banker i Europa har förstått den stora påverkan deras arbete har på både samhället i stort och på miljön, i och med den följdverkan som deras utlåning och investeringar får. Denna förståelse har resulterat i att tydliga strategier och policydokument etablerats men där problem ofta uppstår vid etablering av prestandamätningar och styrmedel eftersom det är svårt att estimerar hur stort bankens inflytande är. Barth och Wolff (2009) avslutar sin forskning med att det behövs ett samarbete mellan företag och forskare för att gemensamt utveckla och inspirera till nya sätt att hantera hållbarhetsarbete. Trots att styrmedel och CSR har funnits vara en väldigt viktig kombination har få studier genomförts (Crutzen et al., 2017) vilket är beklagligt då de studier som har gjorts gällande ämnet har gett flera viktiga insikter (Bebbington & Thomson, 2013).

En av dessa studier är Arjaliès och Mundy (2013) som kartlade hur 40 stora franska företag använder styrmedel för att uppnå hållbarhetsstrategier. Deras studie belyser bland annat vikten av styrmedlen för måluppfyllande av företagens hållbarhetsstrategier och hur de genom rätt användning kan fungera som ett hjälpmedel för att upptäcka hot samt att nyttja de möjligheter som framkommer. Studiens överblick gav en bra grund för vidare undersökningar även om de genom sin breda översikt saknar det djupgående perspektivet som en kvalitativ undersökning gjort i ett enskilt bolag hade gett. Denna vinkel plockades istället upp av Andersson och Shen (2014) som gjorde en kvalitativ studie där de utredde hur ett nytt lagkrav gällande hållbarhetskrav implementerades och användes i ABB:s interna styrning. Andersson och Shen (2014) liksom Kerr, Rouse och De Villiers (2015), Costas och Kärreman (2013) samt Bebbington och Thomson (2013) önskar därför att fler undersökningar ska göras som behandlar både hållbarhet och styrmedel för att även fortsättningsvis bidra till vidareutvecklingen av disciplinen. Vi har därför valt att vidareutveckla Andersson och Shens (2014) och Arjaliès och Mundys (2013) undersökningar om hållbarhetsstyrning och går specifikt in på hur mål som kommer inifrån själva organisationen, och inte från ett lagkrav, påverkar styrningens användning då de tidigare studierna inte undersökt detta. Vår studie har för avsikt att kartlägga hur frivilliga mål uppmärksammas och ges strategiskt intresse för företaget. Forskningsvärdet i att undersöka frivilligt bestämda hållbarhetsmål lyftes fram av Andersson och Shen (2014) i sina förslag för fortsatt forskning, där författarna begrundade om det skulle finnas skillnader mellan hållbarhetsmål som var externt påtvingade företaget och de som företaget själva fått välja. Vår avsikt är att ta deras funderingar vidare och för att konkretisera analysen av styrningen använder vi oss av Simons (1995) teoretiska ramverk av styrreglage (engelska:

Levers of control) och applicerar det på vårt företags styrning mot sina frivilligt satta hållbarhetsmål. Genom att relatera Simons modell till hållbarhetsstyrning gör vi en parallell till Arjaliès och Mundy (2013) samt Andersson och Shen (2014) vars tidigare studier använt samma ramverk vilket ger ett tydligare jämförelsevärde.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur frivilligt satta hållbarhetsmål avspeglar sig i styrmedels användning. Med detta vill vi se hur företaget integrerar sitt hållbarhetsarbete i de dagliga arbetsuppgifterna, vilket kan ge nya perspektiv för tillämpning av CSR i bolag. Översiktligt vill vi även resonera kring om våra iakttagelser kring uppföljning, kommunikation och implementering samt hur målet prioriteras särskiljer sig från Anderson och Shens (2014) tidigare studie där hållbarhetsarbetet istället är baserat på ett externt krav.

Undersökningen för denna uppsats gäller de strategier ett företag utformat för att förverkliga företagets frivilligt satta hållbarhetsmål. Frågeställningen blir därför: *Om, och i vilken utsträckning, styrning används och gynnar företagets frivilliga hållbarhetsarbete.*

2 Metod

2.1 Studieobjektet och dess avgränsning

Denna fallstudie koncentreras kring en verksamhet inom koncernen Handelsbanken, en noterad fullsortimentsbank som riktar sig till både privat- och företagskunder (Handelsbanken, u.å.a). Idag erbjuder banken tjänster inom både sparande och lånehandläggning i flertalet länder och genom multipla dotterbolag (Handelsbanken, u.å.b). Ett av dessa dotterbolag är Handelsbanken Fonder AB som utgör vårt studieobjekt. Motiveringen till samarbetet beror på att både moderbolaget Svenska Handelsbanken AB samt dotterbolaget Handelsbanken Fonder AB uttrycker ett hållbarhetsengagemang som de berättar genomsyrar hela organisationen (Handelsbanken, 2019a). De har även varit framgångsrika i sitt arbete vilket har genererat utmärkelsen Sveriges mest hållbara bank 2019 av Dagens Industri, för deras hållbara hantering av kapital (Röhne, 2019). Handelsbanken Fonder AB har tydliga hållbarhetsmål (Handelsbanken, 2019a) och då det inte finns, oss veterligen, lagkrav gällande hållbarhet inom bankvärlden uppfyller fondbolaget våra kriterier för frivilligt etablerade hållbarhetsmål. Genom sitt samarbete med oss har Handelsbanken Fonder godkänt att dela med sig av hur de arbetar med interna styrmedel och synsättet kring hållbarhet kopplat till sina arbetsroller. Tack vare denna öppenhet har vi kunnat använda fondbolaget för att undersöka vår frågeställning.

För att kunna tolka och se situationsbetingade fenomen och svar som ger insikter inom specifika formella- och informella kontrollsystem, har vi valt att avgränsa studien till att endast gälla Handelsbanken Fonder AB. Fondbolaget är ett självstyrande dotterbolag som har egen framtagning av styrmedel och mål samt är lokaliserade på ett kontor i Stockholms innerstad. Enbart kontrollmekanismer som är uppsatta på företagsnivå och underlag som på något vis hänför till företagets hållbarhetsarbete, antingen miljömässigt eller social, behandlas i vårt arbete. Således utesluts kontrollmekanismer som enbart kopplas till lönsamhet eller externt påtvingade krav. Ett urval har gjorts gällande mängden intervjuer och det är dessa specifika individers åsikter som återges i arbetet, vilket kanske inte speglar företaget som helhet. Avgränsningen i information som samlats in beskriver hur arbetet i fondbolaget sett ut till och med maj 2020. Synonymt för Handelsbanken Fonder AB används dotterbolaget, fondbolaget, bolaget, företagets och organisationen beroende på varifrån uttalandet är hämtat.

2.2 Forskningsmetodik

2.2.1 Vetenskapsteoretisk referensram och kunskapssyn

I vår uppsats nyttjar vi ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Det innebär att vi anser att det inte finns en sanning, utan bara ett material som sedan tolkas och ger en verklighet som existerar för just detta tillfälle (Thurén, 2007). Detta kopplar vi till vår hermeneutiska kunskapssyn: den verklighet som existerar måste tolkas för att vi ska kunna förstå den (Hartman, 2004; Thurén, 2007). Verkligheten kan tolkas på flertalet olika sätt (Justesen & Mik-Meyer, 2011), vilket gör helheten viktig för tolkningen och hur vi förstår företeelsen vi studerar (Andersson, 2014). I vår undersökning tolkar vi den information som vi samlat in från den undersökta organisationen och dess kontext. Detta ökar vår förmåga att tyda de olika delarna, hur de relaterar till helheten och sedan tillbaka, det som kallas hermeneutisk cirkel, alternativt spiral (Andersson, 2014; Thurén, 2007). Det betyder att vi inte etablerar en definitiv sanning, vilket inte heller var vår avsikt. Genom att intervjua de anställda och analysera det material vi samlat in ville vi förstå Handelsbanken Fonders strävan att uppnå sina hållbarhetsmål och hur detta speglas i deras styrmedel.

2.2.2 Den kvalitativa fallstudien och dess utformning

Valet att utföra en fallstudie är delvis baserat på två tidigare studier; Andersson och Shen från 2014 samt Arjaliès och Mundy från 2013, vilkas metodik vi har vidareutvecklat. Fallstudier har även som avsikt att både styrka tidigare och ge nya upptäckter (Merriam, 1994). Dessa upptäckter beror på vår tolkning vilket därmed passar vårt socialkonstruktivistiska synsätt och vår hermeneutiska kunskapssyn vilket ger ytterligare belägg för vårt val att göra en kvalitativ studie hos Handelsbanken Fonder. Vidare är det främst kvalitativa studier som utförs i forskning gällande hållbarhet i samband med kontrollsystem (Crutzen et al. 2017). Denna typ av studier visar hur systemen används av de personer som motiveras och påverkas av dem. Därmed anser vi att en kvalitativ metodik är rätt för att besvara vår frågeställning. Eftersom en kvalitativ fallstudie inte förordar en specifik metod (Merriam, 1994) har vi gjort valet att utföra intervjuer. Grunden till valet är att intervjuerna kan besvara vår frågeställning (Gillham, 2008) samt att intervjuandet utnyttjar tolkning vilket passar in i vårt hermeneutiska socialkonstruktivistiska perspektiv.

2.2.3 Utformning av uppsatsen

För att lägga grunden till vår uppsats läste vi många artiklar kring hållbarhet och styrning för att se hur synen på ämnet varierade mellan författare (Nyberg, 2012). Utöver det användes litteraturen för att etablera en samsyn gällande olika begrepp (Backman, 2016; Thurén, 2013). Sökandet efter artiklar gjordes i MerQuery, databasen på biblioteket vid Handelshögskolan i Stockholm. Sökorden begränsades till CSR; Management control; Sustainability; Performance management, enskilt eller i olika kombinationer. Under informationsinsamlingen var vi kritiska till olika källor och eftersträvade att artiklarna skulle vara peer reviewed. Böckerna och artiklarna gav oss kunskap om området och värdefull information om hur vi skulle utforma vår studie baserat på tidigare forskning (Lantz, 2013; Myers, 2013). Den inlästa litteraturen etableras sedan inom avsnittet för teori, där de under rubrikerna Hållbarhetsstyrning och Robert Simons Styrreglage, ger en bakgrund till styrning gällande hållbarhet och det valda teoretiska ramverket för vår uppsats.

2.2.4 Insamling av empiri

Empirin till uppsatsen samlades främst in genom intervjuer med anställda inom Handelsbanken Fonder. Vår kontaktperson på Handelsbanken Fonder tilldelade oss de respondenter som ingår i studien. Urvalet har satt oss i kontakt med flertalet olika roller vilket givit oss möjlighet att nå brett inom organisationen och se hållbarhetsarbetet ur olika synvinklar. Samtidigt går det inte att utvisa om valet av respondenter hade någon dold avsikt eller resulterade i ett skevt urval. I undersökningen hölls sju intervjuer med olika respondenter (se tabell 1). Identiteten på de anställda hålls anonym och de kommer i uppsatsen återges utefter deras tjänstetitel på företaget.

Respondenter	Tjänstetitel	Datum för intervjun
1	Säljare	17-04-2020
2	Risikanalytiker	17-04-2020
3	Fondförvaltare 1	24-04-2020
4	Efterkontrollansvarig	27-04-2020
5	Fondförvaltare 2	27-04-2020
6	Hållbarhetsansvarig	30-04-2020
7	Aktiechef	07-05-2020

Tabell 1. Respondenter

Själva intervjuerna skulle ha utförts genom fysiska möten men på grund av Covid-19 pandemin tvingades intervjuerna att flyttas till digitala kanaler med videolänk. I första hand användes Zoom gruppmöte så att båda författarna kunde närvara under alla intervjuer och därmed öka reliabiliteten i insamlingen av data. Varje enskild intervju hölls under cirka en halvtimmes tid med frågor baserade på en framtagna mall (se bilaga 1). Intervjun inleddes enligt rekommendationer av Arsel (2017) med en kort presentation av oss och uppsatsen syfte, att vi försäkrade deras anonymitet och gjorde en förfrågan om intervjun fick spelas in. Vårt resonemang var att även om inspelning kan hämma respondenten (Myers, 2013), övervägde fördelarna med att kunna gå igenom materialet igen. Alla respondenter godkände inspelning, vilket gjorde att vi enbart behövde anteckna stödord. Stödanteckningarna användes sedan för uppföljningsfrågor och som extra försiktighetsåtgärd ifall inspelningarna misslyckades (Arsel, 2017; Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015).

Själva intervjuerna utgick från vår framtagna mall med en flytande ordning av frågorna utifrån vad respondenten berörde i sina svar (Arsel, 2017). Frågemallen justerades beroende på hur respondentens roll relaterade till styrmedlen och med hänsyn till vad respondenterna uttryckte (Alvehus, 2013; Dubois & Gadde, 2002). Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer med öppna frågor för att kunna vara anpassningsbara (Gillham 2008), med frågor som kunde leda

till nya intressanta upplysningar. Utöver intervjuerna användes dokument från Handelsbankskoncernen som dels hämtades från hemsidan, dels gavs till oss av Handelsbanken Fonder i form av interna dokument. Dokumenten som nyttjats är framförallt deras Policy för aktieägarengagemang och ansvarsfulla investeringar 2020, Hållbarhetsrapport 2019 för hela Handelsbankskoncernen, Klimatrapport 2019 från Handelsbanken Fonder och interna konfidentiella mötesdokument gällande de nyckeltal som används. Dokumenten användes för att kontrastera de mer impulsiva svaren som ges i intervjuer, med mer uttänkta och granskade upplysningar. Under arbetet arbetade vi aktivt för att inrikta vårt informationsinsamlande på styrmedel kopplade till enbart frivilligt satta hållbarhetsmål för att begränsa informationen till det som är relevant för vår frågeställning och därmed öka validiteten.

2.2.5 Bearbetning och tolkning

Vår teoretiska referensram var en viktig del av tolkningen av vår empiri (Backman, 2016) och under analysarbetet växlade vi mellan empiri och teori för att hitta det som liknade och det som skilde dessa från varandra (Alvehus, 2013; Dubois & Gadde, 2002). För att kunna uppnå vår avsikt krävdes det att vi tolkade den information som framkom under studien. I arbetet med att tolka empirin, använde vi oss av våra tidigare kunskaper och gick tillbaka till den litteratur vi redan läst i ämnet. Det som framkom under intervjuer med de anställda på Handelsbanken Fonder, förde tankarna till eller kontrasterande mot vad vi tidigare läst och ledde till nya insikter och djup för analysen när dessa jämfördes. Vi är alla influerade av det vi redan vet och hur vi tror det påverkar oss (Hartman, 2004; Thurén, 2007) och då vi redan hade kunskaper om hållbarhetsarbete och styrning påverkade det vår tolkning. Vi tolkade informationen utefter vår tidigare erfarenhet och sålunda kan vi ha gått miste om alternativa tolkningar (Andersson, 2014). Genom att ha båda författarna närvarande vid intervjuerna och med möjligheten att lyssna igen på underlaget har vi försökt minska risken för snabba, ogrundade tolkningar.

I avsnittet empiri har vi sammanställt det som framkom både i intervjuerna och det material som tillhandahölls av Handelsbanken Fonder AB. Där presenteras dels studieobjektets strategi för hållbarhetsarbetet och dess målsättningar och dels deras styrning. Avsnittet om styrning uppdelas i ordning från formella mekanismer till de mer informella mekanismerna i följden: Ansvarsområden, riktlinjer, nyckeltal, kontroll och uppföljning, intern kommunikation, personliga inställningar och kultur. Tolkningsarbetet presenteras i uppsatsen utifrån de åtta delarna i de teoretiska ramverk vi valt. Därefter kommer en avslutande passage som summerar analysen som gjorts och beskriver slutsatserna.

3 Teori

3.1 Hållbarhetsstyrning

Hållbarhet och Corporate Social Responsibility används ofta synonymt. CSR definieras exempelvis av Europeiska kommissionen (2011) som: *“Ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna”* (s.4). Detta överensstämmer med Pedersen (2006) som hävdar att principen om frivillighet, intressenternas syn och multidimensionalitet (fokus på både sociala och miljömässiga frågor) är gemensamma nämnare i de flesta definitioner av CSR. CSR, som har sina rötter i företagsfilantropi, har över tid utvecklats till något mer efterfrågat och reglerat (Latapí, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019). Rapporteringen av problematik som klimatförändringar har resulterat i nya lagkrav och regleringar (Persson, Persson, Bramryd & Nihlgård, 2009). 2015 undertecknades Förenta Nationernas klimatavtal “Parisavtalet” som har till avsikt att utgöra grund för världens länders gemensamma klimatarbete (Regeringskansliet, 2016). Sverige har förutom ratificeringen av Parisavtalet, också antagit egna miljömål som påverkar arbetet för en hållbar framtid (Regeringskansliet, 2018). Företag har redan påverkats av skärpta regleringar som strävar mot hållbar utveckling (Borglund et al., 2017). Men den största anledningen till att företag engagerar sig i hållbarhetsarbetet är inte lagkrav utan förhoppningen att stärka sin konkurrenskraft, enligt Företagarna (2019). Företag arbetar med hållbarhet idag då det upplevs stärka deras kundrelationer, skapar nöjdare medarbetare och dessutom gynnar försäljning och lönsamhet (Företagarna, 2019). Sagie (1996) beskriver specifikt att när anställda är involverade i målsättningen reducerar det deras stressnivåer, samtidigt som det höjer humöret för både målet och arbetet i stort. Att inkorporera hållbarhet i företag har blivit allt vanligare (McKinsey & Company, 2011), där implementeringen av styrmedel då blir av yttersta vikt för att få hållbarhetsarbetet att fungera (Crutzen et al., 2017).

Styrmedel är ett viktigt redskap för att företag ska lyckas nå de mål, strategier och planer de strävar efter (Anthony, 2014; Karaoulanis, 2015). Om de inte uppförs på rätt sätt kan de leda till mycket problematik som i sin tur påverkar företaget i sin helhet (Karaoulanis, 2015). Styrmedel definieras som de system som säkerställer effektivt fungerande bolag (Cambridge Dictionary, u.å.) och används enligt Anthony (2014) för *“att säkerställa att chefer på lägre nivåer och anställda tar beslut och åtgärder som hjälper organisationer att förverkliga deras uppdrag, mål och strategier”* (s. 8, egen översättning). Styrmedel kan ta formen av både

positiva ideal och begränsningar (Simons, 1995). De positiva kan ta formen av uttrycka mål (Simons, 1995), medan ett begränsande styrmedel kan vara exempelvis ett policydokument, som då är framtaget för att begränsa de möjligheter de anställda kan utnyttja (Arjaliès & Mundy, 2013). Styrmedlen beskrivs innehålla kombinationer av flera olika formella och informella kontrollmekanismer (Engelska: Management control mechanisms) där de formella är faktabaserade och medvetet utformade strukturer som är explicit uttryckta inom företaget. Informella kontrollmekanismer är istället värderingar och andra övertygelser som delas av en grupp som därigenom påverkar deras beteenden (Crutzen et al., 2017). Hur mekanismerna sedan utformas varierar men Crutzen et al. (2017) hävdar att formella mekanismer bygger på att människor motiveras och dirigeras av kontroller i olika utsträckning. Dessa kontroller är utformade i tre delar: 1. Paketerar mål och riktlinjer; 2. Mäter deras prestation mot dessa; 3. Ger feedback med utvecklande syfte (Crutzen et al., 2017). De informella mekanismerna bygger istället på strukturer som inte är lika synliga och som uppkommer och ändras i relationerna mellan de som befinner sig i bolaget (Pfeffer, 1993). De anställda anammar dessa värderingar genom att läsa signaler från sina kollegor och denna anpassning kontrollera deras beteenden (Crutzen et al., 2017). Trots olikheterna mellan formella och informella mekanismer används båda som styrmedel i dagens företag, både enskilt och i kombination. Exempelvis kan interaktiva processer vara både formella och informella. Interaktiva processer implementeras ofta, men de är problematiska att utforma för att tillfredsställa behoven av både informationsspridning och inhämtande av initiativ (Andersson & Shen, 2014; Arjaliès & Mundy, 2013).

Trots att hållbarhetsarbete behöver styrmedel för att identifiera och hantera hot och möjligheter (Arjaliès & Mundy, 2013), finner Durden (2008) att det inte används för utformningen av styrmedlen. Durden menar att bakgrunden till varför det inte används i utformningen är att hållbarhetsarbetet inte blir artikulert eller tillräckligt definierat för att kunna användas i strategisk planläggning och vara mätbart. Problemet när styrmedel inte sammankopplas till hållbarhetsarbetet blir, enligt Anderson och Shen (2014), att inställningen till hållbarhetsmålen blir beroende av varje individs prioriteringar. Även Milne (1996) belyser att om beslutsfattandet blir beroende av varje individs prioriteringar kan detta leda till problematik. Individuella prioriteringar försvårar möjligheten att uppehålla en systematisk styrning som alla följer och således finns risken att vissa mål glöms. Därför behövs verktyg för att kunna koppla ihop hållbarhetsmål och styrning. Ett sådant exempel är personliga incitamentsystem som för att ge större effekt föreslås av vissa författare (Simons, 1995), medan andra beskriver att ett sådant

system inte behövs när det redan finns en inomliggande motivation till att arbeta med hållbarhet inom företaget och att det till och med skulle kunna vara kontraproduktivt (Crutzen et al., 2017).

3.2 Robert Simons styrreglage

Vår frågeställning sammanför tre frågor gällande hållbarhetsstyrningen i vårt studieobjekt. Först om styrning finns kopplat till hållbarhetsarbetet och för det andra, i så fall i vilken utsträckning. Den tredje frågan är om den eventuella styrningen också gynnar företagens hållbarhetsarbete. För att kunna besvara dessa frågor använder vi Robert Simons styrreglage (1995) som är ett ramverk anpassat för att kunna kartlägga styrmedel. Genom att ramverket fångar upp både formella och informella styrmedel kan vi se om styrning finns inom företaget vi studerar. De olika reglagen bygger på de fundamentala delarna inom strategier och försöker fånga dels styrning från företagsledning och dels den som uppstår lägre ner i hierarkin (Simons, 1995). Vi har som avsikt att använda oss av ramverket för att utröna i vilken utsträckning hållbarhetsarbetet omfattar hela bolaget. Slutligen berör ramverket även de mekanismer som genererar kunskap kring de risker och möjligheter som uppstår i och med hållbarhetsmålen (Arjaliès & Mundy, 2013). Med utgångspunkt i dessa mekanismer vill vi se om företaget griper dessa möjligheter och får styrmedlen att gynna företagens hållbarhetsarbete. De svenska översättningarna samt den visuella matrisen är inlånade från Andersson och Shen (2014).

Inom ramverket finns fyra reglage (Engelska: Levers) som var och en har ett specifikt syfte inom styrningen (Simons, 1995). Dessa fyra är: *systematiska värderingar* (belief systems), *systematiska begränsningar* (boundary systems), *systematiskt diagnostiserande* (diagnostic control systems) och *systematiskt interagerande* (interactive control systems).

Simons (1995) första reglage, *systematiska värderingar*, beskrivs som ett sätt att utkristallisera en övergripande och inspirerande riktning som ska uppnås med hjälp av olika styrmedel. Genom att etablera kärnvärden i någon form, oftast som visioner och missioner, visar ledningen för resten av bolaget vilka aktiviteter som företaget ska engagera sig i och vad som ska uppnås med dessa aktiviteter. För att en systematisk värdering ska fungera som styrmedel betonar Simons att värderingarna måste etableras bland de anställda och ge en riktning för de anställdas arbete. Inom bankvärlden är avkastning ofta ansett som högsta prioritet och för att integrera hållbar utveckling i bolaget kommer det krävas någon slags omformulering av övergripande visioner för att även inkludera hållbarhet. Genom att eftersöka om det finns systematiska

värderingar som inkluderar hållbarhet i fallföretaget och i fall dessa nått de anställda, används Simons första reglage som bas för tolkning av styrningen gentemot hållbarhet.

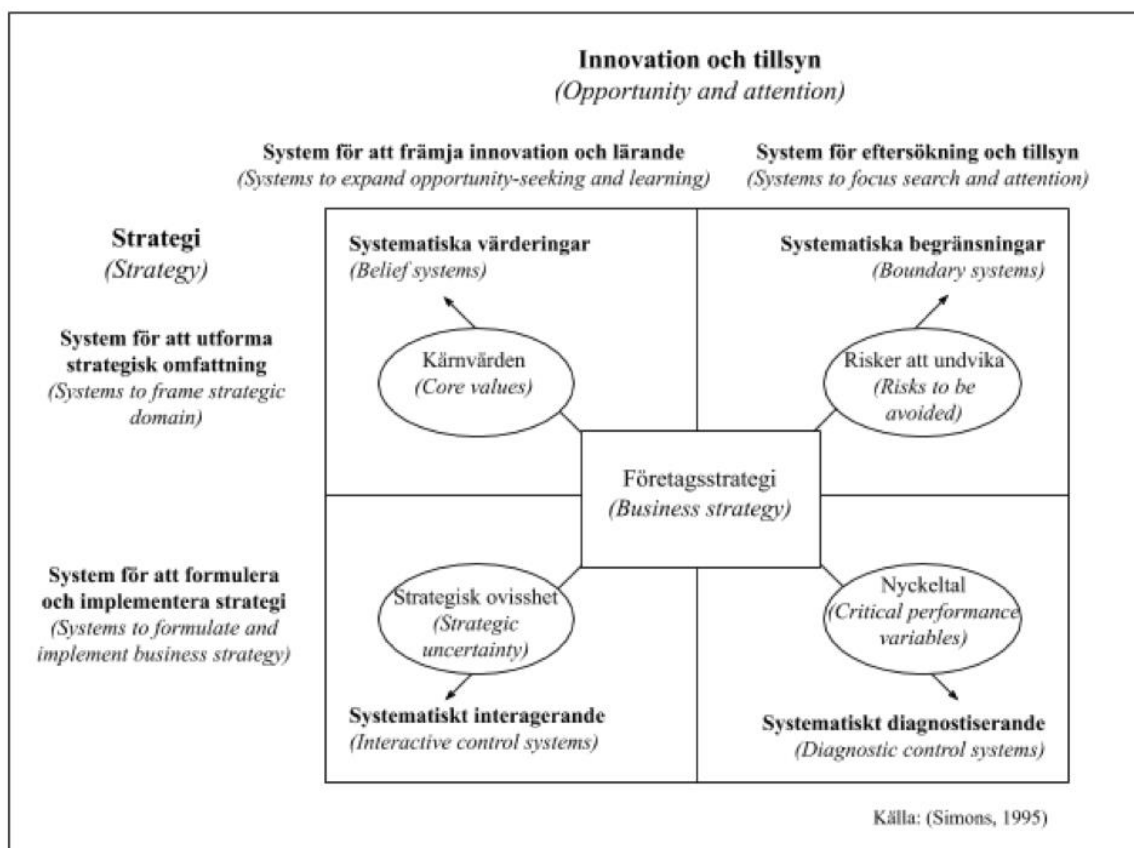
Reglage nummer två, *systematiska begränsningar*, tar formen av restriktioner om vad de anställda inte bör göra enligt organisationens bestämmelser (Simons 1995). Styrmedlet utformas exempelvis i form av arbetsföreskrifter eller uppförandekoder och fungerar som yttre gräns för de befogenheter den anställda har. För att styrmedlet inom reglaget ska anses som effektivt ska det enligt Simons begränsa den anställda att göra något som är felaktigt. Relaterat till hållbarhetsstyrningen ska begränsningen hindra de anställda från att göra ett ohållbart val utifrån vad som preciserats i föreskriften från bolagets sida. För att bedöma om reglagets systematiska begränsningar är effektiva, kartläggs om styrmedlen finns upprättade och ifall de lyckats hindra oönskade handlingar.

Systematiskt diagnostiserande, reglage nummer tre, verkar för att bryta ner den övergripande riktningen till konkreta mål som tydligt mäts och utvärderas därefter för att kartlägga strategiskt viktiga områden (Simons, 1995). Oftast tas det fram nyckeltal, mått som indikerar hur företaget presterar. Enligt Simons bör dessa nyckeltal följa tre kriterier, att vara objektiva, fullständiga och påverkbara av individer, för att vara framgångsrika. Styrning uppnås genom att mäta och utvärdera prestationen. Antingen konstateras att arbetet fortskrider enligt plan, eller så får företaget agera om nyckeltalen visar otillräckliga framsteg. Om företag, som har nyckeltal kopplade till hållbarhetsnivån, ser att framsteg inte görs betyder det att processerna och styrningen är bristfälliga i sin utformning och att de därför måste förändras. Finns det däremot etablerade nyckeltal, i synnerhet om de uppfyller Simons tre kriterier för att vara framgångsrika, och framsteg görs i arbetet med dem, bör dessa vara ett väl fungerande styrmedel.

Simons (1995) sista reglage, *systematiskt interagerande*, beskriver de informationsvägar som sammanlänkar de olika delarna av organisationen. Det är möten och diskussioner som hålls och ger underlag för de beslut som ska tas av andra. Simons menar att målet med styrmedlet är att etablera metoder för att försöka förutse strategisk osäkerhet i form av förändringar i marknaden och företagets antaganden om den, som kan ändra hur företaget ska agera. Vidare måste de interaktiva processerna som tas fram, effektivt sprida informationen genom hela organisationen och ge möjlighet till kunskapsutbyte. Kopplat till hållbarhetsarbete måste de interaktiva processerna försäkra att företagets inställning och vetskapen om andras arbete med hållbarhet, nås av andra anställda för att kunna ge en överblick. Hållbarhetsarbete är väldigt föränderligt

och för att företaget ska kunna vara i framkant med arbetet måste det finnas en grund för kunskapsutbyte och innovation, vilket gör de systematiskt interagerande processerna viktiga. Om det finns etablerade metoder för att dela kunskap och att kunskapen och annan information sprids över hela organisationen, anses metoderna vara framgångsrika och i linje med Simons reglage systematiskt interagerande.

De fyra reglagen utgör tillsammans den strategi som organisationen använder för sin styrning. Simons (1995) uttrycker att genom effektivt bruk av reglagen kan de positiva synergier av innovation och kreativitet uppnås utan att mista kontroll. Simons sammanställer sina fyra reglage i en matris där de fyra olika fälten sedan i tvåfaldig kombination ger fyra system.



Figur 1: Modell över Simons (1995) Styrreglage. Figur från Andersson och Shen (2014, s. 7.) Kombinationerna i vertikalt led belyser styrning som relaterar till motiverande faktorer. Systematiska begränsningar och systematiskt diagnostiserande bildar System för eftersökning och tillsyn (System to Focus Search and Attention) som är ett övervakande system (Simons, 1995). Hållbarhetsarbete, i likhet med annat arbete, bör ha något system för uppföljning som i sin tur bör ha bestämda åtgärder utifrån erhållet resultat, antingen tillfredsställande eller inte. Föreligger det ett system som är resultatrikt i att finna eventuell problematik och lyckas det

genom sin tillsyn styra arbetet gentemot rätt utförande, är det tillfredsställande utformat inom bolaget. Systematiska värderingar och systematiskt interagerande är istället mer uppmuntrande och grunden för att *Främja innovation och lärande* (System to Expand Opportunity-seeking and Learning) (Simons, 1995). Om hållbar utveckling är något företaget vill långsiktigt arbeta med, krävs det att systemen inom bolaget fungerar för att uppmuntra vidareutveckling, både av arbetet och av personalen. Finns system som är uppbyggda för anställda att kunna bidra och får dem att engagera sig i hållbarhetsarbetet, är det framgångsrikt som styrmedel.

I de horisontella fälten anspelar kombinationerna på hur styrningen bidrar till strategins framtagning. Av kombinationen systematiska värderingar och begränsningar genereras *Strategisk omfattning* (System frame strategic domain) som samspelar genom möjligheter och begränsningar för att precisera strategin (Simons, 1995). Till skillnad från de systematiska värderingarna som måste informera de anställda gällande hållbarhetsarbetet, behandlar strategisk omfattning att de involveras av arbetet i sin vardag. Om styrmedlet är väl utformat kommer alla de anställda att omfattas av arbetet. Systematiskt interagerande och diagnostiserande används tillsammans för *Formulering och implementering av strategin* (System to formulate and implement business strategy) (Simons, 1995). Systemet har som uppgift att skapa användning av hållbarhetsarbetet i organisationen och se till att det implementeras. En bra formulerad och implementerad hållbarhetsstrategi ges den prioritet som företaget avsett i sin framtagning och bedöms därför fungera väl som styrmedel.

Genom att knyta an företagets styrmedel till komponenterna i ramverket Simons Styrreglage, kan den insamlade information på ett tydligt sätt klassificeras och användas för att besvara vår frågeställning. Styrning är ett mångdimensionellt verktyg som med fördel används för att implementera hållbarhetsarbete. Då Simons (1995) teoretiska ramverk är applicerbart på en huvudpart av alla styrmedel kopplade till organisatoriska mål, bör ramverket även på ett tillfredsställande sätt spegla styrningen kopplad till frivilligt satta hållbarhetsmål.

4 Empiri

4.1 Hållbarhetsarbetet inom Handelsbanken Fonder AB

4.1.1 Inriktning och målsättning

“Handelsbanken ska integrera finansiell, social och miljömässig hållbarhet i hela sin affärsverksamhet” (Handelsbanken, u.å.c, s.1). Handelsbankskoncernen strävar efter att ha en positiv inverkan på samhället både direkt och indirekt, vilket inverkar på deras dotterbolag (Handelsbanken, 2019a). Handelsbanken Fonder ABs ansvarstagande belystes i flera intervjuer som att de har ett stort ansvar i och med det stora kapital som fondbolaget förvaltar. Aktiechefen beskrev det som att “(...) hållbarhet är en viktig källa till avkastning för oss [Handelsbanken Fonder], genom att både ge oss goda investeringsmöjligheter, hjälpa oss att undvika riskfyllda bolag och dra vårt strå till stacken att avlasta planeten, samtidigt som det hjälper oss att ta fram produkter som kunderna vill ha”. Riskanalytikern adderade till detta att Handelsbanken alltid har varit långsiktiga och tagit sitt ansvar för att gynna både företaget och kunderna. Kundernas intresse för miljö och klimat gällande förvaltningen av kapital, bekräftas av säljaren, som beskriver att hon, i sin dagliga kontakt med kunder, får väldigt mycket frågor gällande företagets hållbarhetsarbete. Hon berättar att “Hållbarheten i sig säljer väldigt bra, och det är den som vi verkligen vill få ut mot kund för vi tycker den fungerar väldigt bra i våra produkter”. Hon förklarar även att kunderna ställer högre krav på vad de förväntar sig av sin bank ur ett hållbarhetsperspektiv. Detta har lett till framtagandet av de så kallade exkluderingskriterierna, att fondbolaget valt att inte investera i vissa ohållbara sektorer. Säljaren beskriver dock att exkluderandet av vissa sektorer i fonderna nu blivit mer av en hygienfaktor, än en konkurrensfördel. I enlighet med hållbarhetsintegreringen har Handelsbanken Fonder etablerat ett kundlöfte som beskriver att de är “en seriös aktör på marknaden som gör etiskt försvarbara investeringar” enligt fondförvaltare 1. Hon beskriver att kundlöftet är framtaget för att bemöta kundernas intresse för hållbarhet.

I och med att Handelsbanken Fonders främsta arbete sker kring kapitalförvaltning, blir valet av investeringsmöjligheter deras största påverkan gällande hållbarhet. Det innebär att det främsta hållbarhetsarbete företaget gör är att bestämma vilka bolag och sektorer som de väljer att investera i. Fondbolagets mål beskrivs vara “att skapa god avkastning på det förvaltade kapitalet och verka för en hållbar utveckling och framtid” (Handelsbanken Fonder, 2020, s. 3).

Fondbolaget beskriver det som att ett av deras åtaganden är att skapa en långsiktig hållbar framtid för alla sina intressenter, vilket inkluderar både en välmående planet och framgångsrik ekonomi (Handelsbanken 2019b). Målet beskrivs vara att minska utsläppen av växthusgaser relaterat till portföljerna de kontrollerar och samtidigt öka investeringarna i sektorer som arbetar med lösningar för klimatet (Handelsbanken, 2019b). Bolaget beskriver att växthusgaserna måste minska kraftigt de kommande åren vilket betyder att nya regler kommer påverka vilka sorters företag som överlever. Därmed kommer investerare att värdera andra typer av egenskaper hos bolag i framtiden (Handelsbanken, 2019b). Detta, tillsammans med den högre risken för investeringar i bolag som inte ställer om, samt minskad kundnöjdhet och förtroende, beskrivs som motiveringen bakom fondbolagets fokus på dessa frågor (Handelsbanken, 2019a). Förutom aspekten gällande miljö och klimat listar fondbolaget mänskliga rättigheter som en av de hållbarhetsrisker som finns inom investeringarna. Därför utvärderas investeringsmöjligheterna utifrån hur mänskliga rättigheter och korruption hanteras. I arbetet med detta beskriver fondbolaget att de ska stödja och respektera de normer och konventioner som är relevanta för företagens inflytande (Handelsbanken, 2019a).

4.1.2 Strategins tre grundpelare

Fondbolaget uttrycker att en av deras viktigaste ambitioner är att ha ett långsiktigt perspektiv och därav effektivt integrera hållbarhet i alla sina strategiska beslut (Handelsbanken, 2019b). Riskanalytikern uttrycker att *“man säger mycket att man vill ge finansiell avkastning och planetär avlastning”* i sitt arbete, vilket kort beskriver deras strategi. Detta är en bred vision som är grunden till hur de strategiskt sett inkluderar hållbarhetsaspekter i det dagliga arbetet. År 2018 tog Handelsbanken det strategiska beslutet att förhålla sig till Parisavtalet och vidga sin strategi för exkludering av fossila bränslen (Handelsbanken, 2019b). När de utvärderade sin strategi 2020 såg de inget behov av att utöka exkludering till nya sektorer på grund av klimatrelaterade risker (Handelsbanken, 2019b). Målet med deras strategi är att minska koldioxidutsläpp, investera i nya klimatsmarta ideer och aktivt involvera sig för att motverka klimatförändringar. Strategin för att skapa denna goda finansiell avkastning på ett hållbart och långsiktigt vis specificeras genom tre pelare: Välja bort, Välja in, och Påverka (Handelsbanken Fonder, 2020).

Välja bort

Att välja bort är en del av företagets arbete att minska investeringarnas klimatpåverkan (Handelsbanken Fonder, 2020). I praktiken innebär Välja bort att de inte investerar i företag

som: är en del av en kontroversiell sektor, kränker internationella normer och konventioner eller inte uppfyller Handelsbanken Fonders hållbarhetskriterier. Handelsbanken Fonder berättar i de interna, konfidentiella dokument vi har tagit del av att genom Välja bort vill de ta ansvar för sin egen påverkan samt att det bevisat sänker risken i fonderna.

Välja in

Välja in handlar om att välja rätt fonder, företag och index. Riskanalytikern beskrev strategin som att Handelsbanken Fonder investerar i de branscher som har god hållbar utveckling eller alternativt stabila företag som utvecklas åt “*Rätt håll*”, vilket enligt henne var företag som på ett seriöst sätt försökte ställa om till en hållbar utveckling, så kallade omställningsbolag. Det innebär att Handelsbanken Fonder ser att investeringsobjektet arbetar med att ställa om sin verksamhet i en hållbar riktning. Att investera i bolag som utvecklas hållbart är enligt fondbolaget en grundförutsättning för långsiktigt värdeskapande (Handelsbanken Fonder, 2020).

Påverka

Den tredje pelaren i strategin gäller att påverka omställningen med företagen som Handelsbanken Fonder investerar i (Handelsbanken Fonder, 2020). De för dialoger med företagen om hur de ska förbättra sitt hållbarhetsarbete. Utöver dialoger bedöms varje bolag för att se till att exkluderingskriterierna efterlevs och avvikelser rapporteras (Handelsbanken Fonder, 2020).

4.2 Styrning

4.2.1 Ansvarsområden

Handelsbanken Fonder är ett självständigt bolag inom Handelsbankskoncernen, vilket resulterar i att de själva bestämmer kring sitt hållbarhetsarbete. Enligt bolagets hållbarhetsansvariga är “*Vi [Handelsbanken Fonder] är väldigt autonoma i och med att det började mycket med hållbarhet inom kapitalförvaltningen*”. Hon menar att hållbarhetsarbetet inom Handelsbankskoncernen började till stor del som ett initiativ från kapitalförvaltningsbolaget och beskriver att intresset kommit mycket från drivande nyckelpersoner i fondbolaget. En av dessa nyckelpersoner i Handelsbanken Fonder är VD:n, som är ytterst ansvarig för implementeringen av hållbarhetsarbetet utefter framtagna strategier

(Handelsbanken Fonder, 2020). Sedan är affärsområdescheferna ansvariga för integreringen av hållbarhetsarbetet med dess risker och möjligheter i själva investeringsprocessen. Det innefattar allt ifrån analys till själva investeringsbeslutet och vidare innehav. Därefter finns hållbarhetsteamet som ansvarar för arbetet med att koordinera och utveckla policydokument och strategier för hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsteamet bereder och beslutar därmed de övergripande hållbarhetsärendena med VD:n som den slutgiltiga beslutsfattaren. Teamet syftar till att besluta om bolag och huruvida de är i linje med utökande exkluderingskriterier samt omställningsbolag, samtidigt som de är involverade i metodutveckling av analys och bedömning av kriterierna (Handelsbanken Fonder, 2020). Därutöver finns fondbolagets risk- och efterkontrollsavdelningar som är ansvariga för uppföljningen hos bolaget över olika tidsramar. Eventuella felaktigheter rapporteras till styrelse och VD (Handelsbanken Fonder, 2020). Fondförvaltarna i sin tur har som dagligt arbete att analysera varje investering utifrån de relevanta frågorna avseende bolagets strategi, både finansiell och planetär (Handelsbanken Fonder, 2020). När fondförvaltare 1 blev tillfrågad hur det dagliga arbetet påverkas av hållbarhet svarade hon att *“det är en så stor underliggande trend i samhället att vi alltid har det i bakhuvudet för att kunna hitta de bolag som är vinnare i den trenden”*. Förutom det berättade hon att fondförvaltarna är personligt ansvariga för den fond som de förvaltar och också är med i arbetet att utveckla metoderna med hållbarhetsteamet.

4.2.2 Riktlinjer

Fondbolaget har tagit fram *“Policyn för aktieägarengagemang och ansvarsfulla investeringar”* (Handelsbanken Fonder, 2020). Policyn är kopplad till det dagliga arbetet med förvaltningen av kapital med syfte att beskriva de grundläggande riktlinjer för det som inom Handelsbanken Fonder benämns ansvarsfulla investeringar. Dokumentets 25 sidor beskriver hur elementen som är beslutade i strategin ska utföras i arbetet och hur all förvaltning i praktiken kan *”integrera miljö, sociala och bolagsstyrningsfaktorer i verksamheten”* (Handelsbanken Fonder, 2020, s.4).

Policyn är uppdelad i delar om Riktlinjer för ägarstyrning, Riktlinjer för ansvarsfulla investeringar samt Uppföljning, rapportering & kommunikation och beskriver godkända och icke godkända ageranden inom det specifika området, samt klarläggande av förhållningsregler. Första delen beskriver principerna för hur ägarstyrningen bör utövas för att skapa så goda förutsättningar för hållbar utveckling som möjligt i de bolag som fondbolaget investerar i. Del två preciserar Handelsbanken Fonders värdegrund och de exkluderingskriterier som beslutas

om gällande fonderna, samt ett tydliggörande kring strategin om att Välja bort, Välja in och Påverka. Slutligen avhandlar del tre hur bolagets hållbarhetsarbete ska följas upp, rapporteras och kommuniceras internt och externt (Handelsbanken Fonder, 2020). Den efterkontrollsansvariga beskriver riktlinjerna som att *“reglerna som finns där och är satta för att följas. Så de är väldigt detaljerade på rutinbeskrivningsnivå”*. Relaterat till detta beskrev den hållbarhetsansvariga att en investering i ett förbjudet bolag *“kan i princip inte hända (...) Vi har en väldigt tydlig uppföljning kring det.”*. Hon beskriver att det finns framtagna listor som visar på förbjudna och tillåtna bolag. När frågan ställdes om vad som skulle hända om en felaktig investering gjorts, svarade Fondförvaltare 1 *“om det händer något? (...) nej det vet jag inte”*, och fondförvaltare 2 *“det antar jag men jag vet inte vad som händer. Vi får ju inte det”*. Resterande respondenter har även de svarat att de aldrig hört om att en sådan investering gjorts och att de därmed inte vet vad som skulle hända ifall en sådan gjordes.

4.2.3 Nyckeltal

Hållbarhetsarbetet inom fondbolaget har resulterat i flertalet nyckeltal som arbetet följs upp på. Dessa parametrar hämtas främst in från externa parter, såsom Morningstar, MSCI och ISS enligt interna dokument vi tagit del av. Fondförvaltare 2 uttrycker att *“[extern mätning är] relevant för oss för att man kan ju alltid ifrågasätta om man mäter sin egen prestation, hur trovärdigt det är”*. I övrigt kommenterar Handelsbanken Fonder i sin klimatrappport för 2019, att det har varit svårt att ta fram specifika nyckeltal för att mäta arbetet i och med bristen på väl utvecklade mätetal. Under 2020 har de däremot bestämt sig för att sätta flera bestämda mål på fondnivå (Handelsbanken, 2019b).

Summerande nyckeltal:

- Kapitalförvaltning följande exkluderingskrav
- Antal utvärderande fonder.

Nyckeltal mot fonder:

- Koldioxidutsläpp
- Morningstar sustainability rating
- MSCI - ESG Score
- ISS ESG
- Matchning mot de av FN:s Globala mål de relaterar till.
- Antal påverkansdialoger

Tabell 2: Interna nyckeltal Handelsbanken Fonder, egen sammanställning.

De nyckeltal för ansvarsfulla investeringar som finns (se tabell 2 ovan), mäts över tid på bland annat hur mycket kapital som förvaltas utifrån deras exkluderingskrav, antal påverkansdialoger som förs och antal utvärderade fonder (Handelsbanken, 2019a). Nyckeltalen som berör lägre nivåer i bolaget baseras på de enskilda fonderna. Inga av dessa mätningar baseras på den enskilda anställda, utan istället på fonden i sig själv. Dock uttrycker riskanalytikern att fondförvaltarna betygssätts genom sina fonder även om inte hon som riskanalytiker utvärderas. Ett av nyckeltalen som fonderna mäts på är viktat genomsnittligt koldioxidutsläpp vilket rapporteras två gånger per år och presenteras i externa rapporter till intressenter. Utöver koldioxid följer fondbolaget internt upp andra mätetal. För utvärdering jämförs nyckeltalen även med föregående år, mot konkurrenter och/eller ett index som utesluter de sektorer de exkluderar. Kopplade till dessa finns inga etablerade slutmål och de olika nyckeltalen är svåra att kvantifiera vilket medför att mätningen enbart blir jämförande och inte absolut enligt de interna dokument vi har tagit del av.

Som ett komplement till de externa parametrarna använder Handelsbanken Fonder sig av ett Stresstest. Testet är ett klimatrelaterat verktyg som används för att generera data kring riskfyllda sektorer och genom testet granskas hur olika marknader skulle bli påverkade direkt eller indirekt av externa omständigheter (Handelsbanken, 2019b). För tillfället presenteras nyckeltalen från stresstestet på en aggregerad nivå för varje affärsområde men de har för avsikt att börja presentera data på fondnivå framöver (Handelsbanken, 2019b).

4.2.4 Kontroll och uppföljning

I Handelsbankskoncernens miljömässiga riktlinjer uppger de att hela koncernen ”... ska mäta, utvärdera och rapportera miljö- och klimatarbetet på ett transparent sätt” (Handelsbanken, 2019c, s.2). Detta innebär rapportering överensstämmande med ramverk och standarder, samt utveckling av verktyg och metoder för att hantera och mäta klimatrelaterade risker och möjligheter (Handelsbanken, 2019c). Arbetet inom fondbolaget följs i olika periodicitet upp utifrån de riktlinjer och mål som etablerats. Uppföljningen ska tydliggöra hur Handelsbanken Fonder möter de krav som ställs i regelverk och självregleringen utefter hur de bestämts i policyn. I praktiken görs arbetet i olika steg och djup, med daglig-, kvartalsvis- och årlig periodiserad uppföljning.

De enskilda fonderna undersöks dagligen för att säkerställa att de inte bryter mot etablerade lagar och exkluderingsriktlinjerna. I första hand sköts arbetet av det IT-system som

fondförvaltarna arbetar i. Fondförvaltare 2 beskriver hur systemet reagerar på ett bolag som bryter mot exkluderingskriterierna: *“Då flaggas det i våra system (...), om jag hade velat lägga in en order i bolaget hade jag fått massa röda signaler och sedan skulle jag också få skriva i en massa I override och varför, förklara i flera steg, för att kunna skicka vidare till inköpsavdelningen. Så man inser att man går emot reglerna”*. Är ett bolag inte undersökt gällande exkluderingskriterierna, tillåts inte investering i bolaget i IT-systemet (Hållbarhetsansvariga). Jämte systemet följs även fondens arbete upp av kontrollavdelningarna. Uppföljningsarbetet utförs av avdelningarna för risk- och efterkontroll (Riskanalytiker). Riskanalytikern på riskkontrollavdelningen beskriver att deras arbete går ut på att *“se till att fonderna gör det som de ska”*. Efterkontrollsavdelningen utvärderar hur arbetet följer interna och externa riktlinjer samt finns till för att ge råd till verksamheten, där hållbarhet är en stor del (Efterkontrollsansvariga).

På kvartalsbasis kartläggs hållbarhetsarbetet och presenteras på ett särskilt forum, Riskforum Hållbarhet, där det värderas hur fonderna enskilt och bolaget som helhet arbetar med hållbarhetsmålen (Riskanalytiker). På forumet deltar fondbolagets hållbarhetsteam, anställda från avdelningen för riskkontroll samt förvaltningschefer som diskuterar hur arbetet med att nå målen ser ut och utvärderar förändringar och målen i sig (Riskanalytiker). Utvärderingen sker främst gällande externt inhämtade mått på Handelsbanken Fonder, hållbarhetsklassificeringar som utförs av utomstående bolag och hur dialoger med omställningsbolag förloper. Uppföljningen inför och mötet syftar till att *“försöka få ihop en helhetsbild av det... [Hållbarhetsarbetet]”* (Riskanalytiker).

Hållbarhetsarbetet sammanställs årligen dels i Handelsbankskoncernens hållbarhetsrapport, dels i Handelsbanken Fonders egen Klimatrapport. I dessa ska hållbarhetsarbetet samt ägarstyrningen redovisas, de metoder som använts och de hållbarhetsaspekter som beaktats under året samt hur påverkansarbetet mot investeringsbolagen förflutit. Utöver det ska styrelsen utvärdera om och hur policyn följs. En gång om året revideras även fondbestämmelserna och policyn av styrelsen för att garantera ett väl uppdaterat och efterlevt styrdokument (Handelsbanken Fonder, 2020).

4.2.5 Intern kommunikation

Bolagets rapporter är en viktig del av hur anställda hålls uppdaterade på Fondbolagets hållbarhetsmål (Fondförvaltare 2). Rapporterna kommer från hållbarhetsteamet och risk- eller efterkontrollsavdelningarna som sedan skickar ut till alla anställda via email för att säkerställa att alla kan ta del av dem. Som komplement till de formella rapporterna berättade riskanalytikern att *“vi har också mycket fredagsfika där man kan informera alla i fondbolaget om viktiga saker som händer”*. Mötet är ett effektivt sätt att informera om nyheter kring riktlinjer eller målsättningar om hastig förändring krävs. Enligt riskanalytikern så blir det ofta hållbarhetsområdet som tas upp under dessa möten. Men det är inte bara under fredagsmötena som hållbarhet tas upp. *”Alla pratar jättemycket hållbarhet när de ska prata om sina affärsområden. Man pratar lite generellt och sen blir det hållbarhet, hållbarhet, hållbarhet.”* beskriver riskanalytikern när hon berättar om ett möte hon varit på med cheferna från de olika avdelningarna på fondbolaget.

Alla fondförvaltare har ett personligt ansvar för sina egna fonder men det pågår konstant diskussioner mellan fondförvaltare om vilka bolag de ska investera i (Fondförvaltare 1). När fondförvaltare är osäkra kan de ta upp *“bolagscase”* till hållbarhetsteamet för att diskutera vilka bolag som det anses vara legitimt att investera i. De typer av fall som de resoneras kring kan enligt fondförvaltare 1 till exempel handla om *“vissa bolag som i grunden är hållbarhetscase i portföljen men dom släpper ut väldigt mycket koldioxid i sin produktion. Så då vill man investera i dom för att de har alla grundläggande faktorer, men samtidigt gör de att fonden får ett högre koldioxidutsläpp vilket vi mäter”*. Dessa fall löses ofta genom att fondförvaltaren och någon från hållbarhetsteamet ringer upp bolagets hållbarhetsansvarige och har en diskussion om hur bolaget jobbar och hur de tänkt förbättra produktionen och minska utsläppen.

4.2.6 Personliga inställningar

Under intervjuerna frågade vi om de anställdas personliga syn på hållbarhet och det framkom att alla tyckte att det är en otroligt viktig rörelse. Anställda som tidigare inte varit lika involverade i hållbarhet ansåg att det hade blivit ett växande intresse ju mer de jobbat med det. *“Ju mer man blir insatt i det, ju större tycker jag att det är. Det är jätteintressant och det är jätte, jätteviktigt”* (Säljare). Även de som tidigare jobbat med hållbarhet ansåg det som något betydelsefullt. Riskanalytikern uttryckte det som att *“jag verkligen brinner för hållbarhet.”*

Hon hade tidigare studerat hållbarhet och var så glad över att hennes roll var så inriktad på hållbarhet då banken har så mycket kapital som de kan göra skillnad med.

4.2.7 Kultur

Med allas positiva inställning till hållbarhet så har det gjorts försök från bankens sida till att integrera det i kulturen så det får fortsatt prioritering. Som del av Handelsbanken Fonders strategi för hur de ska agera på klimatförändringar, har de uttryckt att utbildning av personal är ett viktigt ansvar (Handelsbanken, 2019b). *“[Företaget] tar sitt ansvar löpande att dels utbilda och också prata om vilka mål som finns, som drivs av hållbarhetsansvariga och hennes team”* (Efterkontrollsansvariga). Det interna hållbarhetsteamet på fondbolaget har gjort egna presentationer för alla nyckelpersoner på bolaget och i samarbete med en meteorolog har Handelsbanken Fonder hållit seminarier för sin fondförvaltare om det skifte som klimatförändringen har skapat (Handelsbanken, 2019b). De bjöd även in forskare från Stockholm Resilience Centre för att utbilda om kritiska punkter och hur finansbranschen har en viktig roll i att samarbeta och föra diskussioner med företagen som gör affärer i dessa viktiga områden (Handelsbanken, 2019b). Fondbolagets hållbarhetsansvariga uppgav i intervjun att *“vi försöker expandera hållbarhet utanför hållbarhetsteamet (...)Vi vill bygga kompetens hos de anställda”*. Tanken är att hållbarhetsteamet om några år ska kunna ta ett steg tillbaka och inte vara så involverade i alla beslut.

När det kommer till kulturen på Handelsbanken Fonder så har respondenterna vidare uppmärksammat att det pågår mycket diskussioner mellan de anställda. Alla anställda på fondbolaget sitter på samma adress och många sitter dessutom på samma våningsplan vilket leder till dagliga konversationer (Fondförvaltare 1). Det beskrivs även av aktiechefen som berättade att hållbarhetsarbetet avhandlas *“regelbundet i våra dagliga diskussioner”*. När det är något projekt som pågår, blir det kontinuerligt informationsutbyte mellan fondförvaltare och hållbarhetsteamet för att nå bästa möjliga resultat. I intervjuerna har det framkommit att de anställda uppmuntras till att komma med nya förslag och *“att personerna inom bolaget är så engagerade, så får man väldigt bra gehör för sådana här idéer”* (Fondförvaltare 2). Engagemanget beskrivs även av respondenterna med att allt hållbarhetsarbete anses viktigt inom Handelsbanken Fonder. *“Jag tycker att de verkligen är en av de största punkterna som alltid pratas om på Handelsbanken Fonder”* nämner riskanalytikern. Medan den efterkontrollsansvariga anser att *“Hållbarhet är en stor prioritet, nu det här året och kommande år framöver”* vilket visar på en långsiktighet.

4.3 Summering av empirin

Handelsbanken Fonder AB är ett kapitalförvaltande dotterbolag inom Handelsbankskoncernen som beskrivit att de ska inkorporera hållbar utveckling i sitt arbete, tillsammans med fokus på långsiktighet och kunder. Hållbarhetsarbetet beskrivs kortfattat genom deras slogan "*Finansiell avkastning och Planetär avlastning*" (Handelsbanken, 2019b, s. 2), som alla respondenter berättat om. Motivationen bakom bolagets vilja att inkludera hållbarhet beskrivs av aktiechefen som att det är en källa till avkastning, goda investeringsmöjligheter och riskminimerande samtidigt som de avlastar planeten och tar fram produkter kunderna vill ha. Hållbarhetsarbetet har framförallt konkretiserats kring hur de väljer att investera, då det är där fondbolaget har sin största påverkan. Mot bolagets hållbarhetsstrategi; Välja bort, Välja in och Påverka, kopplas därefter styrning till målen. Policydokumentet om aktieägarengagemang och ansvarsfulla investeringar listar hur arbetet ska utföras efter dess riktlinjer och hur varje roll på företaget är kopplad till hållbarhetsarbetet. För arbetet finns sedan nyckeltal som följs upp, framförallt på de individuella fonderna. Många nyckeltal är baserade på rankningar som externa parter tagit fram och utöver dessa beskriver bolaget att det hittills har varit svårt att få fram bra mätetal för hållbarhetsarbetet. Utöver mätningen beskriver bolaget att de vill ha en transparent uppföljning och kontrollavdelningarna följer dagligen upp att inga investeringar görs i bolag som bryter mot fondbolagets exkluderingskriterier. I kombination med uppföljningen finns även det IT-system som fondförvaltarna använder som varnar dem ifall de är på väg att investera i ett förbjudet bolag. Genom denna uppföljning beskriver den hållbarhetsansvariga att det i princip inte går att investera felaktigt, och ingen av respondenterna har kunnat nämna att en sådan investering heller gjorts. En annan del av hållbarhetsarbetet som görs är muntliga uppföljningar, dels genom bestämda möten, dels genom att de anställda spontant på arbetsplatsen diskuterar hållbarhet. Respondenterna beskriver att de pratar väldigt mycket om hållbarhet inom bolaget och att de får vara med och komma med idéer samt lära sig mer om ämnet. Några respondenter nämner att de nu är mer intresserade av hållbarhet efter att ha jobbat med det, medan andra som redan brann för hållbarhet var glada över att de får jobba så mycket med det i sin roll.

5 Analys

5.1 Systematiska värderingar

Hållbarhetsarbetet i Handelsbanken Fonder AB har uppkommit genom ett internt intresse och till följd av den omvärld som vi nu lever i. Studien har visat att både företagets kunder och dess övriga intressenter anser att hållbarhet är viktigt. Handelsbanken Fonder uppger att motivet bakom deras arbete med miljö och klimat bland annat är att öka kundnöjdheten och förstärka sitt förtroende. Detta överensstämmer med vad Hörisch och Schaltegger (2017) funnit; att ökat anseende hos intressenter är en nyckelaspekt för att inkorporera hållbarhet inom företag, men det kräver att arbetet förankras. Hållbarhetsarbetsarbetet förankras inom fondbolaget i och med införandet av hållbarhetsstrategin. Till följd av kundernas intresse så har respondenter även uttryckt att hållbarhet säljer bra vilket är i linje med Henri och Journeault (2010) som menar att kvalitativt miljöarbete ökar ekonomiska prestationer.

Simons (1995) beskriver att systematiska värderingar ofta tar formen av en vision som finns till för att inspirera vad bolaget ska göra. För Handelsbanken Fonder förefaller det vara deras slogan: *“Finansiell avkastning och Planetär avlastning”* (Handelsbanken, 2019b, s. 2), som beskrivits vara deras sätt att kort presentera hela sin värdegrund. Enligt Simons (1995) ska värderingarna även föras ut till de anställda, vilket har gjorts inom Handelsbanken Fonder. Alla respondenter har hänvisat till ovan nämnda slogan och har varit väl informerade om det arbete med hållbarhet som fondbolaget utför. Detta uttrycktes exempelvis av riskanalytikern med att *“man säger mycket att man vill ge finansiell avkastning och planetär avlastning”*. Eftersom deras slogan dessutom funnits i ett flertal interna dokument visar vår studie att de systematiska värderingar som formulerats högre upp i hierarkin har nått ut i hela organisationen. Då de systematiska värderingarna är inspirerande och kommuniceras till de anställda via visionen så är Handelsbanken Fonders systematiska värderingar framgångsrikt utformade enligt Simons ramverk.

Sedan tidigare har fondbolaget haft kärnvärden som styrker att de värderar långsiktighet och nöjda kunder. I och med Simons (1995) beskrivning av kärnvärden som varandes systematiska värderingar bör dessa också räknas till Handelsbanken Fonders systematiska värderingar. Då deras slogan hänvisar till både finansiella och hållbara delar har fondbolaget kunnat finna en gemensam plattform mellan sina mål om långsiktighet, nöjda kunder och hållbarhet. Bolaget

har därmed lyckats inkorporera hållbarhet, istället för att särskilja hållbarhetsarbetet till ett eget sidoprojekt. Med detta ges bilden av att hållbarhetsarbetet tas på allvar och är en del av allt arbete inom företaget. Utifrån detta är vår studie en avvikelse från vad Mirvis och Goggins (2004) funnit. Handelsbanken Fonder verkar snarare tillhöra undantaget än regeln då Mirvis och Goggins funnit att de flesta företag inte inkorporerar hållbarhet i sin strategi. Vår studie visar att Handelsbanken Fonder skapat systematiska värderingar som belyser alla dessa delar simultant och att hållbarhetsarbetet är i enlighet med de tidigare systematiska värderingarna och en del av deras strategi.

5.2 Systematiska begränsningar

Simons (1995) beskriver att systematiska begränsningar ofta tar formen av uppförandekoder för att begränsa de befogenheter som de anställda har. För Handelsbanken Fonder syns dessa begränsningar i policydokumentets riktlinjer vilka, enligt deras efterkontrollsansvariga, *“är väldigt detaljerade på rutinbeskrivningsnivå”*. Policyn beskriver tydligt vad som förväntas av de anställda. Detta minskar riskerna för överskridande av riktlinjerna och därmed upprätthåller de sin begränsande verkan, vilket överensstämmer med vad ett policydokument ska göra, enligt Arjaliès och Mundy (2013). Utöver det så uppger bolaget att styrelsen vid behov och åtminstone årligen reviderar dessa riktlinjer. Detta överensstämmer i sin tur med Simons (1995) förklaring om att en systematisk begränsning etableras av högsta ledningen för att undvika de risker felaktigt beteende skulle ha.

Att Handelsbanken Fonder valt att etablera ett övergripande policydokument stämmer väl överens med Barth och Wolffs (2009) iakttagelse om att just policydokument ofta används inom bankvärlden för att hantera det egna hållbarhetsarbetet. Inom fondbolagets policy finns tydligt specificerat de exkluderingskrav för vilka sektorer förvaltarna är hindrade från att investera i. Med hjälp av systematiska begränsningar i IT-systemet, underlättas arbetet för fondförvaltarna att följa exkluderingskraven. I studien framkom inte något som visar på att dessa styrmedel och mål har överskridits. Ingen av respondenterna har kunnat hänvisa till att en felaktig investering gjorts. De multipla kontrollerna begränsar systematiskt förvaltarna vilket Anthony (2014) beskriver att effektiva styrmedel ska göra. I och med fondbolagets system är det väldigt svårt att fatta ett felaktigt beslut eftersom möjliga misstag tidigt uppmärksammas och stoppas innan investeringen placerats. Därmed motsvarar Handelsbanken Fonders begränsningar ett framgångsrikt styrmedel.

5.3 Systematiskt diagnostiserande

Inom Handelsbanken Fonder utvärderas hållbarhetsarbetet genom diverse nyckeltal (se tabell 2) för att följa upp implementeringen av de mål som etablerats. Dessa nyckeltal är kopplade till de övergripande systematiska värderingarna om planetär avlastning inom bolaget som Simons (1995) beskriver som en essentiell del av ett systematiskt diagnostiserande system. Till skillnad mot vad Simons föreslår så har Handelsbanken Fonder inga riktigt konkreta mål med tydlig mätning. Nyckeltalen utvärderas och bedöms men det finns få indikatorer på konkreta slutmål. Av den information vi har tagit del av finns det inga specifikt satta mål med tydlig kvantifiering och tidsram etablerade för hållbarhetsarbetet i fondbolaget. Detta är i enlighet med Durden (2008) som fann att bolag ofta har svårt att skapa ett mätbart mål för hållbarhetsarbetet. Durden beskriver vidare att detta resulterar i svårigheter att använda styrmedel och kontrollmekanismer kopplade till målet. Barth och Wolff (2009) finner i sin studie att bankvärlden har överlag svårigheter med att etablera prestandamätningar kopplade till bankens arbete med hållbarhet. Därmed är inte Handelsbanken Fonders nyckeltal fullständiga vilket är ett av Simons (1995) tre kriterium för att systematiskt diagnostiserande ska vara framgångsrikt. De anställda kan dock påverka de uppsatta målen, genom att exempelvis bestämma hur många dialoger med omställningsbolag som de utför i enlighet med Simons andra kriterium. Fondbolaget har även etablerat Simons tredje kriterium: objektiva nyckeltal. Nyckeltalen som finns är till stor del baserade på data och rankningar som samlas in från externa bolag. Relaterat till detta uttrycker fondförvaltare 2 att *“[Extern mätning är] relevant för oss för att man kan ju alltid ifrågasätta om man mäter sin egen prestation, hur trovärdigt det är”*. Tillsammans med den egna interna mätningen kan den externa ge en mer nyanserad bild av hur arbetet faktiskt fortskrider och resulterar i en objektiv utvärdering av företaget som försvårar internt förskönande. Fondbolagets systematiskt diagnostiserande arbete uppfyller bara delvis Simons kriterier och styrmedlet blir därför bristfälligt.

5.4 Systematiskt interagerande

Handelsbanken Fonder arbetar på flera sätt för att skapa interaktion och mötesplatser för att diskutera sitt hållbarhetsarbete och dess utveckling. Delar av kommunikationen är mer formell och sträcker sig från rapporter till kvartalsmässiga utvärderingar i form av ett Riskforum. Riskanalytikern uttrycker att *“vi har också mycket fredagsfika där man kan informera alla i fondbolaget om viktiga saker som händer”* och egeninitierade möten ute i kontorslandskapet. Relaterat till Simons (1995) systematiskt interagerande har Handelsbanken Fonder flera

informationsvägar som spänner över hela företaget. Även om det finns formella kommunikationsvägar såsom bestämda möten, tyder intervjuerna på att mycket av kommunikationen sker på ett informellt sätt genom direkta samtal på kontoret. En möjlig risk är att en del information därmed kan gå förlorad i och med att information inte dokumenteras eller sprids, vilket Simons anser att ett välfungerande systematiskt interagerande system ska göra. Dock har ingen respondent anmärkt på att informationen går förlorad under vår undersökning. Respondenterna har istället gett en bild av att kommunikationen inom företaget är välfungerande och att informationen gällande hållbarhetsarbetet når ut till alla. Att interaktiva processer implementeras överensstämmer med vad tidigare studier funnit (Andersson & Shen, 2014; Arjaliès & Mundi, 2013). Till skillnad från dem visar våra resultat på att fondbolaget lyckats med att skapa välfungerande diskussioner och inte bara formella kanaler, som tillfredsställer behoven för både informationsspridning och insamlandet av initiativ inifrån organisationen.

Som komplement till vanliga möten används företagets interna Stresstest för att utforska de risker och möjligheter som kan förknippas med bolagets hållbarhetsarbete. Enligt Simons (1995) är det viktigt för systematiskt interagerande styrmedel att försöka förutse strategisk ovisshet vilket stresstestet har för avsikt att göra. Vikten av detta tas även upp av Arjaliès och Mundy (2013) som beskriver att styrmedel ska vara utformade för att hantera hot i företagets hållbarhetsstrategier. Utöver testet så beskriver de anställda att de får komma med nya förslag och intervjuerna visar att det finns en klar benägenhet inom företaget att samla in den kunskap och de idéer som finns. Det är viktigt i systematiskt interagerande arbete enligt Simons (1995), att använda informationen inom organisationen för att bearbeta den strategiska ovissheten, vilket Handelsbanken Fonder gör.

5.5 System för eftersökning och tillsyn

De begränsningar som Handelsbanken Fonder etablerat har en tydlig uppföljning genom de två kontrollavdelningarna som finns, både den för riskkontroll och den för efterkontroll. De gör dagliga uppföljningar att kriterierna följs och tillsammans med IT-systemet menar den hållbarhetsansvariga på företaget, att felaktiga investeringar *“kan i princip inte hända (...) Vi har en väldigt tydlig uppföljning kring det.”*. Utifrån Anthonys (2014) definition av styrmedel, så använder Handelsbanken Fonder begränsningar som effektiva styrmedel som framgångsrikt gör att de anställda fattar beslut som följer bestämmelserna. Detta kan vara en bakomliggande

anledning till att vi i vår undersökning inte funnit några sanktioner kopplade till en överträdelse av riktlinjerna inom hållbarhetsarbetet. Då ingen respondent har kunnat svara på vad som skulle följa en eventuell överträdelse kan etablering av sanktioner anses vara överflödigt - systemet Handelsbanken Fonder använder sig av är klart begränsande i sig självt. I och med att ingen respondent kunnat säga att det någonsin har förekommit en felaktig investering så är systemet en tillräcklig tillsynsåtgärd.

Specifikt sker tillsynen av hållbarhetsarbetet främst på basis att följa exkluderingskriterierna och hur extern data speglar fondens hållbarhetsnivå. Utvärderingen av hållbarhetsmålen begränsas till den enskilda fonden och inte till specifika individer. Samtidigt är det ytterst fondförvaltaren som är ansvarig för sin fond och hur den förhåller sig till hållbarhetsarbetet. Vidare finns ingen tydlig koppling till eventuella monetära eller liknande incitamentssystem för att motivera och belöna utfört hållbarhetsarbete. Här skiljer sig därmed Handelsbanken Fonder från vad Simons (1995) rekommenderar gällande personlig uppföljning och belöningar, vilket han anser ger större effekt på resultatet. Dock beskriver Crutzen et al. (2017) att när det finns en underliggande motivation till att arbeta med hållbarhet inom företaget så behövs inte ett belöningssystem, det skulle till och med kunna vara kontraproduktivt. Respondenterna på Handelsbanken Fonder har alla tydligt visat på motivation för hållbarhetsarbetet i fråga. Det kan därför vara anledningen till att Handelsbanken Fonder inte har ett etablerat belöningssystem eller sanktioner för sitt hållbarhetsarbete utan arbetet upprätthålls ändå.

5.6 System för att främja innovation och lärande

Som tidigare analyserats i system för eftersökning och kontroll, visar undersökningen att Handelsbanken Fonders anställda är intresserade av hållbarhet i allmänhet och motiverade till företagets arbete inom området. Respondenterna har uttömmande beskrivit en positiv inställning och fondbolaget nyttjar denna motiverade inställning för att försöka lägga grunden till framtida utveckling av hållbarhetsarbetet. Många initiativ har startats för att bidra med nya kunskaper inom ämnet för de anställda vilket relaterar till Simons (1995) anspelande på att innovation ofta uppkommer genom att de anställdas inre motivationen lyfts fram och uppmuntras. Då de anställda uttryckt en vilja att bidra till företaget har Handelsbanken Fonder goda möjligheter att fånga upp och systematiskt omvandla idéerna till verklighet. Inflödet av idéer överensstämmer med vad Europeiska kommissionens (2011) studie fann om att hållbarhet kan öka innovationsgraden. Motivationen till att bidra inom fondbolaget visar att det finns

underliggande värderingar i form av mer informella kontrollmekanismer som delas av de anställda och bidrar positivt till hållbarhetsarbetet inom fondbolaget. Dessa informella kontrollmekanismer är de värderingar som delas av de anställda och därmed påverkar deras beteenden (Crutzen et al., 2017). För Handelsbanken Fonder ser vi att de anställda kollektivt intresserar sig för hållbarhetsarbetet och det beskrivs som något de ständigt pratar om. De informella mekanismerna berör och ändrar även relationerna mellan de anställda enligt Pfeffer (1993). Inom fondbolaget ses det att intresset för hållbarhet bland nyckelpersoner har influerat de andra anställda som uttryckt att de blivit mer intresserade av hållbarhet sedan de började i bolaget. Denna anpassning av beteende stämmer överens med hur Crutzen et al. (2017) beskriver att informella kontrollmekanismer fungerar.

5.7 System för att utforma strategisk omfattning

Övergripande beskriver Handelsbankskoncernen sin vision som att de ska inkludera hållbarhetsaspekter i hela sin affärsverksamhet. Relaterat till dotterbolagets värdegrund om finansiell avkastning och planetär avlastning har det resulterat i en trestegsstrategi för kapitalförvaltningen. De tre stegen i strategin Välja bort, Välja in och Påverka bryter ner visionen till hanterbara åtgärder, precis som Simons (1995) beskriver att ett fungerande system för strategisk omfattning ska göra. Simons framställer att strategin ska preciseras för tydliggörande, vilket Handelsbanken Fonder gör genom att delmål av strategin har tydligt kopplade begränsningar för att säkerställa att de anställda arbetar i linje med de satta målen. Genom att på ett övergripligt sätt lista hur hållbarhetsarbetet påverkar varje enskild anställd och roll, visar vår studie att fondbolaget kunnat föra in hållbarhetsarbetet så att det omfattas och involverar alla anställda. Målen och hållbarhetsarbetet inom Handelsbanken Fonder ses som en gemensam ansträngning. Vår studie ger uttryck för att då alla får engagera sig i hållbarhetsarbetet bidrar det till den positiva inställningen för arbetet som respondenterna uttrycker. Det överensstämmer med Sagies (1996) studie, om att när de anställda är involverade i målen lyfts deras humör för både det målet och arbetet överlag.

5.8 System för att formulera och implementera strategi

Crutzen et al. (2017) har beskrivit uppbyggnaden av formella mekanismer i tre punkter där Handelsbanken Fonder har lyckats med punkt ett: att paketera mål och riktlinjer för att skapa strategisk omfattning (se stycke ovan). Punkterna två och tre; hur målen ska mätas och följas upp som feedback, blir istället ett uttryck för hur strategin ska formuleras och implementeras.

Som konstaterats så är själva mätningen något problematisk för fondbolaget. Däremot pekar respondenterna på att feedback framkommer genom de möten och uppföljningar som görs för att fortsätta utveckla hållbarhetsarbetet. Handelsbanken Fonder har etablerat formella mekanismer som speglar hållbarhetsarbete men delar av dem kan förbättras. Därmed uppfyller fondbolaget delvis hur de formella mekanismer ska vara enligt Crutzen et al. (2017). Vår studie visar att bolaget är villigt att lägga tid och arbete på att vidareutveckla implementeringen av dessa mekanismer och hållbarhetsarbetet som helhet. Respondenterna har uttryckt att hållbarhetsarbetet har hög prioritet inom bolaget och detta exemplifieras av den efterkontrollsansvariga med att *“hållbarhet är en stor prioritet, nu det här året och kommande år framöver”*. Detta särskiljer sig från vad Andersson och Shen (2014) såg i sin studie där prioriteringarna beror på varje enskild individ. Lösningen de beskriver, är att det krävs verktyg för att sammankoppla styrning och hållbarhet. Detta har Handelsbanken Fonder gjort genom att etablera styrmedel, såsom exempelvis IT-systemet, vilket gör att hållbarhetsarbetet inte kan väljas i andra hand. Detta gör att prioriteringsfrågan är för hela bolaget, istället för varje enskild anställd, och därför försummas inte målen.

5.9 Syntes av analys

Sammantaget visar vår analys att Handelsbanken Fonder har uppfyllt alla delar för fungerande systematiska värderingar som Simons (1995) nämner och lyckats integrera dessa med hållbarhetsarbetet. I och med att hållbarhetsarbetet relaterar till de tidigare etablerade kärnvärdena, är hållbarheten nu en del av strategin och något de drar nytta av, vilket delvis går emot vad Mirvis och Goggins (2004) kommit fram till. Hållbarhetsarbetet beskrivs som någonting som gynnar ekonomisk prestation och därmed ett uttryck för att det är en del av den värdeskapande strategi de etablerat, vilket går i linje med Schaltegger och Hörisch (2017) och Henri och Journeault (2010). Riktlinjerna i policyn i sin tur begränsar hur fondbolagets anställda kan göra sina investeringar och backas dessutom upp med kontroller som har gett effekten att ingen bryter mot dem (Anthony, 2014). Vår undersökning visar att Handelsbanken Fonder saknar sanktioner och individuella incitamentsystem. Men då inga felaktiga investeringar gjorts, kan vi notera att de systematiska begränsningarna är tillräckliga.

Handelsbanken Fonders hållbarhetsarbete mäts kontinuerligt och det är kopplade till de systematiska värderingarna. De flesta mål är av allmänna slag vilket gör mätningen lidande och blir därav svårare att koppla styrmedel till, som Barth och Wolff (2009) också fann i sin

studie. Överlag har bolaget dock en grundläggande bas för sitt systematiskt diagnostiserande arbete även om det finns utrymme för förbättringar. Handelsbanken Fonder har även implementerat interaktiva processer för att dela information på arbetsplatsen gällande hållbarhet. För närvarande är mycket av interaktionen förlagd till informella kanaler men benämns fungera bra av alla respondenter och ingen anmärkning har framkommit i vår undersökning. Detta skiljer sig från tidigare studier som funnit att interaktiva processer varit svåra att få väl fungerande (Andersson & Shen, 2014; Arjaliès & Mundy, 2013). Sammantaget framstår respondenterna, själva och tillsammans, vara intresserade av hållbarhet och att överföra detta på sitt arbete inom fondbolaget. Intresset förstärks av att de informella kontrollmekanismerna inom bolaget innefattar ett engagemang för hållbarhet som förs vidare till de anställda. Den anpassning anställda gör utefter dessa informella mekanismer beskrivs också av Crutzen et al. (2017). Respondenterna är öppna för nya kunskaper inom ämnet och att bidra till vidareutvecklingen av hållbarhetsarbetet.

Avslutningsvis har fondbolaget lyckats skapa en strategi som omfattas av och inkluderas i hela organisationen. Förutom att den övergripande visionen har fått tydliga riktlinjer kopplat till sig i form av trestegsstrategin (välja bort, välja in och påverka), bidrar varje enskild roll och anställd till hållbarhetsarbetet. Med hänsyn till detta har utformningen av strategin fungerat för att sammanlänka den övergripande värdegrunden med styrmedel och gemensamma ansträngningar inom bolaget. Handelsbanken Fonder har etablerat formella verktyg som, i enlighet med Crutzen et al. (2017), fungerar men det finns utrymme för förbättringar. Mekanismerna, som används och värderas högt av de anställda, följs upp och utvärderas i utvecklande syfte. Dessutom är hållbarhetsarbetet en prioritering för fondbolaget vilket underlättas av att styrningen kopplats till hållbarhetsmålen.

6 Slutsatser

6.1 Frågeställningen besvaras

Vår frågeställning har varit att undersöka *om och i vilken utsträckning styrning använts och gynnat Handelsbanken Fonders frivilliga hållbarhetsarbete*. I relation till vårt teoretiska ramverk Simons styrreglage (1995), har studien visat att fondbolaget har etablerat styrmedel som är relaterade till hållbarhetsarbetet och har fungerat effektivt för att integrera detta i de dagliga arbetsuppgifterna. Vår tolkning har varit att fondbolaget har uppfyllt majoriteten av de kriterier av styrreglagen som enligt Simons behövs för väl fungerande styrmedel. Bristerna gäller de nyckeltal som etablerats. Nyckeltalen är bra med hänsyn tagen till att de är objektiva och knutna till målen, men tyvärr saknar de den mätbarhet och fullständighet som efterlyses i Simons ramverk. Trots bristerna gällande nyckeltalen är styrmedlena ändamålsenliga och företaget gynnas i sitt hållbarhetsarbete. Arbetet främjas av att Handelsbanken Fonder tydligt prioriterar målen och att styrmedlen omöjliggör felaktiga investeringar. Dessutom resulterar de formella- och informella kontrollmekanismerna i att de anställda är motiverade och bidrar till hållbarhetsarbetet.

6.2 Slutsats

Som slutsats finner vi, överensstämmande med Borglund et al. (2017), att vårt studieobjekt har uppmärksammat och agerat på det ökade intresset för hållbarhet, men i motsats till Mirvis och Googins (2004) studie har hållbarhetsarbetet integrerats i det dagliga arbetet och strategin. För att arbeta med hållbarhet har dessutom Handelsbanken Fonder knutit styrmedel till strategin vilket stämmer överens med vad Karaoulanis (2015) och Anthony (2014) anser är viktigt för att lyckas. I relation till Simons (1995) ramverk är styrmedlen väl utformade så att de underlättar för innovation och för strategins implementering. Ny information delas och används för att uppmuntra lärande och innovation inom bolaget. Detta visar att interaktion inom bolaget utförs med goda resultat, till skillnad mot Arjaliès och Mundys (2013) och Andersson och Shens (2014) studier. Vi finner dock, i likhet med deras studier, att mätningen av hur begränsningarna efterföljs har få indikatorer, inte mäts på individnivå, och att ett belöningssystem kopplat till begränsningarna inte existerar. Att den individuella motivationen på Handelsbanken Fonder är hög trots att ett belöningssystem inte implementeras skiljer vår studie mot vad Simons (1995) uppmuntrar i sitt ramverk. Vår tolkning finner dock stöd i Crutzen et al.s (2017) syn om att ett

belöningssystem är överflödigt om motivation för hållbarhetsarbetet finns hos de anställda ändå.

Vår studie visar även att frivilligt satta mål skapar eller bidrar till motivation inom bolaget och att hållbarhetsarbetet ses som en strategisk satsning. I likhet med vad Sagie (1996) konstaterar, visar vår tolkning att den motivation de anställda beskriver är ett resultat av de frivilligt etablerade målen, då dessa har en positiv påverkan på de anställdas inställning. Resultatet skiljer sig från Andersson och Shens (2014) studie som finner att externa krav ansågs ge en bild av arbetet som en nödvändig aspekt att åtgärda och inte en värdegivande strategi. Vår studie visar istället att ett frivilligt hållbarhetsinitiativ klassificeras som en prioritering. Detta för att Handelsbanken Fonder etablerat sitt hållbarhetsarbete som en värdeskapande strategi och uttalat att det ger ekonomiska fördelar, vilket överensstämmer med Henri och Journeault (2010). Därigenom belyser vår studie att hållbarhetsarbetet integrerats väl med andra mål och anses viktigt av alla anställda vilket leder till att arbetet prioriteras. Den strategiska prioriteringen resulterar i styrmedel som gravt försvårar misstag och möjliggör framgångsrikt hållbarhetsarbete inom bolaget. Med detta har Handelsbanken Fonder lyckats med att utforma ett fungerande hållbarhetsarbete i enlighet med Crutzen et al. (2017), då de har både framtagna styrmedel och ett involverande mål.

Sammanfattningsvis så finner vår studie stöd för vad Barth och Wolff (2009) beskriver, att bankvärlden ligger i framkant gällande inkorporering av hållbarhet i sitt arbete. Handelsbanken Fonder har med framgång lyckats etablera styrning som integrerar hållbarhetsarbetet i strategin och de dagliga arbetsuppgifterna. Därmed belyser vår tolkning att frivilligt satta hållbarhetsmål gynnar företagets hållbarhetsarbete i de fall fungerande styrmedel utformas. Med denna uppsats har vi, enligt vad som efterfrågats av flera författare (bl.a Andersson & Shen, 2014; Bebbington & Thomson, 2013; Costas & Kärreman, 2013; Kerr, Rouse & De Villiers, 2015), bidragit till forskningen gällande hur styrning kopplas till hållbarhetsarbete. Vår undersökning har beskrivit hur Handelsbanken Fonder använder styrmedel och hur dessa främjar deras hållbarhetsarbete. Studien har givit indikationer på att hållbarhetsarbete som är frivilligt bestämt, har lett till större prioritet av målen och styrningen kopplad till dessa enligt ovanstående slutsatser.

6.3 Förslag på fortsatt forskning

I vår studie har vi funnit att hållbarhetsmål som är frivilligt framtagna prioriteras inom organisationen. Därför vore det intressant om framtida forskning replikerade studien för att se om resultaten överensstämmer. Studierna skulle då kunna undersöka andra delar av branschen än kapitalförvaltning, antingen hos Handelsbanken eller andra bolag, och hur de förhåller sig till hållbarhetsmål och dess styrning. Även att utföra studier hos bolag av annan storlek än Handelsbanken Fonder skulle vara en vinkel som skulle kunna bidra med utökat djup och vidareutveckling av disciplinen gällande hållbarhetsstyrning. Ytterligare ett förslag till ett vetenskapligt arbete är en jämförelse mellan en konkurrent och Handelsbanken Fonder och hur dessa bolags hållbarhetsstyrning förhåller sig till varann. Därutöver vore det givande att jämföra denna studie med ett motsvarande bolag utanför Norden, då arbete med hållbarhet beskrivs kommit längre inom regionen.

En annan riktning kan vara att undersöka hur nyckeltal anpassas till hållbarhetsarbete. Vi och Andersson och Shen (2014) samt Arjaliès och Mundy (2013), har funnit att konkreta nyckeltal är svåra att ta fram för användning inom hållbarhetsstyrning. Forskning som skulle utreda detta faktum, och även möjligtvis försöka upprätta sådana mätetal, vore ett givande bidrag till disciplinen. Samtidigt har vi konstaterat i vår studie att arbetet flyter på bra även om nyckeltalen är bristfälliga. Det lyfter frågan om nyckeltal alls behövs för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete, vilket vi gärna ser framtida undersökningar som redogör för.

Referenser

Alvehus, J (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik: En introduktion i vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, O., & Shen, P. (2014) *Styrreglage för hållbarhetsstyrning..* (Examensarbete, Handelshögskolan i Stockholm, Institutionen för redovisning och finansiering). Från <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=2237>

Anthony, R. (2014). *Management Control Systems* (13th edn.) New York: McGraw-Hill Education.

Arjaliès, D., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. doi: 10.1016/j.mar.2013.06.003

Arsel, Z. (2017). Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939–948. doi:10.1093/jcr/ucx096

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. (3. rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Barth, R., & Wolff, F. (2009). *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

Bebbington, J., & Thomson, I. (2013) Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing. *Management Accounting Research*. 24, 277-283.

Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Sweet, S., & Windell, K. (2017). *CSR och hållbart företagande*. (2. uppl.). Stockholm: Sanoma Utbildning.

Cambridge Dictionary. (u.å.). Definition management control. Hämtad 20 april, 2020, från

Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management-control>

Costas, J., & Kärreman, D., (2013). Conscience as control – managing employees through CSR. *Organization*, 20(3), 394-415. doi: 10.1177/1350508413478584

Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291-1301. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.11.135

Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55(7), 553–560. doi:10.1016/S0148-2963(00)00195-8

Durden, C. (2008) Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694. doi: 10.1108/09513570810872969

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (Red). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2. utök. och aktual. uppl., s.34–54) Stockholm: Liber.

Europeiska Kommissionen (2011, 25 Oktober). En förnyad EU-strategi 2011–2014 för företagens sociala ansvar. Hämtad 19 mars, 2020, från [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_sv.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_sv.pdf)

Företagarna (2019, 11 mars). *Varför hållbarhet?* Hämtad 26 februari, 2020, från Företagarna, <https://www.foretagarna.se/innehallsbank/riks/2019/mars/varfor-hallbarhet/>

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.

Handelsbanken. (u.å.a). *Snabbfakta om Handelsbanken*. Hämtad 12 februari, 2020, från Handelsbanken, <https://www.handelsbanken.com/sv/press-och-media/snabba-fakta>

Handelsbanken. (u.å.b). *Om Koncernen*. Hämtad 7 maj, 2020, från Handelsbanken, <https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen>

Handelsbanken. (u.å.c). *Policydokument och riktlinjer*. Hämtad 30 april, 2020, från Handelsbanken, <https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen/bolagsstyrning/policy-dokument-och-riktlinjer>

Handelsbanken. (2019a). *Hållbarhetsredovisning 2019*. Hämtad 12 februari, 2020, från Handelsbanken, <https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/76-92082>

Handelsbanken. (2019b). *Handelsbanken Asset Management Climate Report*. Hämtad 16 februari, 2020, från Handelsbanken, <https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/76-94732>

Handelsbanken. (2019c). *Miljö och klimatförändring – Handelsbankens riktlinjer*. Hämtad 20 februari, 2020, från Handelsbanken, [https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_-_hallbarhet_riktlinjer_miljo_och_klimatforandring/\\$file/miljo_och_klimatforandring_handelsbankens_riktlinjer.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_-_hallbarhet_riktlinjer_miljo_och_klimatforandring/$file/miljo_och_klimatforandring_handelsbankens_riktlinjer.pdf)

Handelsbanken Fonder AB. (2020). *Policy för aktieägar engagemang och ansvarsfulla investeringar*. Hämtad 12 mars, 2020, från Handelsbanken, <https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/76-95126>

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori* (2. utök. och kompl.uppl.). Lund: Studentlitteratur

Henri, J., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80. doi: 10.1016/j.aos.2009.02.001

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

Karaoulanis, A. (2015). The importance of Management Control Systems. *Journal of Social*

Science Research, 9(1), 1796-1799. doi:10.24297/jssr.v9i1.3777

Kerr, J., Rouse, P., & De Villiers, C., (2015). Sustainability reporting integrated into management control systems. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 189-207. doi: 10.1108/PAR-08-2012-0034

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik* (3. omarb. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. doi:10.1186/s40991-018-0039-y

McKinsey & Company (2011, 1 oktober). The business of sustainability. Hämtad 19 februari, 2020, från <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results#>

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Milne, M.J. (1996). On sustainability; The environment and management accounting. *Management Accounting Research*, 7, 135-161. doi: 10.1006/mare.1996.000

Mirvis, P., & Googins, B. (2004). The Best of the Good. *Harvard business review*, 82(12), 20-21. Från <https://hbr.org/2004/12/the-best-of-the-good>

Myers, M.D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2nd ed.) London: SAGE.

Nyberg, R. (2012). Skriv inledning. I Nyberg, R. & Tidström, A. (red.). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar* (2. rev. uppl., s.92–106). Lund: Studentlitteratur.

Pedersen, E.R. (2006). *Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. PhD series, No. 2006-17

Persson, T., Persson, C., Bramryd, T., & Nihlgård, B. (2009). *Klimat och miljöstrategi i ett samlat perspektiv* (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Pfeffer, J. (1993). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press. Från
<https://books.google.se/books?id=YQYI9NwBrYEC>

Regeringskansliet. (2016, 22 September) Parisavtalet, Prop. 2016/17:16 Hämtad 24 april, 2020 från Regeringskansliet, <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2016/09/prop.-20161716/>

Regeringskansliet (2018, 5 juni). Miljömålen – med sikte på framtiden, Skr. 2017/18:265. Hämtad 24 april, 2020, från Regeringskansliet, <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2018/06/skr.-201718265/>

Röhne, J. (2019, 4 november). Lokal närvaro gör handelsbanken till hållbar vinnare. *Dagens Industri*, Från <https://www.di.se>

Sagie (1996). Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes. *Human Performance*, 9(1), 51-64. doi: 0.1207/s15327043hup0901_3

Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276. doi: 10.1007/s10551-015-2854-3

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2. omarb. uppl.). Stockholm: Liber

Thurén, T. (2013). *Källkritik*. (3. rev. och omarb. uppl.). Stockholm: Liber.

Bilagor

Bilaga 1: Mall för intervju

- **Vad är din roll och vad innebär ditt dagliga arbete?**
- **Vad är din egen syn på hållbarhet?**
- **Hur berörs du i ditt dagliga arbete av företagets hållbarhetsarbete?**
- **Varför, skulle du säga, arbetar Handelsbanken med hållbarhet?**
- **Vilka är företagets mål och strategier för hållbarhetsarbetet?**
- **Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet internt? Hur får du information om det och av vem?**
- **Vem är ansvarig för hållbarhetsarbetet?**
- **Finns det framtagna arbetsprocesser/riktlinjer och hur togs dessa fram?**
 - **Vad innehåller dem?**
 - **Finns det svårigheter i att följa riktlinjerna och vad händer ifall de inte följs?**
- **Mäter ni hållbarhetsarbetet inom företaget?**
 - **Finns det några mätetal du följs upp på/utvärderas av?**
- **Hur prioriteras hållbarhetsarbetet inom Handelsbanken Fonder ?**
- **Finns det någon hållbarhetsutbildning du fått ta del av?**
- **Finns det något sätt du kan bidra till nya idéer/förändringar?**