

Vilde Nyheim Johnsen
Jenny Fjerstad
Brage Aarthun
Kjetil André Johansen

Hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SpareBank 1 SMN samfunnsansvar og bærekraft?

How do managers in DNB and SMN understand and exercise social responsibility and sustainability?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli

Vilde Nyheim Johnsen
Jenny Fjerstad
Brage Aarthun
Kjetil André Johansen

Hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SpareBank 1 SMN samfunnsansvar og bærekraft?

How do managers in DNB and SMN understand and exercise social responsibility and sustainability?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Et samarbeid over et halvt år mellom Kjetil Andre Johansen, Brage Aarhun, Jenny Fjerstad og Vilde Nyheim Johnsen har resultert i en ferdigstilt bacheloroppgave innenfor spesialiseringsretningen organisering og endring. Denne oppgaven markerer slutten på et treårig studium innenfor økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Problemstillingen oppgaven baserer seg på er følgende; ***Hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SpareBank 1 SMN samfunnsansvar og bærekraft?*** Det er tre årsaker til at vi valgte disse temaene; de er dagsaktuelle, vi ønsker mer kunnskap om dem, og vi mener vi kan dra nytte av kunnskapen i arbeidslivet.

Skriveprosessen har vært interessant, ettersom vi har skrevet om temaer alle på gruppen finner spennende. Det har vært lærerikt, men også utfordrende å anvende ulike teorier og perspektiver opp mot samfunnsansvar og bærekraft. Det har vært givende å høre hva samarbeidsbedriftene har å si om tematikken. Dette prosjektet har også testet gruppens samarbeidsevne, og den har vist seg å være god. Vi har identifisert god kommunikasjon som en viktig faktor, og fått gode erfaringer innenfor arbeid i team som vi vil dra nytte av i videre studier og i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke vår veileder Ekaterina S. Bjørnåli, som under hele perioden har vært tilgjengelig og støttende. Hun har gitt oss nyttige og tydelig tilbakemeldinger, og vist oss alternative valgmuligheter som har løftet oppgaven.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til våre respondenter som har tatt seg tid til å gjennomføre dybdeintervjuer. Engasjementet og entusiasmen respondentene utviste overfor oss angående sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft har gitt oss verdifull kunnskap om hvordan vi selv kan bidra i arbeidet med disse temaene i fremtidige jobber.

Opgavens innhold står på skribentenes regning.

Sammendrag

Norske banker har de siste årene økt sitt fokus på samfunnsansvar og bærekraft betraktelig (Feratovic, 2019). Det kommer tydelig frem av bankenes markedsføring at tematikken prioriteres og utvikles. Til tross for dette opplever vi det som utfordrende å komme med en overordnet definisjon av begrepet samfunnsansvar. I teorien har vi funnet mye diskusjon omkring viktigheten av samfunnsansvar, og hvordan virksomheter bør utøve tematikken. Carroll definerte virksomheters samfunnsansvar ved å konkretisere virksomheters økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forpliktelser overfor samfunnet (Carroll, 1991). Den overordnede forståelsen av bærekraft går ut på å ta langsiktig ansvar for virksomheter og de naturlig tilhørende økonomiske-, sosiale- og miljømessige forholdene. Av teori og intervjuer har vi funnet at det er en tydelig sammenheng mellom samfunnsansvar og bærekraft, og at tematikkene kan relateres til hverandre på flere områder.

Formålet med forskningen vår har vært å se på hvordan lederne i konsernene DNB og SMN forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft. Dette har resultert i at vi har definert problemstillingen: ***Hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SpareBank 1 SMN samfunnsansvar og bærekraft?*** For å besvare problemstillingen valgte vi å formulere fire forskningsspørsmål, som videre resulterte i utarbeidelsen av vår intervjuguide. De overordnede teoriområdene vi har valgt å benytte er samfunnsansvar, bærekraft, ledelse og etikk, da vi mener relevant teori innenfor denne tematikken bidrar til å besvare oppgavens hovedpunkter. Som et supplement til intervjuene med lederne, har bankenes hjemmesider, forskningsartikler og bøker vært essensielle informasjonskilder.

Ved vurdering av valg av metode, konkluderte vi med at kvalitativ metode egnet seg best for å besvare vår problemstilling. De kvalitative dataene våre er hentet fra to personlige intervjuer med ledere i DNB og SMN. Informantene ble valgt ut basert på deres nåværende stilling i banken, samt deres kunnskap om samfunnsansvar og bærekraft. Dette har gitt oss mulighet til å innhente viktig informasjon som ikke er allment tilgjengelig, og samtidig gitt oss et innblikk i hvordan bankene jobber med tematikken. På denne måten fikk vi en helhetlig og dyp forståelse av respondentenes tanker og kunnskap. Vi bestemte oss for å arbeide med begge bankene som ga oss positivt svar på vår henvendelse, altså DNB og SMN, for å besvare oppgavens problemstilling. Ved å sammenligne ledernes uttalelser med etablert teori, vil vi avslutningsvis i oppgaven komme med forslag til forbedringer i bankens videre arbeid med samfunnsansvar og bærekraft.

I korte trekk viser våre funn at lederne i bankene i stor grad har en felles forståelse av begrepene samfunnsansvar og bærekraft, og at begge anser tematikken som relevant og viktig. Vi har likevel funnet enkelte forskjeller i ledernes oppfatninger og bankenes arbeid med tematikken. Hovedforskjellen i virksomhetenes samfunnsarbeid ligger i at bankene i stor grad opererer i forskjellige kundesegmenter. Med SMN opplever vi at virksomheten i større grad har fokus på sin lokale forankring og å gi tilbake til samfunnet. DNB tar i større grad samfunnsansvar gjennom å lære sine kunder om økonomi og jobbe for å bidra til likestilling. Begge lederne påpeker også viktigheten av økonomisk lønnsomhet for å danne grunnlag for samfunnsarbeid, og anerkjenner det ansvaret bankene har overfor sine omgivelser.

Abstract

Over the recent years, Norwegian banks have significantly increased their focus on corporate social responsibility and sustainable development. It is clear from the banks marketing that the theme is prioritized and developed. Despite this, we find it difficult to come up with an overall definition of the concept of social responsibility. In theory, we have found that there has been a lot of discussion about the importance of social responsibility and how companies should exercise the theme. Carroll defined corporate social responsibility by specifying companies' financial, legal, ethical and philanthropic obligations to the society (Carroll, 1991). The overall understanding of sustainability is to take long-term responsibility for companies, and the naturally associated economic, social and environmental conditions. From theory and interviews, we have found that there is a clear connection between social responsibility and sustainable development, and that the themes can be related to each other in several areas.

The purpose of our research has been to look at how the managers of the DNB and SMN groups understand and practice social responsibility and sustainable development. This has resulted in us defining the thesis: *How do managers in DNB and SpareBank 1 SMN understand and exercise social responsibility and sustainability?* To answer the thesis, we chose to formulate four research questions, which further resulted in the preparation of our interview guide. The main areas of theory we have chosen to use are social responsibility, sustainable development, management, and ethics, as we believe relevant theory within these topics contributes to answering the thesis' main points. As a supplement to the interviews with the managers, the banks' websites, research articles and books have been essential sources of information.

When assessing the choice of method, we concluded that the qualitative method was best suited to answer our problem. Our qualitative data are taken from two personal interviews with managers in DNB and SMN. The informants were selected based on their current position in the bank, as well as their knowledge of social responsibility and sustainable development. This has given us the opportunity to obtain important information that is not generally available, and at the same time given us an insight into how the banks work with the topics. In this way, we gained an overall and deep understanding of the respondents' thoughts and knowledge. We decided to work with both DNB and SMN to answer the thesis, because they gave us a positive response to our inquiry. By comparing the managers' statements with established theory, we will conclude the thesis with suggestions for improvements in the bank's further work on social responsibility and sustainable development.

In short, our findings show that the managers of the banks place much equal emphasis when it comes to corporate social responsibility, and that both consider the topic to be relevant and important. Nevertheless, we have found some differences in the managers' perceptions and the banks' work with the topic. The main difference in the company's work lies in the fact that the banks operate in different customer segments. With SMN, we experience that they focus to a greater extent on their local roots and giving back to society. DNB, on the other hand, takes greater social responsibility by educating its customers about finances and contributing to gender equality. Both managers also point out the importance of financial profitability, in order to form the basis for social work, and recognize the responsibility the banks have towards their surroundings.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Figurliste.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tematikk.....	8
1.2 Presentasjon av DNB og SMN	8
1.3 Problemstilling	9
1.4 Oppgavens oppbygging	9
1.5 Begrepsavklaring	10
2.0 Teoretisk rammeverk	10
2.1 Bakgrunnen for samfunnsansvar (CSR)	10
2.2 Virksomheters samfunnsansvar	12
2.2.1 Carrolls CSR-pyramide.....	17
2.2.2 Globaliseringens innvirkning på samfunnsansvar	18
2.2.3 Samfunnsansvar i Norge	18
2.3 Bærekraft	19
2.3.1 Den triple bunnlinjen (TBL)	20
2.3.2 Implementeringsmodell for samfunnsansvar og bærekraft	21
2.4 Ledelse.....	22
2.4.1 Yukls perspektiv på effektiv ledelse	22
2.4.2 Mintzbergs perspektiv på lederroller	23
2.5 Etikk i banksektoren	23
2.5.1 Samfunnsansvarlige investeringer	24
2.5.2 ESG - Environmental, Social and Governance	24
2.6 Oppsummering av teori	25
3.0 Metode	25
3.1 Fase én: Utvikling av problemstilling	26
3.2 Fase to: Valg av undersøkelsesdesign	27
3.3 Fase tre: Hva slags data skal vi samle inn?	29
3.4 Fase fire: Innsamling av kvalitative data.....	30
3.5 Fase fem: Hvordan skal vi velge ut enheter?.....	32
3.6 Fase seks: Hvordan skal vi analysere datamaterialet?	33
3.7. Fase syv: Hvor gode er funnene og konklusjonene?	34
3.8. Fase åtte: Drøfting og presentasjon av funn	36
3.9. Oppsummering og kritikk av metode.....	37
4.0 Presentasjon og drøfting av resultatene.....	37
4.1 Empirisk analyse.....	37

4.2 Dokumentundersøkelse: en presentasjon av bankenes nettsider om samfunnsansvar og bærekraft	38
4.2.1 Forskningsspørsmål én: “Hvordan kommuniseres samfunnsansvar og bærekraft i DNB og SMN sine offentlige kanaler?”	38
4.3 Individuelle intervjuer	45
4.3.1 Forskningsspørsmål to: Hvordan oppfatter ledere i DNB og SMN begrepene samfunnsansvar og bærekraft?	45
4.3.2 Forskningsspørsmål tre: Hvordan jobber DNB/SMN med samfunnsansvar og bærekraft?	57
4.3.3 Forskningsspørsmål fire: I hvilken grad har DNB/SMN lykket med å utøve samfunnsansvar og bærekraft, og hvordan bør selskapene jobbe videre?	65
4.4 Forslag til bankenes videre arbeid med samfunnsansvar og bærekraft	73
4.5 Oppsummering av forskningsspørsmålene	75
5.0 Konklusjon	76
5.1 Forslag til videre forskning	77
5.2 Forslag til tiltak	78
6.0 Referanse, litteraturliste og vedlegg	79

Figurliste

Figur 1.0 Interessentkart (Carson og Skauge, 2019)	15
---	-----------

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tematikk

Samfunnsansvar og bærekraft har blitt en stadig viktigere del av virksomheters strategier (Feratovic, 2019). Fra å kun fokusere på lønnsomhet og utbytte til sine eiere, har det fra andre halvdel av 1900-tallet vokst frem en forventning fra samfunnet om at virksomheter skal bidra i positiv retning til sine omgivelser i tillegg til å drive økonomisk forsvarlig (Bowen, 1953). Dette er noe vi vil gå nærmere inn på i teoridelen av oppgaven.

Banksektoren er svært kapitalintensiv, og danner på mange måter grunnlaget for kapitalvekst i det øvrige samfunnet. Det er mange interessenter i samfunnet som er avhengige av bankenes funksjon, noe som igjen pålegger dem et stort ansvar. I nyere tid har vi sett at samfunnets forventninger til banksektoren kontinuerlig endres, og at det som et resultat av dette stilles krav til at bankene utøver samfunnsansvar og prioriterer bærekraft (Gudmundsson, 2019). Det er tydelig at banksektoren ønsker å svare til disse forventningene gjennom kommunikasjon i offentlige kanaler.

Ved å korrespondere med ledere i banksektoren, som kan sies å være frontfigurer for bankene, mener vi at vi kan danne oss et bilde av hvorvidt bankene faktisk problematiserer, bidrar og utvikler tematikken i riktig retning. Med bakgrunn i dette ønsker vi å kartlegge hvorvidt bankene faktisk underbygger sin kommunikasjon, med konkrete strategier og mål for å utøve samfunnsansvar og bærekraft, eller om de kun jakter nye kunder og økt fortjeneste.

1.2 Presentasjon av DNB og SMN

DNB er Norges største finanskonsern og det åttende største selskapet i Norge målt i omsetning i 2020 (Næss, 2020). Selskapet er Norges største bank med 2,1 millioner privatkunder og 233 000 bedriftskunder (DNB, 2020b). I tillegg er DNB Norges største kapitalforvaltningsselskap med over 500 000 fondskunder i Norge. Banken er blant annet blitt anerkjent for reklamekampanjen “#huninvesterer”, der formålet med kampanjen er å rette fokus på at kvinner investerer mindre enn menn (DNB, u.å.a). Selv hevder banken at hensikten med reklamen er å tette kapitalgapet mellom kvinner og menn, og dermed bidra til likestilling. Dette er et av bankens tiltak for å utøve samfunnsansvar, og vi vil komme tilbake til flere eksempler og drøfting i analysedelen av oppgaven.

SpareBank 1 Gruppen er en samarbeidsallianse som omfatter 14 ulike sparebanker eller sparebanksammenslutninger (Ekberg, 2020). Gruppen er det 25. største selskapet i Norge målt i omsetning i 2020 (Næss, 2020). Alliansen er delt inn i totalt 14 regionsbanker, og bankene er navngitt etter det geografiske området de tilhører. Alle bankene er børsnoterte selskaper, og kan dermed sies å være selvstendige banker, til tross for at de benytter samme merkevare. I denne oppgaven er det SpareBank 1 Midt-Norge vi vil ta utgangspunkt i, også kalt SMN. Banken har i sin offentlige kommunikasjon kommunisert en sterk satsning på samfunnsansvar og bærekraft, til tross for at banken har en mer lokal forankring enn DNB. SMN kan med sitt samfunnsarbeid blant annet vise til at de er Trondheim kommune sin leverandør av hovedbanktjenester, der de i anbudsprosessen ble gitt full score i ESG i sin prising og sine risikovurderinger (SMN, u.å.a). Vi har også intervjuet en leder i SMN. Vi opplever at lederen har gitt oss et bredt grunnlag for å drøfte SMN sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft.

1.3 Problemstilling

Vi ønsker i denne oppgaven å finne ut av hvordan bankenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft fungerer innenfor lukkede dører, og om konkrete tiltak og interne prosesser samsvarer med deres offensive markedsføring utad. For å utforske dette nærmere ønsket vi å intervjuere ledere i de respektive bankene, altså respondenter som har et ansvar for å utøve samfunnsansvar og bærekraft i bankene. Vi mener det er hensiktsmessig for oppgavens formål å forsøke å danne oss et bilde av hvordan disse lederne *forstår* og *utøver* begrepene. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling: ***“Hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SpareBank 1 SMN samfunnsansvar og bærekraft?”***

1.4 Oppgavens oppbygging

Vi har delt besvarelsen inn i seks kapitler. Etter denne innledningen vil det bli foretatt en gjennomgang av teorien som danner grunnlaget for denne oppgaven. Videre vil vi gi en redegjørelse av den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å gjennomføre undersøkelsene om bankenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. Deretter følger analysen, som vi har delt inn i fire ulike forskningsspørsmål for å skape den nødvendige strukturen man trenger i en omfattende oppgave som denne. Etter analysedelen vil vi sammenfatte våre funn fra analysedelen og presentere en konklusjon basert på disse funnene. Avslutningsvis vil det bli utarbeidet en referanse- og litteraturliste, samt en oversikt over vedlegg.

1.5 Begrepsavklaring

Innovasjon – Schumpeter definerer innovasjon som nye kombinasjoner av ny eller eksisterende kunnskap, ressurser, utstyr og andre faktorer (Schumpeter, 1934; OECD, 2005; i Taylor, 2017) Dette er det teoretiske grunnlaget vi legger til grunn for begrepet i oppgaven.

SMN – Vi vil i oppgaven konsekvent benytte oss av SMN som forkortelse for SpareBank 1 SMN.

Samfunnsarbeid – I denne oppgaven vil begrepet «samfunnsarbeid» omhandle arbeid med samfunnsansvar og/eller bærekraft, altså arbeid som intenderer å gi samfunnet en nytteverdi.

2.0 Teoretisk rammeverk

I teoridelen av oppgaven vil vi redegjøre for relevante teorier og forskning som kan relateres til oppgavens tematikk; samfunnsansvar og bærekraft. Ved å presentere dette vil vi lettere kunne evaluere hvorvidt etablert forskning og teori innehar mangler som kan kompletteres med ny kunnskap. Mer konkret vil vi definere relevante begrep med bakgrunn i teorier, modeller og forskning, som videre vil bli grunnlaget i vår analyse av hvordan ledere i SMN og DNB forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft.

2.1 Bakgrunnen for samfunnsansvar (CSR)

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere bakgrunnen for, og grunnlaget for begrepet samfunnsansvar. Howard R. Bowen utga i 1953 boken “*Social Responsibilities of the Businessman*”. I boken hevdet Bowen at datidens virksomheter i større grad burde ha fokus på å tilfredsstille samfunnets ønsker, fremfor kun de som direkte berørte virksomheten. Til tross for at mange var skeptiske til denne tilnærmingen på 50-tallet, regnes Bowen av mange som den første som konkretiserte, og diskuterte virksomhetens ansvar og forhold overfor det øvrige samfunnet (Bowen, 1953).

På 60-tallet økte den sosiale bevisstheten hos den generelle befolkningen, og det ble skapt nye forventninger til hvordan samfunnet skulle utvikles. Som et resultat av dette ble blant annet kvinners og sivile rettigheter styrket, samtidig som det ble skapt et økt fokus på beskyttelse og bedring av miljøet. Disse samfunnsmessige endringene var i stor grad preget av impulser kommunisert i tiden rundt andre verdenskrig. Vestlige impulser, primært fra USA, synliggjorde og befestet et annet verdigrunnlag enn det man hadde i tiden før- og under andre verdenskrig. Den nye samfunnsvisjonen var sterkt preget av “*Atlantehavserklæringen*” skrevet av Roosevelt og Churchill, der fokuset var å skape en “frihet fra frykt og nød” (Tvedt,

2021). I Norge ble også jurist og politiker Paal Berg kjent for å uttale følgende i en radiotale på frigjøringsdagen i 1945: «*Vi skal skape en velferdsstat som ser det som sin oppgave å gjøre livet verdt å leve for oss alle*».

I 1970 publiserte den amerikanske økonomen Milton Friedman en artikkel i New York Times med tittelen “*The social responsibility of business is to increase its profits*” (Friedman, 1970). I artikkelen hevder Friedman i korte trekk at virksomheters eneste ansvar er å skape lønnsomhet, og dermed skape størst mulig økonomisk utbytte for investorene i bedriften. Han hevdet videre at ideen om et samfunnsansvarlig næringsliv var meningsløs, og at etikk og samfunnsansvar ikke passer inn i slike organisasjoner siden deres hensikt er å maksimere egen lønnsomhet. Han avviste begrepet «samfunnsansvar» med den argumentasjon at virksomheter i seg selv ikke kan ha et ansvar, det er det kun enkeltindivider som kan ha. Videre hevder han at bedriftsledere heller ikke har et samfunnsansvar, da de kun er ansatt i virksomheten og dermed ikke innehar forpliktelser for andre enn den konkrete virksomheten (Carson og Skauge, 2019).

Til tross for Friedman (1970) sitt ønske om å avvikle begrepet samfunnsansvar, var den generelle befolkningen i økende grad positive til Bowens uttalelser. Som en respons på de nye kravene fra samfunnet, ble det på 70- og 80-tallet formelt vedtatt lover og reguleringer over hele verden som bidro til å formalisere bedrifters samfunnsansvar (Carroll, 2015). Dette ga begrepet videre grobunn, som videre resulterte i empirisk forskning på hvordan samfunnsansvar kunne øke verdiskapning og implementeres i ulike virksomheter.

Næringslivsetikeren Archie Carroll var en av de som kritiserte Friedman sin artikkel. Han hevdet, i motsetning til Friedman, at virksomheter har en plikt til å påta seg samfunnsansvar. I artikkelen “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*” identifiserer Carroll fire områder for bedrifters samfunnsansvar: det økonomiske, det juridiske, det etiske og det filantropiske. Disse fire områdene plasserte Carroll i en pyramide som senere er blitt kjent som “Carrolls CSR-pyramide” (Carroll, 1991). Pyramiden vil presenteres og gjennomgås i oppgavens punkt 2.2.1.

Carrolls kritikk av Friedmans artikkel ble senere støttet av de amerikanske økonomene Michael Porter og Mark Kramer. Deres utgangspunkt var at næringslivets interesser i all hovedsak er sammenfallende med samfunnets overordnede interesser, og at det derfor ville være mulig å etablere felles verdier (Porter og Kramer, 2006). Dette begrunner de med at

samfunnet har skapt et falskt bilde av at bedrifter kun beriker seg på det øvrige samfunnets sosiale-, miljømessige- og økonomiske problemer. De hevder at slike oppfatninger svekker kapitalismens omdømme, og at dette må motvirkes ved konkrete eksempler som viser det motsatte. Porter og Kramer (2006) fikk kritikk for disse utsagnene av juristen Joel Bakan i sin bok *“The corporation”* fra 2004. I boken hevder Bakan at samfunnet og virksomheten alltid vil tendere mot å undergrave fellesskapets beste, noe som gjør det umulig å etablere felles verdier. Dette begrunnet Bakan med at private virksomheter er underlagt visse lover og regler som umuliggjør å utøve ektefølt samfunnsansvar (Bakan, 2004, s. 37).

Til tross for mye diskusjon omkring tematikken på verdensbasis, ble samfunnsansvar i Norge først et etablert begrep på 90-tallet. Dette ser vi blant annet av Regnskapsloven fra 1998, der det ble lovfestet at alle regnskapspliktige virksomheter skal gi opplysninger om bedrifters arbeid med helse, miljø og sikkerhet, samt redegjøre for miljøkonsekvensene av virksomheten (Regnskapsloven, 1998 § 3-3 c).

Med bakgrunn i historikken bak begrepet samfunnsansvar, ser vi at området har vært omdiskutert. Videre i teoridelen vil vi videre redegjøre for forskning, teorier og modeller vi mener er relevante for å best mulig presentere et nyansert og kritisk blikk på ledere i banksektorens forståelse og utøvelse av samfunnsansvar og bærekraft.

2.2 Virksomheters samfunnsansvar

For å definere virksomheters samfunnsansvar, er det vesentlig å redegjøre for hva vi mener med begrepet virksomhet. Jacobsen og Thorsvik definerer en organisasjon som “et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 18). Videre definerer Carson og Skauge en virksomhet som en form for organisasjon, der et kollektiv er satt sammen med den hensikt å jobbe mot et bestemt formål (Carson og Skauge, 2019, s. 113). Formålet kan for eksempel være å produsere, selge eller videreutvikle ulike varer og tjenester. Virksomheter organiseres både gjennom privat og offentlig næringsliv, og utgjør en sentral del av samfunnets organisering.

Organisasjoner er viktige i samfunnet, da de samler individer i varige grupper, og vil dermed ha en større gjennomføringskraft enn enkeltindivider har. Et sentralt tema innenfor organisasjonsteorien er forholdet mellom enkeltindividet, organisasjoner og samfunnet som helhet. Organisasjonsteorien legger til rette for å redegjøre for virksomheters samfunnsansvar og bærekraft (Carson og Skauge, 2019). I teoridelen vil vi også gjøre rede for

legitimitetsteori, ansvarsteori og interessenteori som er en sentral del av det å redegjøre for begrepet samfunnsansvar.

Ved å se på virksomheters grad av legitimitet, vil vi kunne vurdere i hvilken grad en virksomhet blir akseptert av samfunnet de tilhører. I den delen av organisasjonsteorien vi kaller institusjonell teori, ser man på institusjoner som en måte å organisere samfunnet på. Institusjonell teori legger til grunn at virksomheter er avhengige av samfunnets aksept, og at dette resulterer i virksomhetens grad av legitimitet. Mark C. Suchmann definerer legitimitet som en generalisert oppfatning eller antakelse om at virksomhetens aktiviteter er ønsket, velegnet eller passende i et gitt sosialt system med normer, verdier, antakelser og definisjoner.

Ifølge institusjonell teori endrer virksomheter sin atferd med bakgrunn i et ønske om å bli oppfattet som legitime av omgivelsene (Suchmann, 1995, s. 577). Richard W. Scott (2008) har videre definert tre forutsetninger, eller “søylar”, han mener virksomheter må oppfylle for å bli ansett som legitime. Disse kalles de regulative-, normative- og kulturelt-kognitive søylene (Scott, 2008 i Carson og Skauge, 2019, s. 114). Søylene har til hensikt å kategorisere ulike institusjoners legitimitet basert på premisser som omgivelsene gir til organisasjonen. Summen av disse søylene legger føringer for hva organisasjonen anser som sitt samfunnsansvar.

Den kulturelt-kognitive søylen til Scott (2008) omhandler det samfunnet i stor grad innehar en unison enighet om. Scott hevder at virksomheter som anerkjenner og iverksetter tiltak mot kjente samfunnsutfordringer, styrker sin kredibilitet og dermed i større grad vil anses som legitime. Legger vi dette til grunn, kan vi si at blant annet virksomheter som for eksempel innehar en sunn kjønnsfordeling og/eller tar klimavennlige valg kan anses som legitime.

Den normative søylen beskriver verdier og forventninger til hva som rett og rettferdig. For at en beslutningstaker skal kunne sikre seg oppslutning i omgivelsene, må dens handlinger, holdninger og kommunikasjon stemme overens med samfunnets normer og forventninger. I praksis kan dette være snakk om nedleggelse av lønnsomme bankfilialer på små steder. Til tross for at dette er fullt lovlig, kan det være vanskelig for samfunnet å akseptere at lønnsomme filialer legges ned, siden dette blant annet minker antallet arbeidsplasser. Sparebank 1 Nord-Norge la høsten 2020 ned flere av sine filialer grunnet økt digitalisering og endret atferd (Bergundhaugen, 2020). En slik handling kan ifølge Scotts (2008) teori svekke virksomhetens legitimitet, da det taler mot samfunnets oppfatning av hva som er rett og rettferdig.

Den regulative søylen omhandler de lover, reguleringer og regler en virksomhet må forholde seg til. På flere samfunnsområder må virksomheter forholde seg til lovbestemmelser eller bindende regler. Disse bestemmelsene er et resultat av at myndighetene ikke har tillit til at virksomhetene selv klarer å fordele rettigheter og plikter, og at de dermed må konkretiseres og sanksjoneres ved mislighold (Carson og Skauge, 2019). Et konkret eksempel på dette er Regnskapsloven fra 1998, der regnskapspliktige virksomheter ble lovpålagt å rapportere deres arbeid med helse, miljø og sikkerhet, samt redegjøre for miljøkonsekvensene av virksomhetens virke. Hvis en virksomhet velger å ikke rapportere dette vil det være et lovbrudd, samtidig som legitimiteten ifølge Scotts teori vil bli svekket (Scott, 2008 i Carson og Skauge 2019, s 114).

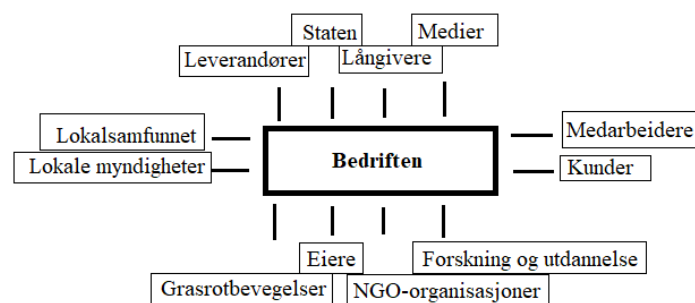
I kombinasjon med å se på virksomheters legitimitet, er det hensiktsmessig å definere hva vi mener med virksomheters ansvar for å definere begrepet samfunnsansvar. Fortsetter vi å legge institusjonell teori til grunn, kan vi si at virksomheters ansvarsområde kontinuerlig tilpasses omgivelsenes endringer i forventning. Ved diskusjon vedrørende virksomheters ansvar skiller vi gjerne mellom kausal og formelt ansvar, samt moralsk og juridisk. Kausalt ansvar vil si at man er direkte ansvarlig for en hendelse, for eksempel er man kausalt ansvarlig for å knuse en rute, hvis man fysisk har knust vinduet med en slegge. Hvis en slik handling er uprovosert vil man kunne bli stilt formelt ansvarlig for en slik handling, men det er ikke nødvendigvis slik at man er formelt ansvarlig for alt man er kausalt ansvarlig for (Carson og Skauge, 2019).

Hvis en handling er et resultat av tvang eller trusler kan man være kausalt ansvarlig, men ikke nødvendigvis formelt ansvarlig. Hvis ruten nevnt tidligere ble knust med den hensikt å redde ut personer fra en brennende bolig, vil man være kausalt ansvarlig for handlingen, men trolig ikke formelt ansvarlig. Dette kan videre relateres til næringslivet, der vi ser at ledere med jevne mellomrom går av grunnet organisatoriske forhold som ikke er et direkte resultat av lederens handlinger. I oktober 2020 sa Bent Martini opp sin stilling som driftsdirektør i Hurtigruten ASA, med bakgrunn i avsløringene om Hurtigrutens interne rutiner for å hindre spredning av koronaviruset (Linderud, 2020). Til tross for at Martini ikke hadde et direkte kausalt ansvar for hendelsen, presset omgivelsene han til å påta det formelle ansvaret ved å fratruke seg sin stilling.

Strawson (2008) hevder at moralsk ansvar kjennetegnes ved at man kan roses eller klandres for det som har skjedd (Strawson, 2008 i Carson og Skauge, 2019, s. 120). Her er det snakk

om handlinger utført med viten og vilje, og eventuelt handlinger som unngås med viten og vilje. Forskjellen på moralsk- og juridisk ansvar ligger i hvorvidt en lovbestemmelse kan føre til sanksjoner ved å utføre eller å unngå å utføre bestemte handlinger. Et eksempel på moralsk ansvar kan være at en ansatt med viten og vilje ikke følger en virksomhets rutiner, eller at en annen ansatt ikke sanksjonerer den ansatte som bryter rutinene. Dette medfører ikke nødvendigvis en rettskraftig dom, men man påtar seg et moralsk ansvar. En virksomhet kan ikke påta seg moralsk ansvar på samme måte som et enkeltindivid, noe som medfører at ledelsen som må innfri forventningene til hva som anses å være moralsk ansvarlig. Virksomhetene kan derimot stilles juridisk ansvarlig, på lik linje med enkeltpersoner (Carson og Skauge, 2019, s. 120).

Interesentteorien omhandler interessenters behov, forventninger og krav en virksomhet må ta hensyn til. For å kartlegge disse faktorene må det kommuniseres med de involverte partene i virksomheten gjennom en interessentdialog. Morsing og Schultz definerer interessentdialogen som en dialog mellom ledelsen i en virksomhet og interessenter, der sistnevnte enten orienteres eller involveres i strategi- og planarbeid (Morsing og Schultz, 2006). Meling hevder at denne dialogen kan skje på mange måter, blant annet ved at en ansatt får et styreverv, og dermed kan påvirke virksomheten direkte gjennom sitt verv (Meling, 2002 i Carson og Skauge 2019, s. 143). Interesentteorien forteller oss dermed noe om hvilke interessenter en virksomhet må svare for, og blir gjerne presentert i form av et interessentkart (Carson og Skauge, 2019, s. 146):



Figur 1.0: Interessentkart

Strand og Freeman hevder at ved å rette fokuset på verdiskaping til interessenter («stakeholders») fra eiere («shareholders») vil virksomheten maksimere sin verdiskaping (Strand og Freeman, 2015, s. 66). Videre hevder de at skandinaviske virksomheter har en etablert fordel innenfor dette området, da denne samarbeidsmodellen allerede er etablert i det skandinaviske næringslivet. Til tross for at dette strider med «den etablerte sannheten» om at

effektiv forretningsdrift er et resultat av å kun tilfredsstille eierens interesser gjennom et overordnet fokus på økonomisk lønnsomhet, får Strand og Freeman støtte fra Midttun og Gjølborg (Midttun, 2013). De argumenterer for at nordiske virksomheter med bakgrunn i sin lange erfaring med samarbeid mellom det offentlige og det private, har et forsprang innenfor ansvarlig og bærekraftig forretningsdrift.

Mitchell (1997) har videre kategorisert virksomheters interessenter i tre kategorier:

Interessentens makt. I hvilken grad interessenten kan tvinge gjennom sin vilje.

Interessentens legitimitet. I hvilken grad interessenten har sosial oppslutning i sin påvirkning.

Interessentens viktighet. I hvilken grad interessentens krav kan oppfattes som tvingende nødvendig, altså noe som det haster å gjennomføre.

Carson og Skauge (2019) deler videre interessentene i fire nivåer. Disse nivåene blir kategorisert fra mest intern til mest ekstern. På første nivå finner vi de ansatte, på andre nivå er direkte berørte interessenter, på tredje nivå finner vi indirekte berørte parter og på fjerde nivå kartlegger man virksomhetens globale ansvar. Alle disse fire nivåene har en sammenheng med virksomheters legitimitet og ansvar, og dermed kan det fortelle oss noe om virksomhetens grad av samfunnsansvar.

Ansatte regnes som interne interessenter, og er naturligvis av de mest legitime interessentene i en virksomhet. I Norge har det lenge vært fokus på ansattes rettigheter, blant annet gjennom fagforeninger, lover og reguleringer. FNs organisasjon for arbeid og arbeidernes rettigheter (ILO) og Arbeidsmiljøloven fra 2005 er eksempler på konkret arbeid for å sikre arbeidstakeres interesser.

Virksomhetens direkte berørte interessenter er blant annet kunder, brukere og leverandører. Disse berøres direkte av beslutninger som tas i virksomheten. Freeman definerte de direkte berørte, sammen med eiere og ansatte som primære interessenter (Freeman, 1984 i Carson og Skauge, 2019, s. 153). Dette vil si at de involveres i, og berøres av, virksomhetens verdiskaping, noe som resulterer i at disse interessentene alltid må tas hensyn til. For å bevare direkte berørtes interesser utfører virksomheter eksempelvis kunde- og leverandørundersøkelser for å få innblikk i relasjonen til dem.

Freeman definerte videre indirekte berørte som sekundære interessenter, og er blant annet myndigheter, media, frivillige organisasjoner og aktivister. Han hevder videre at disse har

indirekte interesser i en virksomhet, og at det må foretas en situasjonsvurdering om hvorvidt deres interesser skal prioriteres. De indirekte berørte består blant annet av pressgrupper, som kan presse virksomheten til å ta beslutninger kjappere, eller endre dem med bakgrunn i retning av de indirekte berørtes interesser.

Ifølge interessenteori er det ikke tilstrekkelig å kun ta hensyn til ansatte, eller direkte- og indirekte berørte interessenter. Palazzo og Scherer hevder at globaliseringen av økonomien gir globale, transnasjonale virksomheter som naturlig medfører et større globalt ansvar (Palazzo og Scherer, 2011 i Carson og Skauge 2019, s. 159). De kritiserer videre det tradisjonelle skillet mellom økonomiske og politiske enheter i samfunnet. Dette begrunnes med at store, transnasjonale virksomheter innehar både et privatøkonomisk og et offentlig-politisk samfunnsansvar overfor omgivelsene (Carson og Skauge, 2019, s. 159). Globale ansvarsområder kan blant annet være klimatiltak, reale arbeidsbetingelser for arbeidere i utland og unngåelse av skatteunndragelser på tvers av landegrensler. Dette går vi nærmere inn på i punkt 2.2.2.

2.2.1 Carrolls CSR-pyramide

Archie B. Carroll lanserte i 1991 sin definisjon av samfunnsansvar, der han kategoriserte virksomheters samfunnsansvar som økonomiske-, juridiske-, etiske- og filantropiske forpliktelser overfor samfunnet (Carroll, 1991). Pyramiden presenterte virksomheters ansvar utover økonomisk lønnsomhet, som tidligere hadde vært det primære fokuset til virksomhet. Dette begrunner han videre slik:

Økonomisk ansvar. Dette begrunnes i at det å skape økonomisk overskudd for eierne, produsere varer og tjenester og skape arbeidsplasser gagnar omgivelsene.

Juridisk ansvar. Handler om at virksomheten skal holde seg innenfor gjeldende lover og regler, men siden samfunnet endres raskere enn lovverket, vil det ikke være tilstrekkelig å kun overholde lover og regler. Man må også overveie gråsoneraktiviteter som ikke nødvendigvis er lovregulert.

Etisk ansvar. Handler om at virksomheten skal opptre i tråd med samfunnets forventninger og oppfattelse av rettmessighet.

Filantropisk ansvar. Handler om å yte ressurser til samfunnet og være en god "bedriftsborger". Dette ansvarsområdet kalles også det frivillige ansvaret.

I 2009 kritiserte derimot Carroll sin egen pyramide. Han mente at ved å plassere de fire ansvarsområdene i en pyramide, kunne det oppfattes som noen av de var viktigere enn andre, noe som ikke var hans opprinnelige intensjon. I sin oppdaterte versjon valgte også Carroll å fjerne det filantropiske ansvaret. Dette begrunnet han med at filantropisk ansvar er frivillig, og at det vil være selvmotsigende å «tvinge» en virksomhet til å utføre frivillig arbeid (Carroll, 2009). Vi velger til tross for dette å benytte den opprinnelige pyramiden fra 1991 i denne oppgaven, da filantropisk ansvar er en viktig del av bankenes samfunnsarbeid. Samtidig velger vi å ta hensyn til at Carroll ikke anser noen ansvarsområder som viktigere enn andre.

2.2.2 Globaliseringens innvirkning på samfunnsansvar

Fokuset på samfunnsansvar har økt i takt med globalisering av økonomien. Woods sammenfatter begrepet globalisert samfunnsansvar i følgende tre fenomener (Woods, i Baylis, Smith og Owens, 2017):

Internasjonalisering. Dette begrunnes med økt interaksjon, kapitalflyt og kommunikasjon på tvers av landegrenser.

Utvikling av teknologi. Dette begrunnes med at kommunikasjon via landegrenser krever mindre enn det gjorde tidligere. Bakgrunnen for dette er den banebrytende utviklingen innenfor IKT. Konkrete eksempler på dette er e-post, Facetime, Snapchat o.l.

Politisk og økonomisk liberalisering. Dette begrunnes med at de fleste økonomiske markeder er mer liberale enn de har vært tidligere, som er et resultat av lavere andel offentlig innblanding i markedet enn tidligere.

Globaliseringen av økonomien har ført til at maktforholdet mellom myndigheter og det private næringslivet har blitt endret i favør det private, noe som igjen fører til at det offentlige har mindre innflytelse på virksomheters drift. Ved at private aktører får større spillerom, vil ansvaret deres øke, samtidig som omgivelsenes forventninger blir mer omfattende. Hvis disse forventningene ikke innfris, vil dette gå utover virksomhetens omdømme (Carson og Skauge, 2019).

2.2.3 Samfunnsansvar i Norge

Som nevnt tidligere i oppgaven, kom fokuset på samfunnsansvaret relativt sent til Norge. I årene etter krigen og frem til vår tid, har fokuset på samfunnsansvar vært relativt lavt. I stedet for at private virksomheter har tatt samfunnsansvar for å belyse ulike

problemstillinger, har staten gjennom ulike ordninger, som reguleringer og støtter, hatt det overordnede ansvaret. Dette har i senere tid blitt definert som «den nordiske modellen» (Carson og Skauge, 2019, s. 195). Modellen er et resultat av et sterkt sosialdemokratisk styresett, der et trepartssamarbeid mellom næringsliv, myndigheter og arbeidslivsorganisasjoner har blitt benyttet. Dette har medført at private virksomheter i lang tid ikke har hatt et sterkt incentiv til å påta seg samfunnsansvar, siden velferdsstaten historisk sett har tatt seg av store deler av dette.

2.3 Bærekraft

Carson og Skauge (2019) hevder at bærekraft handler om å ta langsiktig ansvar for virksomheter, og de naturlig tilhørende økonomiske, sosiale og miljømessige forholdene. Bærekraftige virksomheter er bedrifter som skaper en sunn balansegang mellom disse forholdene. I en forretningsmessig sammenheng handler dette mer konkret om å legge til rette for lønnsomhet, samtidig som man tar hensyn til miljø og samfunn (Carson og Skauge, 2019, s. 126).

FN arrangerte sin første miljøkonferanse i 1972. Konferansen var et resultat av økende bekymring og bevisstgjøring på virksomheters potensielle skader på naturen og miljøet. FNs bærekraftsarbeid og forskning utviklet seg videre de kommende tiårene, og ved inngangen av 2016 kulminerte dette i 17 bærekraftsmål, i dag kjent som «FNs bærekraftsmål». Bærekraftsmålene utgjør en felles arbeidsplan for de 193 medlemslandene, og er en videreføring av FNs tusenårsmål, som ble benyttet i perioden fra 2000 til 2015. De 17 bærekraftsmålene presenterer mål for fremtiden som omhandler både sosiale- og miljømessige forhold (FN, 2021). Selve begrepet «bærekraftig utvikling» ble først introdusert av Brundtlandkommisjonen i 1987. Kommisjonen definerte begrepet bærekraftig utvikling som: «*En utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine behov*» (Brundtland og Dahl, 1987).

Brundtlandkommisjonen tok i «*Vår felles fremtid*» utgangspunkt i muligheten til å balansere sosiale og miljømessige hensyn med å skape økonomisk lønnsomhet. I rapporten «*Bærekraftig vekst og sysselsetting*» publisert av Nærings- og handelsdepartementet i 2008, presenteres et norsk perspektiv på EUs vekst- og sysselsettingsstrategi. Strategien har som intensjon å skape vekst på bærekraftige premisser, samt skape trygge sosiale rammer. Departementet presenterte 24 retningslinjer som legger til rette for å skape bærekraftig vekst-

og sysselsetting. Retningslinjene er delt inn i tre kategorier (Nærings- og handelsdepartementet, 2008, s. 11):

Makroøkonomiske retningslinjer. Disse retningslinjene handler om å skape finansiell vekst på nasjonalt plan, og dermed skape makroøkonomisk stabilitet og vekst uten at det går på bekostning av miljø- og sosiale hensyn.

Mikroøkonomiske retningslinjer. Disse retningslinjene handler om å legge til rette for finansiell vekst hos private bedrifter, som ikke går på bekostning av miljø- og sosiale hensyn. Veksten skal videre stimulere til ny innovasjon som skaper bærekraftige varer og tjenester.

Retningslinjer for sysselsetting. Disse retningslinjene handler om å skape en sysselsettingspolitikk der man vektlegger arbeidssikkerhet, langsiktighet, kvalitet og rettferdighet for både nåværende og potensielle sysselsatte.

Bærekraftige virksomheter er virksomheter som aktivt fokuserer på å være bærekraftige i sitt organisatoriske arbeid. Slike virksomheter benytter gjerne flere av FNs bærekraftsmål ved utforming av strategi-, mål- og visjonsarbeid. Carson og Skauge (2019) hevder likevel at man ved å prioritere enkelte bærekraftsmål kan være med på å svekke andre bærekraftsmål. Det er dermed «nettobærekraft» som bestemmer om en virksomhet kan betegnes som bærekraftig eller ikke (Carson og Skauge, 2019, s. 133). Carson og Skauge (2019) trekker frem oppdrettsselskaper og vindmølleparker som eksempler på bedrifter som kan følge enkelte bærekraftsmål og risikere å svekke andre:

«Et globalt fiskeoppdrettsselskap øker produksjonen og hevder til å bidra til mål 2 om å utrydde sult, men kan samtidig risikere å svekke mål 14 om livet under vann. En vindmøllepark kan bidra til mål 7 om ren energi for alle, men truer en sårbar fuglebestand og risikerer dermed å svekke mål 15 om artsmangfold»

2.3.1 Den triple bunnlinjen (TBL)

Begrepet «bunnlinje» benyttes for å beskrive en virksomhets resultater. Tradisjonelt sett snakker vi om bunnlinjen som en virksomhets økonomiske resultat, gjerne i form av «resultat før skatt». John Elkington lanserte i 2004 idéen om å innføre en tredelt bunnlinje (Elkington, 2004). Den tredelte bunnlinjen, ofte forkortet til TBL, har som hensikt å synliggjøre de samfunnsvirkningene av driften som ikke kan belyses kun ved å se på finansielle resultater. TBL tar konkret hensyn til både sosiale forhold, miljøforhold og økonomiske forhold, og kan dermed sies å være en operasjonalisering av de tre dimensjonene til bærekraftig utvikling. Den sosiale bunnlinjen handler om bedriften sin påvirkning på mennesker. Dette

skjer både internt i virksomheten og ved ekstern påvirkning av blant annet kunder og lokalsamfunn. Miljødelen beskriver videre bruk av ressurser i produksjon, mengde avfall i naturen og håndtering av disse, samt utslipp som påvirker luft, jord og vann.

2.3.2 Implementeringsmodell for samfunnsansvar og bærekraft

Carson og Skauge har definert en femskrittmodell for implementering av samfunnsansvar og bærekraft. Modellen er skapt med den hensikt å konkretisere hvordan en prosess med fokus på samfunnsansvar og bærekraft kan se ut. De fem definerte skrittene er som følger (Carson og Skauge, 2019, s. 266):

Planlegging. Arbeid med samfunnsansvar krever grundig planlegging. I første fase av modellen legges det vekt på for- og mot-vurdering av samfunnsarbeidet, noe som er omfattende, og dermed vanskelig å reversere når det først er satt i gang. Det er virksomhetens verdier som legger grunnlag for hvilket hovedfokus samfunnsarbeidet skal ha. Hvis virksomheten ønsker å øke andel kvinnelige ledere, kan likestilling sies å være hovedfokuset. I første skritt er det også essensielt å kartlegge når endringsprosessen skal iverksettes.

Interessentdialog. I andre trinn av modellen er det hensiktsmessig for virksomheten å kartlegge hvem som er interessenter, hvilke verdier interessentene prioriterer, samt hvordan interessentene oppfatter virksomhetens arbeid med disse verdiene. Hvilke interessenter som bør involveres i samfunnsarbeidet avhenger av hvilken endring som er ønskelig, men det er naturlig å involvere primære interessenter i de aller fleste prosesser.

Rapportering. Når man rapporterer arbeid med bærekraft og samfunnsansvar, handler det om å synliggjøre utviklingen av ikke-økonomiske verdier. Global Reporting Initiative (GRI) har utviklet retningslinjer for denne typen rapportering. Retningslinjene inneholder detaljer om visjon og strategi, profil, ledelsesstruktur og styringssystemer, innholdsindeks og prestasjonsindikatorer.

Verifikasjon. Handler om at rapporteringen av bærekraft og samfunnsansvar skal vurderes av en uavhengig tredjepart. Hensikten med dette er å fjerne subjektive oppfatninger av arbeidet, samt redusere grunnlag for mistillit.

Oppfølging. Å følge opp samfunnsarbeidet innebærer å skape grunnlag for kontinuerlig

utvikling. I denne fasen re-evaluerer man arbeidet ved å se på rapporteringen. Vellykket samfunnsarbeid er et resultat av fullstendig rapportering, sammenlignbare resultater, inkluderende dialog med alle interessenter. Rapporteringen skal være periodisk og utvikles videre.

2.4 Ledelse

Jacobsen og Thorsvik hevder at det er vanskelig å finne en konkret definisjon på ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.416). Til tross for dette har man utviklet en enighet om at ledelse kan defineres som en konkret type atferd som utøves med hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Ledelse av virksomheten har som hensikt å få individer i organisasjonen til å realisere bestemte mål, samt å skape motivasjon og trivsel for å trigge økt prestasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder videre at denne definisjonen på ledelse, veksler på spesielt tre forhold:

Ledelse skjer ikke i isolasjon, men som summen av handlinger som utøves av en eller flere personer. Siden ledelse er summen av flere handlinger, trenger ikke ledelse å kun være utøvd av ledere eller andre med høy hierarkisk posisjon.

Hensikten med ledelse er å få andre mennesker til å gjøre noe. Ledelse kan med bakgrunn i dette sies å være ledelsens evne til å påvirke medarbeidere og dermed deres atferd. Her vektlegges kommunikative ferdigheter, evne til relasjonsbygging og motivasjon.

Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål. All ledelse har som overordnet hensikt å påvirke medarbeidere til å komme seg nærmere mål og visjoner.

2.4.1 Yukls perspektiv på effektiv ledelse

Gary Yukl hevder i *Leadership in organizations* 2013 at det viktigste ikke er å finne en konkret definisjon på ledelse, men at hensikten er å medvirke til økt forståelse rundt tematikken (Yukl, 2013, s. 49 i Kvålshaug et al., 2019). Som en fellesnevner diskuterer også Yukl (2013) at de fleste definisjoner inneholder en underliggende antakelse om at ledelse innebærer en prosess som skal forenkle den kollektive innsatsen mot konkrete mål. Videre hevder Yukl at effektiv ledelse består av fire prosesser:

Oppgaveorientering handler om å organisere aktiviteter, definere ansvar, fordele oppgaver og sette resultatmål.

Relasjonsorientering handler om å gi anerkjennelse, støtte, rådgiving og bygge gode

samarbeidsrelasjoner.

Endringsorientering handler om å formidle endringsbehov, formidle visjoner, oppmuntre til problemløsning og se muligheter, samt innovasjon- og kunnskapsdeling. Det handler også om eksperimentering, oppmuntring, og å anerkjenne endringsprosessene som pågår.

Ekstern orientering handler om å bygge eksterne nettverk for å skaffe informasjon, samt påvirke og overvåke omgivelser. Videre dreier det seg om å oppdage trender, muligheter, trusler, og å representere virksomheten utad.

2.4.2 Mintzbergs perspektiv på lederroller

Henry Mintzberg har videre delt inn ledernes roller i tre hovedrollesett, nemlig relasjonsrollen, informasjonsrollen og beslutningsrollen (Mintzberg, 1973).

Relasjonsrollen omhandler interpersonelle forhold og forteller at lederen har en rolle som gallionsfigur, anfører og bindeledd for de ansatte. Dette vil si at lederen har en symbolsk funksjon som får betydning for de ansatte, at den viser hvilken retning som er ønsket organisatorisk og at den samler de ansatte mot virksomhetens mål og visjon.

Informasjonsrollen handler om at lederen har et ansvar overfor virksomheten som overvåker, informasjonsformidler og talsmann. Her samler og formidler lederen nødvendig informasjon til involverte, relevante parter.

Beslutningsrollen forteller at lederen skal fungere som entreprenør, kriseløser, ressursfordeler og forhandler. Med dette mener Mintzberg (1973) at lederen igangsetter tiltak, bidrar til å løse eventuelle kriser som oppstår, fordeler organisatoriske ressurser og forhandler i forhandlingssituasjoner som omfatter virksomheten.

2.5 Etikk i banksektoren

Etikk og moral har lenge vært sentrale begreper innenfor filosofien. Carson og Skauge definerer etikk som den prosessen der vi tenker over og argumenterer for moralske overbevisninger, mens moral omhandler de verdiene eller normene vi praktiserer og forholder oss til (Carson og Skauge, 2019, s. 27). Disse verdiene og normene kan være forskjellige fra gruppe til gruppe, og hva som er «moralsk riktig» kan dermed variere ut fra hvilken gruppe man tilhører. Vi skiller mellom normativ og deskriptiv etikk. Normativ etikk forteller noe om hvilke moralske normer og verdier som *bør* gjelde, mens deskriptiv etikk beskriver hvilke som *allerede* gjelder.

De aller fleste sentrale aktørene i den norske banksektoren har via fellesorganisasjonen Finans

Norge utredet en felles «etikkplakat» (Finans Norge, 2018). Plakaten inneholder etiske retningslinjer som medlemmene i organisasjonen er pliktige å følge og innarbeide i sin virksomhet for å kunne være medlemmer i organisasjonen. Selv hevder Finans Norge (2018) følgende på sine nettsider:

«Finansnæringens oppdrag er blant annet å arbeide for økonomisk trygghet for enkeltmennesker, vekstkraft for næringslivet, økonomisk stabilitet i samfunnet og effektive og sikre betalingsløsninger. Medlemsbedriftene i Finans Norge står sammen om oppdraget, og næringen er avhengig av tillit for å kunne utføre det på en god måte. Dette forutsetter høy etisk standard. Næringen har et kollektivt ansvar for måten oppgavene løses på.»

Hensikten med retningslinjene i plakaten er først og fremst å legge til rette for bærekraftig lønnsomhet, men også å bidra til å skape en bransjestandard der man bidrar til det øvrige samfunnet med kunnskap, støtte, likestilling, antikorrupsjon og miljø- og klimavennlige driftsprosesser i alle ledd.

2.5.1 Samfunnsansvarlige investeringer

Carson og Skauge (2019) hevder at investorer i økende grad vektlegger ringvirkningene for samfunnet i sine investeringer. Etter siste årtusensskift har fokuset på å foreta investeringer basert på miljømessige, sosiale og etiske hensyn økt betraktelig. Vi skiller mellom tre typer samfunnsansvarlige investeringer (Carson og Skauge, 2019, s. 201):

Filtrering. Handler om at investorer unngår eller går for å investere i enkelte virksomheter med bakgrunn i selvvalgte kriterier.

Aksjonærensengasjement. Handler om at investorer benytter sin eierandel, og dermed sin makt over virksomheten, til å påvirke den i ønsket retning. Dette skjer i dialog med ledelsen, gjerne på generalforsamlinger.

Samfunnsinvesteringer. Handler om investeringer i spesielt trengende prosjekter, eksempelvis sosiale boligprosjekter eller høyrisikoprosjekter som ikke kan skaffe seg kapital på «tradisjonell måte».

2.5.2 ESG - Environmental, Social and Governance

ESG står for Environmental, Social, Governance. Vi snakker da om virksomheters evne til å ivareta miljømessige og sosiale forhold, samt hvordan eierstyringen er (Furuseth, 2015). I dag benyttes begrepet ESG i hovedsak av investorer, forvaltere og finansbransjen for å evaluere

virksomheters «ytelse» når det gjelder samfunnsansvar og bærekraft i den hensikt å anslå antatte fremtidige finansielle resultater. Med bakgrunn i dette kan vi si at investorer kan velge å filtrere selskaper som ikke oppfyller deres krav til ESG. Aksjonærens engasjement kan bidra til at virksomheten beveger seg i en retning som bedre tilfredsstillende kravene i ESG, og samfunnsinvesteringer kan være et resultat av økt fokus på ESG hos investorene.

2.6 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi presentert teorier vi anser som relevant til å besvare våre forskningsspørsmål. Teoriene er i hovedsak preget av pensum vi har vært gjennom i emner som omhandler organisasjonsteori, ledelse og etikk. Samfunnsansvar, bærekraft, ledelse og etikk er herunder de teoriene vi anser som relevante å anvende i analysedelen for å underbygge og drøfte våre funn. Vi ønsker å påpeke at vår teori i stor grad er preget av det pensumet vi har hatt i emner ved NTNU Handelshøyskolen, og at dette gjør at teoriene er basert på pensumlister utarbeidet ved universitetet. Vår primærkilde for teori i oppgaven har vært Carson og Skauges “*Etikk for beslutningstakere - virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*” fra 2019. Vi har valgt denne boken på bakgrunn av at vi anser den som en kredibel kilde med relevante, oppdaterte teorier og forskning til å besvare vår problemstilling. Vi har forsøkt å komplettere teoriene med forskningsartikler og annen litteratur i den grad det har vært mulig. I oppgavens neste kapittel vil vi presentere vår metodiske tilnærming.

3.0 Metode

«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden» (Jacobsen, 2015, s. 15).

I dette kapitlet vil vi presentere utredningens metodiske tilnærming. Vi vil redegjøre for de teknikker og prosedyrer som brukes til å innhente og analysere data for å belyse vår problemstilling. Empiri er betegnelsen for informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 13). En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri, og den bør uavhengig av metode tilfredsstillende to krav (Jacobsen, 2015, s. 16):

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid).
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel).

Vi vil ta utgangspunkt i Jacobsens åtte faser i en forskningsprosess i arbeidet med å styrke empiriens validitet og reliabilitet. Sterk validitet og reliabilitet er viktig for troverdigheten til vår drøfting og våre konklusjoner. I tillegg til at andre skal ha mulighet til å benytte seg av de resultatene vi kommer frem til.

3.1 Fase én: Utvikling av problemstilling

I utviklingsfasen av problemstillingen startet vi prosessen med å finne et tema vi var interessert i, som i dette tilfellet var «samfunnsansvar og bærekraft i banksektoren». Videre utviklet vi temaet til en konkret problemstilling, «*hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SMN samfunnsansvar og bærekraft?*». Dermed har vi avgrenset vår problemstilling eksplisitt. Ifølge Jacobsen stilles det følgende tre krav til innholdet i en problemstilling; At den skal være spennende, enkel og fruktbar (Jacobsen, 2015, s. 77). At problemstillingen skal være spennende innebærer at vi som forskere ikke kjenner resultatet på forhånd. Undersøkelsen bør ha et element av overraskelse i seg. Vår undersøkelse er spennende fordi fokuset på samfunnsansvar og bærekraft er blitt svært aktuelle temaer i banksektoren (BDO, 2021). I tillegg er problemstillingen spennende fordi vi ikke vet hvilke svar og eventuelle forskjeller vi vil finne i samtalene med de to bankene.

For å oppfylle kravet om en enkel problemstilling må vi som forskere forstå at vi ikke kan få med oss alt. Om man undersøker en for bred problemstilling vil vi miste oversikten og ikke klare å skille viktige og uviktige funn. Problemstillingen er enkel, noe vi begrunner i at den er avgrenset og konkret. Problemstillingen må videre være fruktbar. Fruktbar for det første i form av at problemstillingen skal kunne undersøkes empirisk. For det andre bør det være et mål i seg selv at problemstillingen skal tilføre ny kunnskap. Problemstillingen er fruktbar fordi det er mulig å teste problemstillingen empirisk, og fordi selve målet med forskningen er å oppnå ny kunnskap om temaene basert på funn i vår analyse.

Videre skiller Jacobsen (2015) mellom tre dimensjoner som kan benyttes for å analysere problemstillinger: Om problemstillingen er klar eller uklar, om den er forklarende eller beskrivende og om vi ønsker å generalisere eller ikke. Først må vi ta stilling til om problemstillingen er klar eller uklar. I vår problemstilling er det en klar kontekst; lederne i DNB og SMN, og to variabler; samfunnsansvar og bærekraft. Problemstillingen handler konkret om hvordan ledere i DNB og SMN forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft. Vi har dermed, etter vår mening, kommet fram til at det er en klar problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 80).

Det neste vi må ta stilling til er om problemstillingen er beskrivende eller forklarende. En beskrivende problemstilling er ifølge Jacobsen ofte formulert som: «*Hvordan ser tilstanden ut?*» (Jacobsen, 2015, s. 81). En forklarende, altså en kausal problemstilling handler om «*Hvordan en tilstand ser ut som den gjør*». Vi er interessert i å finne ut av hvordan tilstanden i DNB og SMN er i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft, og vi anser dermed problemstillingen som beskrivende.

Til slutt må vi vurdere om vi ønsker å oppnå generalisering i våre undersøkelser. Generalisering dreier seg om å påstå at funn basert på noen få også gjelder for alle (Jacobsen, 2015, s. 86). Vår populasjon er ledere i DNB Trøndelag og SMN. Vi har kontaktet flere banker i Trøndelagsregionen, som ikke kunne stille til intervju. Det er en styrke for undersøkelsen at vi samler inn data fra to store aktører i sektoren, men muligheten for generalisering for banksektoren som helhet er begrenset. En grunn til dette er at de små/mellomstore bankene ikke er representert i datainnsamlingen fra intervjuene. Vi vil senere ta for oss mulighetene for teoretisk generalisering til selskapenes ledergrupper.

3.2 Fase to: Valg av undersøkelsesdesign

Et riktig valg av undersøkelsesdesign er viktig for å kunne besvare problemstillingen på en god måte. Vårt mål med oppgaven er å fremlegge forskningsresultater med høy grad av gyldighet. Jacobsen (2015) skiller gyldighet inn i to deler, intern og ekstern. Intern gyldighet handler om i hvor stor grad den beskrivelsen undersøkelsen vår gir er sann eller virkelighetsnær, og om vi kan konkludere med kausalitet. Ekstern gyldighet handler om hvordan vi kan generalisere funn fra vår studie til et større fenomen. Den interne gyldigheten vil i denne oppgaven være det mest relevante, da vårt formål er å utforske hvordan ledere i DNB og SMN forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft, ikke banksektoren som helhet.

Vi vil benytte oss av et intensivt undersøkelsesopplegg, der vi studerer et fåtall enheter og der fokuset er å gå i dybden på et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 90). På denne måten kan vi få et mer detaljert bilde av hvordan arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft er i bankene vi undersøker. Dette gir oss gode muligheter til å skaffe oss virkelighetsnære beskrivelser, som vil si at de undersøkte vil kunne kjenne seg igjen i beskrivelsene som gis. Dette er med på å styrke undersøkelsens interne gyldighet.

Ved at vi benytter oss av et intensivt undersøkelsesopplegg vil vi, som beskrevet i forrige avsnitt, ha en god mulighet til å oppnå høy intern gyldighet i vår undersøkelse. Med dette

grunnlaget kan vi også ifølge Jacobsen ha høyere mulighet til å teoretisk kunne generalisere våre svar (Jacobsen, 2015, s. 90). Ved teoretisk generalisering kan vi gjennom et mindre antall observasjoner danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen. Vi ønsker å finne ut av hvordan arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft hos våre kontaktbedrifter er i dag, og blant annet se det i sammenheng med hvordan arbeidet er blitt utført tidligere. På denne måten kan vi utforske sammenhenger og danne oss et bilde av fenomenet vi ønsker å gå dypere inn i. Det er en svakhet at vi kun har en kontaktperson hos hver av våre to kontaktbedrifter. Således må vi være kritiske til informasjonen vi mottar, da svarene fra disse personene ikke kan anses som fullstendig representative for selskapenes strategier av naturlige årsaker. Samtidig er våre kontaktpersoner sentrale lederskikkelser innad i organisasjonen, og har en høy troverdighet og oversikt over temaene i problemstillingen vi reiser. Siden det er ledernes forståelse og utøvelse vi ønsker å forske på, anser vi dermed ikke dette som et vesentlig problem.

Vi valgte, etter å ha diskutert med vår veileder, å benytte oss av forskningsspørsmål for å gi oss en dypere forståelse av vår problemstilling, og for å skape en god struktur i oppgaven. Vi formulerte følgende fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan kommuniseres samfunnsansvar og bærekraft i DNB og SMN sine offentlige kanaler?
2. Hvordan oppfatter ledere i DNB og SMN begrepene samfunnsansvar og bærekraft?
3. Hvordan jobber DNB og SMN med samfunnsansvar og bærekraft?
4. I hvilken grad har DNB og SMN lyktes med å utøve samfunnsansvar bærekraft, og hvordan bør selskapene jobbe videre?

I sammenheng med at vi benytter oss av et intensivt undersøkelsesopplegg, vil vi benytte oss av casestudier for å besvare problemstillingen. I casestudier er undersøkelsen rettet mot en utvalgt enhet, men studiet kan ha mange forskjellige typer enheter, og de kan avgrensnes både i tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 97). En vanlig form for casestudie er enkeltcase-studier. Dette vil si at vi som forskere går dypt inn i en organisasjon som er klart avgrenset i tid og rom. Gjennom denne avgrensingen i studiet kan man få frem virkelighetsnære beskrivelser fra organisasjonen man studerer. Vi identifiserte tidlig en utfordring ved å bare ha en kontaktperson i et selskap, og bestemte oss derfor for å utføre en sammenlignende casestudie av to komparative caser. I denne oppgaven er disse to casene DNB og SMN. På denne måten

kan vi utforske likheter og forskjeller mellom disse to selskapene i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft, og på den måten finne årsakssammenhenger mellom casene.

Vi vil altså benytte oss av et intensivt undersøkelsesopplegg for å øke vår forståelse av hvordan det arbeides med samfunnsansvar og bærekraft i DNB og SMN. Dette vil styrke undersøkelsens interne gyldighet. Problemstillingen gir oss mulighet til å utforske temaet dypere. Vi har med utgangspunkt i dette valgt sammenliknende casestudier som vårt valgte undersøkelsesdesign.

3.3 Fase tre: Hva slags data skal vi samle inn?

Når vi samler informasjon skiller teorien mellom to typer data, kvalitativ og kvantitativ (Jacobsen, 2015, s. 125). Kvantitative data samles gjerne inn i større mengder og sorteres ofte gjennom tallvariabler, mens kvalitative data samles inn i form av ord.

Vi ønsker å utforske og forstå et fenomen gjennom vår undersøkelse, og da vi har sammenliknende casestudie som vårt undersøkelsesdesign, vil en kvalitativ metode være mest hensiktsmessig. Dette gir oss nyanserikdom, åpenhet, nærhet og fleksibilitet, noe som er en fordel med kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 129). Ved bruk av kvalitativ metode kan vi danne oss en klarere forståelse for de casene vi undersøker, i motsetning til kvantitativ metode. I kvantitativ metode kan forståelsen være preget av mer «overfladiske» resultater. Kvalitativ metode er i tillegg mindre ressurskrevende enn kvantitativ i dette tilfellet, da dette ville krevd at vi fikk svar fra mange respondenter.

Det er likevel ulemper med kvalitativ metode. Vi opplever generaliseringsproblemer ved å ha få respondenter, da vi ikke får data fra et representativt utvalg (Jacobsen, 2015, s. 131).

Dersom vi hadde benyttet oss av kvantitativ metode ville vi fått et mer representativt utvalg gjennom svar fra flere enheter. Derimot ville en slik metode gitt oss overfladiske svar som ikke ville gitt oss mulighet til å forstå det vi ønsker å undersøke i like stor grad.

Samfunnsansvar og bærekraft er begrep som etter vår mening ikke har konkrete, universelle definisjoner. I det legger vi i at det varierer mellom ulike caser hva de enkelte legger i begrepene. Vi mener det også er rom for mer forskning innenfor disse temaene, da fokuset er blitt stadig større de siste årene (DNB, u.å.b). Siden vi ikke hadde inngående kjennskap til temaene samfunnsansvar og bærekraft fra før, egnet kvalitativ metode seg best for vår undersøkelsesprosess. Vi benyttet oss av åpne spørsmål gjennom individuelle intervjuer, da vi

ikke ønsket forhåndsdefinerte svar. Slik fikk vi detaljerte svar fra lederne i DNB og SMN på hvordan de forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft i sine organisasjoner.

3.4 Fase fire: Innsamling av kvalitative data

Innenfor kvalitativ metode er det fire ulike metoder for å samle inn data på; Det åpne individuelle intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). For å være i stand til å utforske fenomenet fra ulike vinklinger, har vi valgt å benytte oss av dokumentundersøkelse og åpne individuelle intervju som våre innsamlingsmetoder.

Dokumentundersøkelse

Kvalitative data er data innhentet i form av ord, setninger og fortellinger. Men dette trenger ikke nødvendigvis å innhentes fra respondenter i et intervju, det kan også være nedfelt fra andre (Jacobsen, 2015, s. 170). Dokumentundersøkelser kan brukes når det er umulig å innhente primærdata, eller når vi ønsker å finne ut av hva en organisasjon faktisk har kommunisert i sine egne kanaler. I dette tilfellet ønsker vi i forskningsspørsmål én å finne ut hvordan DNB og SMN kommuniserer samfunnsansvar og bærekraft i deres offentlige kanaler. Dokumentundersøkelse vil, etter vår mening, best belyse forskningsspørsmål én, da det antas vanskelig for våre respondenter å gjengi informasjonen ordrett.

Som sekundærdata har vi benyttet oss av bankenes nettsider. Vi vurderte også å benytte andre kilder, som for eksempel årsrapporter, men valgte å ikke ta med dette på grunn av behovet for avgrensing. Siden avsenderne av informasjonen er to institusjoner, omfattes kildene fra disse under begrepet institusjonelle kilder. Institusjonelle kilder har sin ulempe i at det ikke er klart hvem som er avsender, og hvilket kunnskapsnivå og innsikt som ligger bak disse kildene (Jacobsen, 2015, s. 190). Det er likevel en styrke ved å velge to forskjellige datainnsamlingsmetoder, fordi vi da får frem flere perspektiver for å besvare vår oppgave. Dette gir oss også muligheten til å sammenligne svarene fra de ulike metodene. Svar fra de individuelle intervjuene kan blant annet sees i sammenheng med våre funn fra dokumentundersøkelsen.

Individuelle intervju

For å svare på de tre siste forskningsspørsmålene valgte vi åpne, individuelle intervju. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ifølge Jacobsen ved at en intervjuer og respondent «prater sammen som i en vanlig dialog» (Jacobsen, 2015, s. 146). Siden vi har relativt få

enheter å undersøke, egner denne metoden seg. Med flere respondenter ville denne metoden vært for ressurskrevende å gjennomføre. En fordel med å benytte oss av to ulike innsamlingsmetoder er, som tidligere nevnt, muligheten for å sammenlikne funn. Det respondentene legger vekt på i intervjuene sett i forhold til funn i dokumentundersøkelsen, kan gi oss en indikasjon på hva de ulike bankene i praksis vektlegger å satse på i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft. Samtidig er det i vår drøftelse viktig for oss som forskere å være kritisk til svarene vi mottar sett opp mot dokumentundersøkelsen. Det er ikke nødvendigvis slik at en av bankene fokuserer mindre på et felt kun fordi vår respondent ikke nevnte dette i intervjuet. I slike tilfeller må vi for eksempel stille oss spørsmål om dette ikke ble nevnt fordi noen av våre spørsmål ble stilt på en slik måte at det ikke var naturlig å snakke om dette temaet.

I utgangspunktet var vår tanke å utføre intervjuene gjennom e-postkorrespondanse med våre kontaktpersoner. Derimot, etter å ha diskutert dette innad i gruppa og med veileder, kom vi frem til at denne formen for datainnsamling ville innebære store svakheter. Blant annet ville vi ikke være i stand til å identifisere naturlige oppfølgingsspørsmål før i etterkant av mottatte besvarelser. Denne formen for datainnsamling kunne også svekket motivasjonen til respondenten, da det ikke er like inspirerende å svare på et skriftlig skjema som gjennom en levende samtale, avhengig av at kjemien mellom intervjuer og respondent er god. Vi kom frem til at det mest hensiktsmessige i vårt tilfelle ville være å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer med våre kontaktpersoner.

Vi utarbeidet en intervjuguide som ble sendt til veileder og godkjent før intervjuene. Intervjuene ble gjennomført gjennom Microsoft Teams på grunn av forhåndsregler i forbindelse med Covid-19 pandemien. Ulempen med videomøte som intervjumetode er at vi ikke oppnår fysisk nærhet. På tross av dette opplevde vi samtalen som dynamiske og informasjonsrike (Jacobsen, 2015, s. 147). Intervjuet med DNB fulgte intervjuguiden kronologisk, men leder i SMN hadde forberedt en presentasjon respondenten ønsket å gjennomføre først. Vi identifiserte her en svakhet og en trussel for svarenes validitet og sammenligningsgrunnlag om vi ikke gjorde noen endringer i det planlagte intervjuet med SMN. Vi kom derfor sammen med respondenten frem til at presentasjonen først ble gjennomført, og at vi deretter gikk gjennom intervjuguiden på lik linje med DNB. I noen spørsmål vil det da være naturlig at leder i SMN henviser til konkrete uttalelser fra presentasjonen. Vi anser dette som tilfredsstillende, da det i dette tilfellet er respondenten selv

som peker på konkrete uttalelser som svar på de ulike spørsmålene, det blir ikke påpekt av oss. Intervjuene ble tatt opp på våre mobiler etter å ha fått tillatelse til dette fra respondentene. Skriftlige samtykkeerklæringer ble sendt til respondentene, som returnerte dem i signerte versjoner. Etter intervjuene ble samtalene transkribert.

Sammen med samtykkeerklæringen fikk respondenten informasjon om anonymisering. I samtykkeerklæringen krysset respondentene av punktet: «Jeg samtykker til at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, i form av at jeg er leder i DNB/SMN». Det er utenfor vår kontroll om øvrige ansatte i DNB eller SMN kan gjenkjenne respondentene ut fra deres svar, da svarene naturligvis vil være preget av deres stilling og ansvarsområder. Gjennom å utelate respondentenes personopplysninger fra oppgaven har vi gjort det vi kan for å ivareta respondentenes anonymitet. Prosjektet er for øvrig meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og vi følger ellers deres krav og retningslinjer.

3.5 Fase fem: Hvordan skal vi velge ut enheter?

Den kvalitative metoden er en ressurskrevende metode, og vi må naturlig nok begrense oss når vi velger ut enheter (Jacobsen, 2015, s. 177). Basert på Jacobsens tre steg i utvalgsprosessen diskuterte vi hvilke enheter som best kunne belyse vår problemstilling, og kom frem til at vi i første omgang skulle forsøke å få intervjuer med topplederne i bankene i Trøndelagsregionen (Jacobsen, 2015, s. 179). Dette for å besvare problemstillingen, der forståelsen og utøvelsen til *ledere* er det sentrale. Vi sendte e-post til seks banker, og fikk positivt svar fra lederne i DNB og SMN.

Etter å ha fått intervjuavtaler med de to lederne, diskuterte vi om vi burde involvere ansatte i virksomhetene. På bakgrunn av ressursbegrensninger og behovet for avgrensning i oppgaven konkluderte vi med at det var tilstrekkelig med kun ledernes svar, siden det er ledernes forståelse og utøvelse av tematikken vi ønsket å utforske nærmere. I tillegg vurderte vi respondentenes tyngde, med tanke på deres erfaring og posisjoner, som noe vi kunne dra nytte av ved å utforske problemstillingen dypere med bakgrunn i informasjonen vi mottar fra disse (Jacobsen, 2015, s. 181).

Presentasjon av respondentene

<i>Respondent</i>	<i>Beskrivelse</i>
<i>Leder DNB</i>	Regionbanksjef bedriftsmarked Trøndelag, plassjef i Trondheim. Over 20 års erfaring fra lederstillinger i banksektoren.
<i>Leder SMN</i>	Banksjef samfunnsutbytte i SMN. En rekke styreverv i næringslivet, tidligere stortingsrepresentant og fylkestingsrepresentant.

3.6 Fase seks: Hvordan skal vi analysere datamaterialet?

I motsetning til kvantitativ metode er vi ikke like bundet opp til bestemte rammer innenfor kvalitativ metode, og dette gir oss fordelene at vi kan tilpasse metoden vår underveis dersom vi anser det som hensiktsmessig for oppgaven. Dette kom til nytte da leder for SMN hadde gitt sin presentasjon, og når vi senere tilpasset intervjuet etter dette.

I analysen av datamaterialet tok vi for oss svarene i de ulike delspørsmålene og sammenlignet respondentenes svar mot hverandre der det var naturlig. Mens oppgaven skred frem, knyttet vi også i større grad svarene opp mot tidligere svar, og fokuserte på å finne sammenhenger.

Dette omtaler Jacobsen som hermeneutisk metode, der vi veksler mellom å undersøke deler og helheten i undersøkelsene våre (Jacobsen, 2015, s. 198). Vi vil videre ta utgangspunkt i tre av Jacobsens (2015) fire forhold for analyse av kvalitative data, som vi mener er relevant for denne datainnsamlingen.

Den første delen er *dokumentasjon* av data. I denne delen transkriberte vi intervjuene, med andre ord vår rådata. Vi utarbeidet altså to skriftlige dokumenter ut fra de to lydfilene vi hadde fra intervjuene, som ifølge Jacobsen er den mest komplette formen for registrering (Jacobsen, 2015, s. 200). Slik kunne vi sammenligne intervjuene, og trekke frem hva vi kunne bruke til utforskning i analysen.

Deretter må vi *systematisere og kategorisere* våre data. Vi utarbeidet i forkant av intervjuene en intervjuguide, der vi delte problemstillingen inn i ulike forskningsspørsmål. Dette gjorde at vi etter transkriberingen satt igjen med strukturerte og oversiktlige skriftlige versjoner av intervjuene. Kategoriseringen handler, ifølge Jacobsen, om å dele opp temaet i mindre enheter, og deretter samler ulike deler av teksten i disse enhetene, noe vi gjorde ved utarbeidelsen av intervjuguiden.

Etter å ha systematisert dataene fra hvert intervju, fokuserte vi på *sammenbinding* av data i analysedelen av oppgaven. For hvert delspørsmål under forskningsspørsmålene plukket vi ut relevante sitater fra hver leder og presenterte disse som en innledning til drøftelsen for delspørsmålet. Jacobsen omtaler direkte sitater som et helt sentralt aspekt innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 216). Dette ga oss et godt grunnlag for å analysere og drøfte våre forskningsspørsmål basert på sitatene vi presenterte i starten av hvert delspørsmål. I tillegg ga dette oss mulighet til å se svarene i sammenheng med hverandre, og opp mot dokumentundersøkelsen. Dette skapte et godt utgangspunkt for videre analyse.

3.7. Fase syv: Hvor gode er funnene og konklusjonene?

I likhet med kvantitativ metode, er det innenfor kvalitativ metode også viktig å gjennomføre en kritisk drøfting når vi skal vurdere om våre konklusjoner er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 227). Vi vil i denne fasen drøfte gyldigheten og påliteligheten til våre data. Dette vil vi gjøre gjennom å ta utgangspunkt i Lewis sin metode for å utforske om våre svar kan ansees som sanne (Lewis, 2009 i Jacobsen, 2015, s. 228). Basert på Lewis metode, vil vi først undersøke om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i (intern gyldighet), deretter om vi kan overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet). Til slutt vil vi vurdere om vi kan stole på de dataene vi har samlet inn (pålitelighet).

Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om i hvilken grad resultatene kan oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015, s. 228). Her må vi stille oss selv spørsmålet om våre studieobjekter gir en sann representasjon av virkeligheten. I vår dokumentundersøkelse må vi være kritiske til om institusjonen som har forfattet kilden har en egeninteresse i å forvrengte informasjonen. Som vi i analysedelen av oppgaven kommenterer, er det klart at institusjonene DNB og SMN gjennom sine offentlige kanaler ønsker å fremstille seg selv på en så god måte som mulig. Etter vår vurdering kan ikke store virksomheter som DNB og SMN presentere vesentlige og direkte feilaktige opplysninger på sine offentlige kanaler, uten at det medfører en betydelig omdømmerisiko om dette blir avdekket. Dersom vi ser dette i sammenheng med at våre funn i dokumentundersøkelsen i stor grad stemmer overens med de individuelle intervjuene, styrker dette troverdigheten i resultatene. På bakgrunn av dette vurderer vi resultatene fra vår dokumentundersøkelse som virkelighetsnære.

Mats Alvesson (Alvesson, 2011 i Jacobsen, 2015, s. 229) er en sterk kritiker til det han mener er en naiv holdning av forskere i forbindelse med individuelle intervjuer i kvalitativ metode.

Han mener for mange forskere tar det for gitt at det mennesker sier og gjør, faktisk representerer virkeligheten. Med bakgrunn i Alvessons (2011) kritikk er det naturlig å reise spørsmål om våre intervjuobjekter fremstiller virkeligheten i sine svar. Det er naturlig for ledere i en virksomhet å forsøke å fremstille sin virksomhet på en så god måte som mulig offentlig. Våre forskningsobjekter var ærlige på spørsmål om hvordan selskapene måler arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft. Begge lederne mente deres respektive selskaper hadde betydelig forbedringspotensial. Dette, sett i sammenheng med at deres svar i stor grad sammenfalt med våre funn fra dokumentundersøkelsen, gjør at vi mener den interne gyldigheten i resultatene fra de individuelle intervjuene er tilfredsstillende.

Overførbarhet

Der intern gyldighet går ut på hvorvidt vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra våre undersøkelser kan generaliseres til andre enn de vi faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). I vår oppgave handler det om å vurdere om det er mulig å overføre lederne svar til hele ledergruppen i selskapet. Vi kan ikke generalisere våre svar til hele selskapet, siden ansatte ikke deltar i intervjuene. Problemstillingen omhandler ledere. En viktig faktor for å vurdere resultatenes eksterne gyldighet, er hvilke ledere som er blitt valgt ut for intervju. Vi valgte å henvende oss til de lederne som hadde hovedansvaret for problemstillingens tematikk i Trøndelagsregionen. Vi fikk intervju med lederne med hovedansvar for dette i DNB Trøndelag og SMN, og kan derfor argumentere for at de personene vi har innhentet svar fra gir oss tilgang til god informasjon. Vi kan derimot ikke si at svarene fra disse lederne kan generaliseres til alle lederne i DNB og SMN. Jacobsen påpeker at jo flere enheter forskerne undersøker, desto større er sannsynligheten for at man kan generalisere funn (Jacobsen, 2015, s. 238).

I spørsmålet om vi kan generalisere svarene fra våre respondenter til selskapenes ledergrupper, er antall respondenter en sentral faktor. Vi har fått intervjuavtaler og gjennomført disse med svært sentrale skikkelser i virksomhetene vi ønsker å undersøke, ledere som har mye kunnskap om tematikken. Dette gir oss grunnlag for en analyse som i kombinasjon med dokumentundersøkelsen kan gi oss gode svar på vår problemstilling. Vi har ikke fått et konkret tall på hvor mange ansatte i virksomhetene som defineres som ledere, men det er naturlig å anta at dette er et betydelig større antall enn våre respondenter når vi regner med både toppledere og mellomledere. Vi får, som tidligere nevnt, svar fra relevante

respondenter som gir oss god mulighet for å besvare vår problemstilling, men det er ikke mulig å teoretisk generalisere våre funn, gitt det lave antallet respondenter i vår undersøkelse.

Pålitelighet

Ved individuelle intervjuer må man i undersøkelsesopplegget ta hensyn til om konteksteffekt kan ha hatt en påvirkning på datainnsamlingen (Davis et al., 2010 i Jacobsen, 2015, s. 242). Begge intervjuene ble gjennomført gjennom Microsoft Teams, og begge lederne satt på hjemmekontor. Det var heller ingen indikasjoner på at respondentene hadde noen andre mennesker i nærheten av seg under gjennomføringen av intervjuet. At vi gjennomførte intervjuet over videolink, påvirket etter vårt syn ikke intervjuene i stor grad, da samtalene opplevdes som dynamiske og naturlige. Det er naturligvis en mulighet for at respondentene ville svart noe annerledes om intervjuene hadde blitt gjennomført gjennom fysiske intervjuer, men vi vurderer muligheten for en betydelig konteksteffekt som lav.

Jacobsen peker også på slurv i nedtegning og analyse av data som en mulig risiko for resultatenes pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 245). Vi benyttet oss derfor av lydopptak av intervjuene, noe vi på forhånd ble enige med våre respondenter om. På denne måten er det ikke noe som har gått tapt fra intervjuene, siden vi har hørt gjennom opptakene flere ganger og transkribert disse til tekster. I tillegg holdt vi en struktur i analysedelen av oppgaven som var basert på våre forskningsspørsmål. På denne måten unngikk vi at svar fra et spørsmål i intervjuet ble benyttet i andre spørsmål i analysen. På bakgrunn av disse vurderingene anser vi resultatenes pålitelighet som høy.

3.8. Fase åtte: Drøfting og presentasjon av funn

Vi har gjennom dette kapittelet gått gjennom de ulike elementene i den metodiske oppbygningen av bacheloroppgaven. Jacobsen (2015) definerer summen av disse elementene som undersøkelsens totale gyldighet. Vi har gjennom denne drøftingen identifisert svakheter ved vår metodiske tilnærming, men også vesentlige styrker. Etter vår vurdering har vi oppnådd en tilfredsstillende pålitelighet og intern gyldighet. Vi har også evnet å måle det vi ønsker å måle, ved at vi har vært bevisst på å svare på vår problemstilling i drøftelsen av resultatene. Undersøkelsens totale gyldighet har derimot blitt svekket ved at vi ikke kan oppnå teoretisk generalisering av våre funn gjennom studien. Dette er samtidig noe vi tidlig var innforstått med, da vi ikke har ressurser til å intervjuer det antallet mennesker som kreves for å oppnå teoretisk generalisering for lederne. Denne avgjørelsen tok vi også basert på behovet for avgrensning, da det ville blitt svært utfordrende å innhente svar fra et betydelig større

antall ledere, og samtidig ha en god struktur innenfor sidebegrensningen i analysedelen av oppgaven.

3.9. Oppsummering og kritikk av metode

Vi har gjennom arbeidet med oppgaven identifisert og utført endringer i vår metodiske fremgangsmåte. I starten av oppgaven ønsket vi blant annet å benytte hypoteser til å besvare problemstillingen, men kom etter samtale med veileder frem til at vi heller skulle benytte oss av forskningsspørsmål. Dette har hjulpet oss i utformingen av intervjuguiden vår og videre i gjennomføringen av intervjuene. I tillegg har vi møtt på utfordringer rundt intervjuet med leder i SMN, som i motsetning til lederen i DNB hadde forberedt en presentasjonsdel. Vi tilpasset i samråd med lederen i SMN intervjuet slik at det møtte våre metodiske krav.

Etter hvert som oppgaven er blitt ferdigstilt, har vi gjort oss noen tanker om hva vi kunne gjort annerledes, om vi skulle gjort prosjektet på nytt med de erfaringene vi har høstet. Vi kunne blant annet vært mer kritiske til om alle delspørsmålene i intervjuguiden var nødvendige for å besvare vår problemstilling. For å skape mer dybde i ledernes svar, kunne vi redusert antall delspørsmål, og heller skrevet ned oppfølgingsspørsmål for å få mer helhetlige og like svar innenfor de ulike delspørsmålene.

Totalt sett er vi fornøyd med valg av kvalitativ metode, fordi dette ga oss muligheten til å være fleksible mens oppgaven ble skrevet. Endringer som underveis er gjort i vår metodiske tilnærming har, etter vårt syn, styrket oppgaven, noe som er en fordel ved kvalitativ metode. I tillegg er vi tilfreds med datainnsamlingen, da vi har innhentet data fra kilder med stor grad av kunnskap om tematikken. Dette har gitt oss interessante resultater å jobbe med i analysedelen av oppgaven. At vi kunne knytte funnene fra de individuelle intervjuene opp mot funnene fra vår dokumentundersøkelse, mener vi også var en styrke for oppgaven. Dette skapte en bedre analyse av problemstillingen og mer troverdighet i våre konklusjoner.

4.0 Presentasjon og drøfting av resultatene

4.1 Empirisk analyse

I dette kapittelet skal vi presentere og analysere de viktigste funnene fra intervjuene sett opp mot forskningsspørsmålene. Funnene vil bli presentert ved utvalgte sitater fra intervjuene. Videre er kapittelet strukturert etter de fire forskningsspørsmålene og under hver av disse vil både teori og empiri drøftes. Alle sitater er skrevet på bokmål grunnet anonymitetshensyn.

4.2 Dokumentundersøkelse: en presentasjon av bankenes nettsider om samfunnsansvar og bærekraft

4.2.1 Forskningsspørsmål én: “Hvordan kommuniseres samfunnsansvar og bærekraft i DNB og SMN sine offentlige kanaler?”

For å vurdere hvordan samfunnsansvar og bærekraft kommuniseres i bankenes offentlige kanaler, har vi valgt å se på bankenes egne hjemmesider. Vi mener det er naturlig at dette er den offentlige kanalen majoriteten av publikum benytter, det er også rimelig å anta at det er det mediet som inneholder mest oppdatert informasjon. Vi vil med bakgrunn i dette rette spesielt fokus mot deres sider som omhandler samfunnsansvar og bærekraft, samt nærliggende sider som interessenter mest sannsynlig vil søke på for å utforske temaet nærmere.

For å finne relevant informasjon om samfunnsansvar og bærekraft på DNB sine hjemmesider, klikker man først på “om oss”, og deretter på “vårt samfunnsansvar” (DNB, u.å.b).

Banken presenterer her hvordan de definerer begrepene samfunnsansvar, ESG, bærekraft og CR. Samfunnsansvar (CR) defineres som det å skape verdier for interessenter i alle ledd, fra investorer til samfunnet som helhet. Videre presenterer de hvilke av FNs bærekraftsmål de prioriterer for å jobbe mot en bærekraftig utvikling, men det redegjøres ikke for hvordan banken definerer selve begrepet bærekraft. ESG blir presentert som virksomhetens evne til å ta hensyn til miljømessige og sosiale forhold, i tillegg til eierstyringen. Begrepet ESG benyttes, ifølge banken, ofte av investorer, forvaltere og finansbransjen for å evaluere virksomhetens «ytelse» når det gjelder samfunnsansvar og bærekraft, for dermed å kunne si noe om virksomhetens antatt fremtidige finansielle resultater (DNB, u.å.c). På sine nettsider har DNB videre definert fire grunnpilarer som presenterer hvilke fokusområder de har ønsker å prioritere innenfor samfunnsansvar. Disse er som følger:

“Vi er en pådriver for likestilling og mangfold”. DNB mener at ulikhet i kjønn, alder, kompetanse, kulturell bakgrunn og funksjonsevne gir flere perspektiver og gjør bedriften bedre rustet til å løse utfordringer. En av DNB sine ambisjoner er at det skal være en kjønnsbalanse på (40/60) i lederstillinger på alle nivå (DNB, u.å.d).

“Vi finansierer bærekraftig vekst gjennom lån og investeringer”. DNB gjør vurderinger både om hva de investerer i, og hvem de låner ut penger til. Det skal gjøres investeringer i fremtidsrettede selskaper, som både DNB og samfunnet for øvrig er tjent med. Eksempelvis

skal DNB bidra med totalt 450 milliarder kroner til finansiering av fornybar energi og infrastruktur (DNB, u.å.e).

“Forebygging av økonomisk kriminalitet og korrupsjon”. Hovedformålet er å redusere økonomisk tap for samfunnet, kunder og for banken selv. Arbeid som gjøres i forbindelse med dette er å forhindre hvitvasking av utbytte fra straffbare handlinger. Dette skjer gjennom god kundekontroll og klare lovmessig krav til finansnæringen.

“Vi hjelper kundene å mestre egen økonomi”. Det er gunstig for samfunnet, kundene og DNB at mennesker har god økonomisk kompetanse for å ta gode valg. Dette gjør DNB blant annet gjennom *“Lærepenger”*. Her får barn og unge lære om privatøkonomi. Ved å prøve å lære opp samfunnet om økonomi, tar DNB et filantropisk ansvar. Norge er et land med høy forbruksgjeld, noe som kan tyde på at dette området bør prioriteres (Gjeldsregisteret, 2021).

På hjemmesidene til DNB hevdes det videre at bærekraft har blitt et sentralt tema i virksomhetens strategi, og at det er en viktig del av bankens arbeid med samfunnsansvar (DNB, u.å.b). Videre fremgår det av hjemmesiden at banken har spesielt fokus på FNs bærekraftsmål fem og åtte, som er henholdsvis *“likestilling mellom kjønnene”* og *“anstendig arbeid og økonomisk vekst”*. Årsaken til at de har valgt disse målene er, ifølge dem selv, at disse de har størst mulighet til å påvirke gjennom sin rolle i samfunnet. Videre begrunner banken disse områdene som viktige elementer i det å ta samfunnsansvar, samt som et bidrag til bærekraftig utvikling.

På SMN sine nettsider finner man relevant informasjon om samfunnsansvar og bærekraft ved å klikke på *“om oss”* øverst på nettsiden deres, og deretter klikke på *“bærekraft”* og/eller *“samfunnsutbytte”* (SMN, u.å.c).

SMN sin strategi for bærekraft hevdes å være inspirert av bankens opprinnelige verdier, og bygger videre på fem av de 17 bærekraftsmålene. Til tross for at tematikken ser ut til å være en viktig del av SMN sin offentlige kommunikasjon, er bankens redegjørelse for egen definisjon vanskelig tilgjengelig på hjemmesiden. Vi vil redegjøre for de bærekraftsmålene SMN på sine hjemmesider fremhever som sine hovedmål. Vi vil samtidig opplyse om at vi i slutfasen av oppgaven oppdaget at SMN hadde endret to av sine fremhevede bærekraftsmål på sine nettsider. Vi vurderte det slik at det ikke var nødvendig å endre vår analyse med bakgrunn i dette, da vi skrev vår analysedel basert på det nettsiden inneholdt på daværende

tidspunkt. Nedenfor vil vi redegjøre for disse fem hovedprioriteringene innenfor samfunnsansvar (SMN, u.å.a):

Bærekraftsmål 5: Likestilling mellom kjønnene. Begge kjønn skal ha like rettigheter og bestemme over sitt eget liv. Det kommer frem at SMN arbeider for lik kjønnsbalanse og likelønn. Organisatoriske retningslinjer og utviklingsprogram skal bidra til dette arbeidet.

Bærekraftsmål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst. Som samfunnsaktør jobber SMN med å gi ansvarlige lån og tilby bærekraftige banktjenester, samt bidra til bærekraftig forbruk og økonomi hos sine kunder.

Bærekraftsmål 11: Bærekraftige byer og samfunn. SMN ønsker å bidra til at det blir lettere for næringslivet og lokalsamfunnet å gjennomføre en omstilling til lavutslippssamfunnet. Dermed blir aspekt som innovasjon og samarbeid viktig i forbindelse med at dette skal skje innenfor ansvarlige rammer.

Bærekraftsmål 13: Stoppe klimaendringene. Handler om å bidra til bærekraftig rådgivning gjennom innsikt og erfaring, samt det å legge til rette for, og spille på lag med næringslivet. Dette er bankens bidrag til å stoppe klimaendringene. Det gjøres gjennom å tilby eksempelvis grønne obligasjoner og ha fokus på klimagassutslipp ved innkjøp.

Bærekraftsmål 16: Fred og rettferdighet. SMN jobber kontinuerlig med å forebygge økonomisk kriminalitet. Et sentralt aspekt i arbeidet går ut på at banken skal kjenne kunden og pengenes opphav.

På SMN sine nettsider om bærekraft og samfunnsutbytte, kommer det tydelig frem at banken ønsker å prioritere tematikken. På sidene om samfunnsutbytte ønsker banken innspill fra lokalsamfunnet på hvilke tiltak, sponsorat og lignende de kan støtte gjennom sin bankdrift (SMN, 2020a). Dette gjør at de involverer flere enn bankens interne interessenter i interessentdialogen. Videre gir det banken en indikator på hva lokalsamfunnet faktisk verdsetter, og hvilke forventninger samfunnet har til banken. SMN hevder også at banken i 2020 ga ut 200 millioner kroner til lokalsamfunnet i form av gaver, sponsorat, støtte og lignende (SMN, 2021). Banken hadde i 2020 et resultat på 1,978 mrd. kroner, noe som gjør samfunnsutbyttet på 200 mill. kroner til omtrent 10 prosent av bankens totale resultat for året 2020 (SMN, 2021).

På bankens nettsider om bærekraft, presiserer de at deres rolle som regionbank gjør bærekraft og sosialt ansvar til et viktig fokusområde for SMN. Videre hevdes det at det lokale er spesielt viktig, men at banken også tenker både nasjonalt og globalt. Dette ser vi også av de bærekraftsmålene banken har prioritert. Banken presiserer også at de følger bærekraftsmålene til FN, samt at de har sluttet seg til FNs prinsipper for ansvarlig bankdrift (SMN, u.å.a). Banken utreder også årlige bærekraftsrapporter der de konkretiserer og presenterer deres bærekraftsarbeid. Disse rapportene er tilgjengelige på bankens nettsider, og gir mottakeren detaljert informasjon om bankens bærekraftstrategi (SMN, 2020a).

Vi vil videre drøfte bankenes offentlige kommunikasjon gjennom deres hjemmesider og sammenligne disse. Ved å se på kommunikasjonen satt opp mot etablert teori, antar vi at det er grunnlag for å kunne vurdere hvorvidt bankene faktisk bidrar i samfunnsarbeidet sitt. I dette underkapittelet vil vi diskutere de viktigste funnene i begge bankenes offentlige kommunikasjon, for deretter å vurdere hvorvidt virksomhetene kan anses som legitime og ansvarlige virksomheter med bakgrunn i deres offentlige kommunikasjon.

Vi opplever at tilgjengeligheten, altså hvor lett det er å finne informasjon om tematikken, er relativt lik på bankenes hjemmesider. Begge bankene har oversiktlige, gode nettsider om samfunnsansvar og bærekraft, og det kommer tydelig frem at arbeidet er av høy prioritet. Yukl (2013) hevder at virksomheter analyserer og påvirker omgivelsene sine gjennom ekstern orientering, og at de dermed kan konkretisere trender, muligheter og trusler de står overfor. Kommunikasjonen bærer preg av at begge bankene har gjort et godt arbeid med å analysere omgivelsene sine, noe som videre danner grunnlag for å svare til deres forventninger (Yukl, 2013). Begge bankene benytter FNs bærekraftsmål i presentasjonen av tiltak for bærekraftig utvikling, og begge har sluttet seg til FNs retningslinjer for ansvarlig bankdrift. Dette gjør at bankene tar et ansvar overfor samfunnet, og det styrker deres intensjon om å bli oppfattet som legitime av deres interessenter (Carson og Skauge, 2019).

Begge bankene anser vi som legitime virksomheter med bakgrunn i Scott (2008) sine tre forutsetninger for legitime virksomheter. I samfunnet rår en tilnærmet unison enighet om at klimautfordringer og likestilling er problemområder som krever handling. Dette har begge bankene presentert løsningstiltak for. Dette gjør at bankene kan sies å tilfredsstille både den kulturelt-kognitive og den normative søylen (Scott, 2008 i Carson og Skauge, 2019). Videre presiserer begge bankene at de tar lover, reguleringer og regler som omfatter dem alvorlig, og at ansvarlig, redelig drift er viktig for begge bankene. Den regulative søylen tilfredsstilles

dermed også hos begge bankene, og om vi legger Scott (2008) sin teori til grunn, vurderer vi bankene som legitime virksomheter.

Bankene presiserer også tydelig gjennom sin offentlige kommunikasjon at de har et ansvar overfor sine interessenter. Kommunikasjonen synes å bære tydelig preg av at bankene anerkjenner sitt ansvar, og at de svarer til interessentenes forventninger. Legger vi Carson og Skauge sine fire nivåer for interessenter til grunn, rettes det liten tvil til at bankenes offentlige kommunikasjon tilfredsstiller både ansatte, direkte berørte, indirekte berørte og det globale samfunnets interesser (Carson og Skauge, 2019). Med bakgrunn i dette anser vi bankenes offentlige kommunikasjon som bidragsyttere til å fremstille bankene som ansvarlige, legitime virksomheter.

Drøfting av DNB sine nettsider

På DNB sin nettside om samfunnsansvar har vi presentert bankens fire grunnpilarer for arbeidet med samfunnsansvar. Vi opplever at dette gir mottakeren god oversikt og en klar inndeling av temaene. Videre opplever vi det også som relativt enkelt å navigere seg inne på de ulike temaene. Som presentert, er likestilling og ansvarlig drift og -forvaltning de fokusområdene banken anser som sine viktigste prioriteringer når det kommer til samfunnsarbeid.

Det fremkommer tydelig av nettsidene til DNB hvilke fokusområder de ønsker å prioritere, og de begrunner videre hvordan og hvorfor de har valgt disse. Banken redegjør også for hvordan de tenker at de skal jobbe videre med samfunnsansvar og bærekraft under "*våre løfter*" og "*våre ambisjoner mot 2025*". Med bakgrunn i dette, er det naturlig å anta at mottakeren opplever at banken i større grad tar tematikken på alvor ved å beskrive konkrete mål, enn om banken ikke hadde definerte prioriteringer. Dette samsvarer med Mintzberg (1973) sin teori om lederroller, og spesielt informasjonsrollen svarer godt til dette. Ledelsen i banken har et ansvar overfor virksomheten ved å overvåke, formidle informasjon og kommunisere bankens strategi til samfunnet. Siden det er lett å knytte kommunikasjonen opp mot etablert teori, er det naturlig å anta at strategiarbeidet omkring samfunnsansvar og bærekraft er et resultat av grundig forarbeid. Det at banken tar tematikken på alvor og setter seg inn i etablert teori, underbygger det at bankene faktisk ønsker å utgjøre en forskjell for samfunnet og at de tar ansvaret deres på alvor, fremfor å kun bruke "store ord".

At banken har lett tilgjengelig informasjon om hvordan de definerer begrepene samfunnsansvar, bærekraft og ESG, anser vi som en styrke i forhold til SMN, som ikke har dette. Begrepene benyttes ofte om hverandre, og kan trolig være vanskelig å skille for publikum. En konkret redegjørelse anser vi dermed som positivt for bankens legitimitet. Det vi derimot ser av DNB sine nettsider er at banken på deres nettsider hevder at *“store deler av overskuddet går tilbake til samfunnet”*. Dette underbygger de med at Sparebankstiftelsen eier 8 prosent av aksjene i selskapene, og at utbyttet fra disse aksjene går til samfunnsnyttige formål (DNB, u.å.b). Dette samfunnsutbyttet er langt lavere enn SMN sitt, da dette tilsvarer omtrent 40 prosent av bankens totale utbytte (SMN, 2020b). Vi stiller derfor spørsmål om DNB kan hevde at denne prosentandelen er av adekvat størrelse slik at de kan kunne kalle det *“store deler av overskuddet”*. Til tross for at staten eier 34 prosent i DNB, går store mengder av bankens utbytte tilbake til samfunnet (DNB Group, 2021). Vi mener likevel at det ikke argumenteres for at dette er samfunnsarbeid initiert av banken, med bakgrunn i at de er et allment aksjeselskap, og følgelig ikke bestemmer hvem som kjøper aksjer i konsernet.

Drøfting av SMN sine nettsider

Vi opplever at SMN, i likhet med DNB, har oversiktlige sider med mye relevant informasjon, og man sitter igjen med et inntrykk av at banken prioriterer tematikken. Dette underbygges blant annet av at både Sparebank 1 Gruppen sine nasjonale sider og SMN presenterer informasjon om tematikken (SMN, u.å.b). At Sparebank 1 Gruppen er delt inn i flere børsnoterte *“regionbanker”*, kan også føre til at mottakerne i større grad er mottakelig for kommunikasjonen. I Norsk Kundebarometers bransjeundersøkelse fra 2020 fremkommer det at Sparebank 1 Gruppen har de nest mest lojale og tilfredse kundene i banksektoren, mens DNB har de minst fornøyde kundene. Totalt sju banker deltok i undersøkelsen (BI, 2020). I en forskningsartikkel fra 2007 fant Samuelsen, Silseth, Lorentzen og Olsen at i virksomheter der kunderelasjonene er gode, vil virksomhetens tillit styrkes. Kommunikasjonen som formidles vil dermed ha større grad av aksept fra mottakeren (Samuelsen, 2007). Dette gjør det naturlig å anta at publikummet til SMN kan være mer mottakelig for bankens kommunikasjon enn publikummet til DNB, noe som følgelig kan gi dem større gjennomslagskraft i sitt samfunnsarbeid.

På SMN sin nettside finner vi en egen side som omhandler det de kaller *“samfunnsutbytte”*. På denne siden hevder banken at lokalsamfunnet *“eier nesten 40 prosent av banken”* (SMN, 2020d). Vi savner en redegjørelse for hvordan lokalsamfunnet faktisk eier banken, da vi ser

av bankens nettsider at majoriteten på aksjonærlisten er finansinstitusjoner og meglerhus. Vi mener derfor banken burde underbygget dette med en redegjørelse på hvordan man faktisk er medeier i banken. I tillegg opplyser banken om at “i 2020 gikk 200 millioner kroner til gode tiltak i regionen” (SMN, 2020b). Her mener vi det ville vært naturlig å forvente eksempler på hvilke tiltak det er snakk om, slik at mottakeren i større grad kan relatere til informasjonen. Det er naturlig å anta at ikke alle interessenter har evne eller vilje til å gå inn i årsrapporter eller andre kilder der de utdyper dette nærmere. Knytter vi dette opp mot Mintzberg (1973) sin teori om lederroller, mener vi ledelsen i banken burde sørget for at denne informasjonen blir lettere tilgjengelig, siden de har et ansvar overfor mottakerne sine. Ved å komme med konkrete eksempler og underbygge påstandene, vil det trolig bli lettere for mottakeren å forstå bankens budskap, noe som videre kan bidra til å øke bankens legitimitet.

Hovedfunn i forskningsspørsmål én

Med bakgrunn i funnene i vår dokumentundersøkelse, kan vi si at både DNB og SMN synes å ha et høyt fokus på å kommunisere sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. Vi har blant annet påpekt at begge bankenes nettsider vedrørende tematikken oppleves oversiktlige, og at informasjonen tyder på at bankene prioriterer tematikken. Vår oppfatning av bankenes kommunikasjon er at DNB i større grad fokuserer på “store” samfunnsansvarlige problemstillinger som blant annet likestilling, klimaproblematikk og ansvarlig forvaltning, i motsetning til SMN som i større grad er preget av at målgruppen er lokal, og at bidrag til det lokale næringslivet er av høy prioritet.

Vi stiller oss kritisk til at DNB hevder at store deler av overskuddet deres går til samfunnsansvarlige formål, når det “kun” er 8 prosent av utbyttet som utdeles til dette. Dette er relativt lavt, spesielt hvis man sammenligner med SMN, som ifølge egne nettsider, deler ut omkring 40 prosent til slike formål. Vi mener SMN burde redegjøre tydeligere for hvordan lokalsamfunnet faktisk eier banken, da vi opplever dette som vanskelig å finne på deres nettsider. Vi savner også en lett tilgjengelig redegjørelse for hvordan banken definerer sentrale begrep innenfor temaene samfunnsansvar og bærekraft, slik som DNB har gjort.

De forskjellene som ligger i bankenes fokusområder, kan trolig forklares ved at bankene har forskjellige målgrupper. DNB kommuniserer ut mot et større nasjonalt publikum, i motsetning til SMN som retter seg mer lokalt. Vårt helhetsbilde etter denne dokumentundersøkelsen er at bankene prioriterer kommunikasjon av tematikken, men at bankenes offentlige kommunikasjoner noe forskjellig. Videre kan vi si at bankene vurderes

som transparente konsern. Hjemmesidene til bankene gir omgivelsene mulighet til å få innblikk i deres organisatoriske prosesser. Påvirkningen anses som direkte, noe vi vurderer som et positivt virkemiddel i samfunnsarbeidet og en viktig bidragsyter til å skape en interessentdialog.

Vi opplever det som enkelt å knytte etablert teori omkring samfunnsansvar og bærekraft til bankenes nettsider. Bankene presenterer henholdsvis fire (DNB) og fem (SMN) hovedprioriteringer som omhandler likestilling, bekjempelse av økonomisk kriminalitet og klimabidrag, samt ansvarlig økonomisk forvaltning og drift. Dette svarer til ansatte, direkte- og indirekte berørte, samt globale interessenter (Carson og Skauge, 2019). I oppgavens neste kapittel vil vi presentere de individuelle intervjuene vi har hatt med ledere i DNB og SMN. Der det er hensiktsmessig har vi knyttet funn i denne dokumentundersøkelsen opp mot ledernes uttalelser.

4.3 Individuelle intervjuer

For å drøfte de tre neste forskningsspørsmålene har vi tatt utgangspunkt i individuelle intervjuer med to ledere i banksektoren, én fra DNB og én fra SMN. Utformingen av intervjuene var noe forskjellig, da lederen i SMN før intervjuet hadde forberedt en presentasjon. Våre vurderinger rundt dette har vi redegjort for i metoddelen. I forskningsspørsmålene benytter vi oss av delspørsmålene som underoverskrifter for å skape struktur i besvarelsen og beholde en rød tråd i vår analyse.

4.3.1 Forskningsspørsmål to: Hvordan oppfatter ledere i DNB og SMN begrepene samfunnsansvar og bærekraft?

Innledende i intervjuguiden hadde vi fokus på begrepsavklaring, noe vi mener er kritisk for å vurdere hvorvidt lederne faktisk oppfatter begrepene samfunnsansvar og bærekraft. Vi mener også at det er hensiktsmessig å kartlegge dette, da det legger grunnlag for å vurdere hvorvidt bankene faktisk prioriterer arbeidet med tematikken. Vi anser det som rimelig å anta at bankenes ledere til en viss grad gjenspeiler bankenes satsning omkring tematikken, og dette forskningsspørsmålet hjelper oss å vurdere hvorvidt lederne forstår samfunnsansvar og bærekraft.

Hvordan definerer lederne begrepet samfunnsansvar?

Etter noen innledende spørsmål omkring ledernes stilling og erfaring, spurte vi dermed lederne: *"Hva legger du/dere i begrepet samfunnsansvar for DNB/SMN?"*.

Vi har bevisst valgt å spørre om samfunnsansvar og bærekraft i separate spørsmål. Dette fordi vi anser begrepene som vanskelig å skille og at vi har et inntrykk av at de ofte benyttes om hverandre. Under intervjuene kom det frem at respondentene vektla noe ulike faktorer i begrepene, men det kommer tydelig frem at begge lederne understreker viktigheten av det å oppfattes som legitime av omgivelsene, og at økonomisk lønnsomhet danner grunnlaget for samfunnsarbeidet. Lederen i DNB svarte følgende på hvordan h*n definerer samfunnsansvar:

"Samfunnsansvar handler også om å få folk til å gjøre de rette tingene, for eksempel å ta ansvar for egen økonomi. Oppsummert er bærekraft en del av samfunnsansvar, og samfunnsansvar innebærer for oss både det her med likestilling, motarbeide bedrageri, at folk tar ansvar for egen økonomi, for eksempel" (Leder DNB).

Det kommer tydelig frem av dette sitatet at kunnskap om privatøkonomi og likestilling er en sentral del av DNB sin strategi for samfunnsansvar. Vi opplever at DNB gjennom sin kommunikasjon intenderer å lære samfunnet om privatøkonomi, med hensikt å bidra til en bærekraftig utvikling. Dette underbygges videre av følgende uttalelse:

"Reklamen «hun investerer» har dere sikkert fått med dere. Det kategoriserer vi under det å ta samfunnsansvar. Det slår jo egentlig to fluer i en smekk, både for likestilling og å ta ansvar for egen økonomi" (Leder DNB).

Reklamefilmen *"hun investerer"* (DNB, 2020a) som lederen nevner, har ifølge lederen vunnet priser for beste reklamefilm, samtidig som DNB i 2021 ble kåret til verdens beste selskap på likestilling av *"Gender Equality Report 2021"* (Equileap, 2021). Dette underbygger lederens utsagn om at likestilling er viktige deler av virksomhetens strategi for å ta samfunnsansvar. Vi opplever at lederens uttalelser også samsvarer med bankens kommunikasjon av samfunnsansvar på deres nettsider. Vi kan dermed si at fokuset på likestilling hos lederen, og hvordan banken kommuniserer det gjennom sine nettsider stemmer overens.

Knytter vi dette opp mot Carrolls CSR-pyramide, kan det tyde på at DNB forsøker å ta et etisk ansvar overfor samfunnet ved å lære befolkningen om privatøkonomi, spesielt rettet mot

kvinner (Carroll, 1991). Samtidig legger de et grunnlag for å skape økonomisk lønnsomhet, som også er en del av Carrolls pyramide. Hvis flere kvinner investerer i aksjemarkedet, blir kjønnsfordelingen mer balansert, samtidig som DNB øker sin kundemasse og dermed øker potensialet for inntjening. I dokumentundersøkelsen presenterte vi at de to viktigste grunnpilarene til DNB er å arbeide for likestilling og ansvar for egen økonomi. At lederen både nevner likestilling som en viktig del av deres samfunnsansvar, og også at kampanjen *“hun investerer”* har vært en prioritert del av deres markedsstrategi, gir oss et inntrykk av at banken faktisk prioriterer tematikken fremfor å kun bruke “store ord”.

Av den første uttalelsen til lederen i DNB er det tydelig at h*n ikke redegjør for et klart skille mellom begrepene samfunnsansvar og bærekraft, men heller omtaler bærekraft som: *“en viktig del av det å ta samfunnsansvar”* (Leder DNB). Dette underbygger vår opprinnelige tanke om at det kan være vanskelig for publikum å skille mellom begrepene samfunnsansvar og bærekraft.

I intervjuet med SMN tolker vi at lederens oppfatning av begrepet samfunnsansvar er bredere, og mer basert på tradisjoner og lokal forankring enn hva vi opplevde i intervjuet med DNB. Lederen i SMN svarte følgende på spørsmålet om h*ns definisjon av samfunnsansvar:

“Da legger vi en 200 år gammel tradisjon til grunn, der vi faktisk har vært med å bidra i samfunnet rundt oss. Du holder ikke på i 200 år uten å gjøre det på en måte som er ansvarlig og som er ærlig, der du bygger tillit til samfunnet rundt. Du skal gjøre jobben din godt, det er det viktigste på samfunnsansvar” (Leder SMN).

Respondentens svar underbygger tydelig en av bankens fokusområder som omhandler det å gi tilbake til omgivelsene. Vi så i dokumentundersøkelsen på bankens nettside om samfunnsutbytte, at banken ønsker å dele ut noe av sitt overskudd til lokalsamfunnet, noe som vil si at banken tar et filantropisk ansvar overfor samfunnet. Dette samsvarer også med Carrolls CSR-pyramide (Carroll, 1991). Å skape gode samfunnsrelasjoner ved å gi tilbake til samfunnet, kan bidra til at banken oppleves som ansvarlig, samtidig som tilliten til virksomheten styrkes. Dette kan dermed være et bidrag til å styrke bankens legitimitet (Suchmann, 1995, s. 577).

I teorien har vi redegjort for at det er vanskelig å gi en konkret definisjon av begrepet samfunnsansvar, da begrepet er omfattende. Vi kan likevel med bakgrunn i intervjuene si noe om hvordan lederne i bankene oppfatter samfunnsansvar, og knytte dette opp mot presentert

teori. Det fremkommer av begge intervjuene at samfunnsansvar er av høy prioritet og at begge lederne ser viktigheten av bankenes arbeid med dette, noe som også underbygges av dokumentundersøkelsen. Lederne peker videre på at deres sentrale rolle i samfunnet gir de en unik posisjon til å påvirke sine omgivelser. Av intervjuene ser vi også at lederne virker å være enige om at det er økonomisk lønnsomhet som danner grunnlaget for deres mulighet til faktisk å utøve samfunnsansvar, noe som sammenfaller med CSR-pyramiden til Carroll (1991).

Den vesentlige forskjellen i ledernes svar ligger i prioriteringer av forskjellige fokusområder innenfor samfunnsansvar. DNB presenterer i større grad likestilling og ansvar for egen økonomi, som er store, globale samfunnsproblemstillinger. Dette begrunnes i at banken segmenterer seg mot en nasjonal målgruppe. Vi opplever videre at lederen i SMN i større grad fokus på grunntankene, tradisjonene og den lokale forankringen til banken, og at de følgelig prioriterer å ta et filantropisk ansvar ved å gi tilbake til omgivelsene gjennom sponsorat og annen økonomisk støtte.

Hvordan definerer lederne begrepet bærekraft?

Respondentene ble videre spurt om hva de legger i begrepet bærekraft. Lederen i DNB svarte følgende:

“Bærekraft en del av samfunnsansvar, og samfunnsansvar innebærer for oss både det her med likestilling, motarbeide bedrageri, at folk tar ansvar for egen økonomi, for eksempel”
(Leder DNB).

Her tolker vi utsagnet dit at lederen mener bærekraft er en sentral del av det å ta samfunnsansvar, og som vi ser er svaret likt det vi fikk ved spørsmål om definisjonen av samfunnsansvar. Lederen kommer derimot ikke med en konkret definisjon av begrepet bærekraft, men forklarer heller om konkrete tiltak de iverksetter for å skape en bærekraftig utvikling. Det kan tenkes at lederen i dette tilfellet oppfatter at vi som intervjuere allerede var innforstått med definisjonen av bærekraft, og at det dermed ikke var nødvendig å definere selve begrepet. Vi ser likevel av utsagnet til lederen at h*n igjen påpeker at likestilling, motvirkning av økonomisk kriminalitet og ansvar for egen økonomi er av høy prioritet i bankens samfunnsarbeid.

I intervjuet med SMN opplever vi at lederen kommer med en mer konkret definisjon av begrepet. Lederen svarte følgende:

“Ja, i ordet bærekraft så legger vi at det skal være en utvikling som er holdbar for fremtiden. Det er kanskje det viktigste med bærekraft. Da må du angripe det på forskjellige måter, fordi bærekraft er klima og miljø, men det er samtidig og selvfølgelig det som går på sosial og økonomisk bærekraft” (Leder SMN).

I teorien er det redegjort for at Brundtland og Dahl (1987) definerte bærekraftig utvikling slik: *“En utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine behov”* (Brundtland og Dahl, 1987). Vi ser dermed at det er tydelige likhetstrekk mellom lederen i SMN sin definisjon av bærekraft, og den etablerte teorien på området. Lederen hevder at bærekraft handler om å skape en utvikling som tilfredsstiller kommende generasjoners interesser, og at dagens handlinger ikke skal gå på bekostning av disse. Lederen legger, i likhet med Carson og Skauge (2019), vekt på at bærekraft ikke handler kun om klima og miljø, men også sosial og økonomisk bærekraft.

Det framkommer tydelig både av disse uttalelsene og dokumentundersøkelsen, at begge bankene har benyttet FNs bærekraftsmål i utarbeidelsen av strategiske fremdriftsplaner for bærekraftig utvikling. De påpeker også i intervjuene at fokuset på bærekraftig utvikling har fått langt større prioritet de siste fem årene. Dette underbygges av følgende uttalelse fra lederen i DNB:

“Hvis du hadde sett nøkkelbåndet mitt nå, hadde dere sett at jeg hadde hatt noen av FN sine bærekraftsmål på nøkkelbåndet mitt, så det har jo kommet veldig de siste årene, og det er jo noe vi alle i banken er virkelig opptatt av” (Leder DNB).

Lederen i SMN forklarer utviklingen i bærekraft slik:

“(..) men jeg kan si det at vi har i løpet av de siste 3-4 årene blitt veldig opptatt av at den forskjellen vi kan gjøre med samfunnsutbytte er at vi kan støtte opp under FNs bærekraftsmål” (Leder SMN).

Dette tyder på at bankene har en tydelig intensjon om å implementere bærekraftsmålene i sitt daglige virke, noe som videre underbygges av dokumentundersøkelsen, der vi fant at kommunikasjonen på nettsidene og grunnpilarene tydelig er inspirert av FNs bærekraftsmål. Lederen i DNB kommenterer at det har vært en sterk vekst og utvikling i arbeidet med bærekraft, noe vi ser samsvarer med lederen i SMN sitt svar. Dette korrelerer videre med BDOs funn i deres bærekraftsrapport fra 2020, der vi ser at fra 2020 til 2021 har andelen

respondenter som anerkjenner at deres bank prioriterer bærekraftsarbeid økt fra henholdsvis 65 til 86 prosent (BDO, 2021). En økning på 21 prosentpoeng på kun ett år bekrefter lederne uttalelser om den sterke utviklingen med bærekraftsarbeid i banksektoren.

Lederen i SMN utdypet videre konkrete tiltak innenfor bærekraft som de har foretatt, og pekte på *“plastkampen”* som eksempel. Denne aksjonen gikk ut på å rydde Trøndelagskysten for plast, og var opprinnelig en idé som oppstod ved Strinda VGS i 2017, der SMN deltok på en gründercamp. Ifølge lederen i SMN var *“(…) ungdommene helt entydig, dere må gjøre noe for miljøet for det er det som er det viktigste for å håndtere fremtiden”* (Leder SMN). Dette viser at SMN kan vise til konkrete tiltak og interaksjon med samfunnet som bidrar til å etterfølge FNs bærekraftsmål.

Av svarene til lederne er det tydelig at fokuset på bærekraft har økt betraktelig de siste årene, og vi tolker svarene deres til at dette anses som en varig endring i samfunnet, og ikke kun en pågående fase. Denne antakelsen bekreftes i BDOs bærekraftsrapport fra 2021 (BDO, 2021). Vi opplever videre at lederen i SMN har en mer tydelig definisjon av begrepet bærekraft enn lederen i DNB. Knytter vi dette opp mot Mintzberg (1973) sin teori om informasjonsrollen, er det naturlig å anta at dette gagnar SMN. Lederen har en rolle som informasjonsformidler og talsmann for virksomheten, og vi opplever her at leder i SMN definerer begrepet bærekraft mer konkret enn lederen i DNB, og dermed tilfredsstiller kravene i henhold til Mintzbergs informasjonsrolle bedre. Dette kan bidra til at legitimiteten til at SMN anses sterkere enn DNB, hvis det er slik at dette går igjen i bankenes øvrige kommunikasjon. Vi tar likevel forbehold om at lederen i DNB, som tidligere nevnt, muligens hadde den oppfattelsen at vi allerede var innforstått med definisjonen av begrepet, og at h*n dermed så det som mer hensiktsmessig å forklare om konkrete tiltak banken foretar for å skape bærekraft. Vi tar selvkritikk på at vi ikke utdypet spørsmålet ytterligere overfor lederen i DNB i intervjuet.

Hvorfor vil bankene arbeide med samfunnsansvar og bærekraft?

Vi har tidligere i forskningsspørsmålet kartlagt hvordan lederne i de respektive bankene definerer begrepene samfunnsansvar og bærekraft. Videre skal vi bevege oss over på de elementære årsakene til at bankene prioriterer å jobbe med samfunnsansvar og bærekraft, og hvorfor bankene bør prioritere dette. Hensikten med dette spørsmålet var å vurdere hvorvidt bankene faktisk ønsker å svare til samfunnets forventninger, eller om bankene kun anser bærekraftsarbeid som en bidragsyter til økt profit.

Vi spurte dermed lederne i bankene: *“Hvorfor er det viktig for DNB/SMN å arbeide med samfunnsansvar?”*.

Lederen i DNB hevdet følgende:

“Og det er vel fordi at vi som stor aktør har en unik mulighet til å påvirke, ikke sant? Med alle disse kundene vi har (...). Så om vi får disse temaene på bordet, så har vi jo mulighet til å dytte i riktig retning. Så vi er jo samtidig opptatt av, (...), å bidra til nye arbeidsplasser etter oljen og den type ting. Så det å bidra til varige arbeidsplasser hos våre kunder er jo business for oss på lang sikt” (Leder DNB).

Her vektlegger lederen i DNB at de som Norges største bank har en sterk posisjon med mulighet til å påvirke omgivelsene. Med denne posisjonen medfølger et stort ansvar overfor deres interessenter, og legitimiteten til virksomheten er viktig for at bærekraftstrategien deres skal kunne iverksettes. Carson og Skauge hevder at en virksomhets ansvar kontinuerlig tilpasses omgivelsene, med den forutsetning at man legger institusjonell teori til grunn (Carson og Skauge, 2019, s.117). Av utsagnet til lederen i DNB er det tydelig at banken anerkjenner sitt ansvar, og ønsker å svare til samfunnets forventninger gjennom det juridiske og moralske ansvaret de stilles overfor. H*n retter også fokus mot at de ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling, blant annet ved å bidra til nye arbeidsplasser på sikt. Samtidig understreker lederen at arbeid med samfunnsansvar og bærekraft også kan være med å bidra til økt inntjening for banken på sikt.

Lederen i SMN responderte følgende på hvorfor banken bør prioritere arbeid med samfunnsansvar og bærekraft:

“Ja, hvis du ikke er opptatt av samfunnsansvar har du ikke tillit, verken hos kundene eller i samfunnet for øvrig. En virksomhet som vår overlever ikke uten tillit” (Leder SMN).

Lederen i SMN vektlegger tydelig graden av tillit, både i form av at samfunnet skal ha tillit til banken og at banken skal ha tillit til samfunnet. Dette kan tyde på at banken ønsker å bidra til en samhandling med samfunnet, noe som blant annet underbygges av deres arbeid for å fremme lokalt næringsliv gjennom bidrag til innovasjon og sponsorat. Ved at banken involverer, bidrar og sponser aktører i det lokale næringslivet er det naturlig å anta at samfunnet oppfatter virksomheten som legitim og ansvarlig, og at de svarer til interessentens interesser. Dette bidrar til å styrke tilliten i samfunnet, som resulterer i at det bidrar lettere for

banken å skaffe nye kunder, som igjen øker potensialet til økonomisk lønnsomhet (Strand og Freeman, 2013, s. 66). Dette skaper en sirkulær prosess der banken øker inntjening, og dermed gir mer tilbake til samfunnet. Mitchell påpeker videre viktigheten av at svekket tillit kan ha tilsvarende negativ effekt, noe som medfører at banken sitt samfunnsarbeid må svare til interessene i samfunnet (Mitchell, 1997).

I drøftingen av svarene på dette forskningsspørsmålet tar vi forbehold om at svarene til respondentene regnes som representative for lederne i bankene. Det er mulig at bankene er opptatt av en faktor, selv om respondentene ikke har nevnt dette i intervjuet. Vi har derfor valgt i dette forskningsspørsmålet å etterprøve noen av svarene med offentlig tilgjengelig informasjon og funn i dokumentundersøkelsen. Som vi skrev i innledningen er det likevel viktig å få kartlagt ledernes tanker og oppfatning av tematikken siden problemstillingen omhandler hvordan lederne forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft.

Respondentenes uttalelser indikerer at begge aktørene er bevisste på sin størrelse og deres posisjon i samfunnet. Lederen i DNB understreker at det er bra for bankens forretning å bidra til varige arbeidsplasser hos sine kunder. Dette kan sees i sammenheng med satsingen deres på bærekraftsmål åtte - *“anstendig arbeid og økonomisk vekst”*. Dette punktet kommer både deres kunder og banken selv til gode. Leder i SMN legger stor vekt på tillit i sitt svar. Dette samsvarer med Suchmann sin legitimitetsteori om at virksomheter endrer sin atferd med bakgrunn i et ønske om å bli oppfattet som legitime av omgivelsene (Suchmann, 1995, s. 577).

Av svarene på dette spørsmålet, ser vi også at banken har ulike fokusområder som i stor grad er preget av organisatoriske forskjeller og ulike målgrupper. Det som går igjen i sitatene er at begge bankene ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling, og dermed ønsker å oppfattes som legitime av sine interessenter. DNB nevner at de med sin store kundemasse påvirker samfunnet ved å ta tematikken på alvor, og SMN retter i stor grad fokus på det å skape tillit i omgivelsene. Vi opplever at begge disse svarene samsvarer med krav til legitimitet definert av Suchmann (Suchmann, 1995, s. 577).

Hvordan kan økt samfunnsansvar bidra til bærekraftige løsninger?

Det siste spørsmålet vi stilte for å besvare dette forskningsspørsmålet var: *“I hvilken grad kan økt fokus på samfunnsansvar påvirke DNB/SMN sitt arbeid med å skape bærekraftige løsninger?”*. Med dette spørsmålet ønsket vi å kartlegge hvordan forventningene i det øvrige

samfunnet kan påvirke bankene til å bidra til en mer bærekraftig utvikling. Spørsmålet er formulert slik for at vi skal kunne vurdere hvorvidt bankene og lederne prioriterer samfunnsarbeidet og dermed svarer til samfunnets interesser.

Lederen i DNB responderte slik:

“Vi tar det ansvaret gjennom å påvirke og stille krav til blant annet våre kunder. Gjennom dette kan vi dytte samfunnet i riktig retning. Det har vi troen på, og selvtillit nok til å tro at vi gjør det. Enten så får man jo lån eller ikke lån, og hvis man driver på med noe som ikke er bærekraftig, så vil det bli påpekt av oss, og det vil påvirke kundens mulighet til å få lån” (Leder DNB).

Lederen i SMN responderte slik:

“(…) så har vi både en tradisjon og verktøy som gjør at vi kan være med å fremme bærekraftige løsninger tilpasset Midt-Norge. Også kan man si det at vi kan være med å gjøre det når vi blir utfordret. En ting er hva vi kan gjøre selv, men en annen ting er at markedet/aktørene rundt oss kan etterspørre at vi skal levere på bærekraft. Også kan vi igjen i vår tur etterspørre til våre leverandører «hva gjøre dere i forhold til bærekraft?» (Leder SMN).

Her ser vi at lederne er bevisste på at de, som store aktører i banksektoren, kan stille krav og forventninger både til omgivelsene sine og seg selv. Vi har ikke funnet konkrete bransjestandarder for hvordan aktørene skal måle hvorvidt de lykkes eller ikke i arbeidet med bærekraft, ut over Finans Norge sine retningslinjer (Finans Norge, 2018). Ut fra ledernes svar kan det tyde på at det er de store virksomhetene i banksektoren som leder an i dette arbeidet, samtidig som samfunnet rundt i større grad kommer med forventninger og krav til hvordan bankene skal operere. Midttun og Gjølberg hevder at skandinaviske virksomheter med sin lange erfaring med samarbeid mellom myndigheter og næringsliv, er i en unik posisjon når det kommer til å skape en interessentdialog mellom virksomheter og samfunnet (Midttun, 2013). Med bakgrunn i det lederne påpeker er det dermed viktig at også mindre banker, og myndigheter bidrar til å rette sektoren i en enda mer bærekraftig retning.

Det fremgår også av svarene til begge respondentene at de stiller krav til sine kunder når det kommer til å dokumentere bærekraftig drift. Ser vi dette opp mot Carson og Skauge sin teori om samfunnsansvarlige investeringer, er dette tydelig bruk av filtrering som et virkemiddel

for å utøve samfunnsansvar og bærekraft (Carson og Skauge, 2019, s. 206). Ved å benytte filtrering ut mot potensielle lånekunder og investorer, vil bankene kunne skape ringvirkninger i øvrig næringsliv og bidra til en “nettobærekraft” i samfunnet. Ved å ekskludere kunder som ikke tilfredsstillt krav til bærekraft, og kontinuerlig følge opp at eksisterende kunder rapporterer sitt bærekraftsarbeid virker dette å være respondentenes viktigste bidrag til å skape en bærekraftig utvikling. Begge respondentene utdypet videre konkrete eksempler der de som bank har bidratt til en bærekraftig utvikling. Lederen i DNB hevdet følgende:

“For eksempel, i alle kredittsaker, for de som ønsker lån over 8 millioner må vi kommentere på hvordan de håndterer bærekraft. Og da går det på ESG. Så vi rater kundene vi, i forhold til bærekraftsmålene” (Leder DNB).

Her viser lederen til at DNB undersøker sine kunder når det kommer til utlån, og stiller krav til at låntakerne opptrer bærekraftig. Det er en forventning fra samfunnet om at bankene skal opptre rettmessig, og dette skjer gjerne gjennom at det blir igangsatt aktiviteter og retningslinjer som ikke nødvendigvis er nedfelt i lover. Lederen nevner også ESG som inneholder retningslinjer for hvordan man kan bidra til bærekraftig utvikling, samtidig som man tilfredsstillt miljømessige, sosiale og offentlige forhold (Furuseth, 2015).

Svaret til lederen i SMN tyder på at også de føler en forventning i omgivelsene om at de skal bidra til arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft.

“Og underliggende på alt sammen så ser dere at det er en forventning at samfunnsutbytte skal være med å bidra til grønn omstilling, og sette bærekraft på dagsorden gjennom samfunnsnyttige temasatsninger” (Leder SMN).

Som vi kan se av begge uttalelsene er det grunn til å tro at bankene er opptatt av å oppfylle samfunnets krav og forventninger med bakgrunn i deres etiske ansvar. Dette viser at det er viktig for bankene å arbeide med samfunnsansvar for å bli oppfattet av omgivelsene som en bærekraftig virksomhet. Bankenes ønske om å bli oppfattet som en bærekraftig virksomhet er en viktig bidragsyter til det å bli ansett som legitime av det øvrige samfunnet. Utgård konkluderer i en forskningsartikkel fra 2017 at det er en tydelig korrelasjon mellom grad av samfunnsarbeid og økonomisk lønnsomhet (Utgård, 2017). På bakgrunn av dette, kan ønsket til konsernene sees i sammenheng med en frykt for å tape terreng til sine konkurrenter, og dermed tape potensiell inntjening.

Hovedfunn i forskningsspørsmål to

Vi vil i denne delen av kapittelet presentere de viktigste funnene i forskningsspørsmål to. Da lederne ble spurt om deres definisjon på begrepene samfunnsansvar og bærekraft, opplevde vi at lederen i SMN svarte noe mer konkret og knyttet opp mot etablert teori enn hva lederen i DNB gjorde. Vi synes likevel at ledernes svar samsvarer godt med den offentlige kommunikasjonen deres, som vi drøftet i dokumentundersøkelsen. Til tross for at lederen i SMN kom med noe mer konkrete definisjoner på begrepene, er det likevel verdt å merke seg at begge lederne trakk opp FNs bærekraftsmål uten at dette ble nevnt i våre spørsmål. Begge lederne kom også uoppfordret med eksempler på hvordan bankene arbeider med samfunnsansvar og bærekraft, noe som gir oss et inntrykk av at bankene har et ektefølt ønske om å utføre samfunnsarbeid. Dette, til tross for at Bakan hevdet at private virksomheter er underlagt visse lover og regler, som umuliggjør å utøve ektefølt samfunnsansvar (Bakan, 2004, s. 37). Videre anerkjente respondentene den viktige rollen begge bankene har i samfunnet, og at de har mulighet til å påvirke til en bærekraftig utvikling. Med bakgrunn i dokumentundersøkelsen, og ved å presentere uttalelser fra lederne i bankene, kan vi med Carson og Skauge sin definisjon av bærekraftige virksomheter konkludere med at både DNB og SMN kan defineres som bærekraftige virksomheter (Carson og Skauge, 2019, s. 133).

Ved å legge Mintzberg (1973) sin teori om lederroller til grunn, fant vi at lederne gjennom informasjonsrollen er med på å overvåke og formidle nyttig informasjon gjennom sin lederposisjon. Siden lederen i SMN svarte noe mer konkret på våre definisjonsspørsmål av begrepene samfunnsansvar og bærekraft, opplever vi at lederen i SMN fyller informasjonsrollen bedre enn lederen i DNB. Det er likevel viktig å påpeke at vi tar selvkritikk for at vi ikke spurte lederen i DNB grundigere i selve intervjuet, og vi kan dermed ikke konkludere med at dette faktisk er tilfellet. Det som derimot er interessant med dette funnet er at det taler mot det vi fant i dokumentundersøkelsen, der vi opplevde at DNB, i større grad enn SMN, presenterte sine definisjoner av begrepene samfunnsansvar og bærekraft. Sidene disse funnene taler mot hverandre, anser vi det som rimelig å anta at begge bankene har redegjort for hvordan de definerer disse begrepene internt, men at vi ikke fulgte dette godt nok opp i selve intervjuet. Med bakgrunn i en helhetsvurdering av respondentens uttalelser og funn i dokumentundersøkelsen, oppfatter vi at begge bankenes strategier omkring samfunnsansvar og bærekraft er basert på etablert teori og forskning på området. Dette tyder videre på at bankene tar samfunnsansvaret på alvor og, og de dermed legger til rette for å styrke sin grad av legitimitet ut mot sine interessenter (Morsing og Schultz, 2006).

Det kommer tydelig frem at begge respondentene vektlegger viktigheten av økonomisk lønnsomhet ved samfunnsarbeid, noe som samsvarer med Carroll (1991) sin påstand om at virksomheter har et økonomisk ansvar overfor sine interessenter. Dette underbygges blant annet av følgende utsagn fra lederen i SMN: *“Du skal gjøre jobben din godt, det er det viktigste på samfunnsansvar”*. Vi tolker dette utsagnet dit at lederen understreker at banken er avhengig av å skape økonomisk lønnsomhet. En virksomhet vil gjennom å drive sin virksomhet lønnsomt bidra til å skape verdiskaping og utvikling, noe som videre resulterer i trygge og stabile arbeidsplasser, samtidig som eierne får utbytte på sine investeringer. I en kapitalintensiv bransje som banksektoren, er det også viktig for å sikre stabilitet og trygghet i finansmarkedene, som igjen påvirker resten av samfunnet gjennom makroøkonomiske virkninger. Det kom tydelig frem gjennom finanskrisen fra 2008 hvor viktig det var med trygge, stabile og økonomisk lønnsomme banker, da flere amerikanske banker på kort tid gikk konkurs (Mathiason, 2008).

Vi anser det som naturlig at lederne understreker viktigheten av økonomisk lønnsomhet, og at dette følgelig er en sentral del av bankenes oppfattelse av begrepet samfunnsansvar. Det som det her er viktig å stille spørsmål om, er bankenes intensjon for å implementere samfunnsansvar og bærekraft. Til tross for at bankene gir tilbake til samfunnet, ser vi av deres årsrapporter at det er direkte eiere som naturligvis mottar den største delen av utbyttet. Dette er ikke nødvendigvis problematisk, da dette gir bankene mulighet til å påvirke sine investorer i en mer samfunnsansvarlig retning. Samfunnsansvarlige investeringer handler både om at investorer stiller krav til ledelsen i en virksomhet, og at ledelsen i en virksomhet stiller krav til investorene. Dette er en del av interessentdialogen, og danner grunnlag for å skape en mer samfunnsansvarlig utvikling (Carson og Skauge, 2019). Bankene kan dermed, i dialog med sine eiere, stille krav og forventninger til samfunnsansvarlige tiltak i henhold til bankens mål.

Som redegjort for tidligere virker lederne i sine intervjuer å være bevisst sine virksomheters størrelse og påvirkningskraft. I tillegg har svarene vi har fått så langt, skapt et inntrykk av at bankene driver mye av utviklingen innenfor arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft selv. Det vil videre i oppgaven være naturlig å stille spørsmål om hvordan eksempelvis myndigheter kan skape et større press på aktørene i banksektoren for å utøve samfunnsansvar og fokusere på bærekraft i sine virksomheter, for eksempel gjennom enda strengere krav til bankenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft gjennom offentlige anbud. Dette er noe vi vil komme tilbake til i forskningsspørsmål fire.

4.3.2 Forsknings spørsmål tre: Hvordan jobber DNB/SMN med samfunnsansvar og bærekraft?

I dette forsknings spørsmålet ønsker vi å kartlegge hvordan bankene jobber med samfunnsansvar og bærekraft, altså hvordan lederne i bankene faktisk utøver tematikken. Vi har allerede presentert funn i forsknings spørsmål én og to som taler for at bankene jobber med samfunnsansvar og bærekraft. I denne delen vil vi knytte funnene opp mot hvordan lederne utdyper at samfunnsarbeidet deres er i dag.

Vi har valgt å utelate to forsknings spørsmål fra den opprinnelige intervjuguiden, da vi mener de ikke tilfører ny informasjon av vesentlig art. Mer konkret har vi valgt å ekskludere delspørsmål tre, der vi avdekket hva DNB og SMN gjør for å skape en mest mulig bærekraftig bank, siden lederen i DNB misforstod spørsmålet og ga oss et svar som omhandlet samfunnsansvar. Dette resulterte i svekket sammenligningsgrunnlag, noe som videre gjorde det umulig å benytte dataene i dette delspørsmålet uten å svekke oppgavens validitet. Vi valgte videre å ekskludere data fra forsknings spørsmål seks, som omhandlet arbeidet med å styrke bankens omdømme. Dette valget tok vi da funnene fra dette spørsmålet, etter vår vurdering, ikke tilfører informasjon som i tilstrekkelig grad bidrar til å besvare vår problemstilling. Vi ønsker likevel å påpeke at vi ikke anser dette som en svekkelse av vår analyse, da dette gir oss muligheten til å gå i dybden på de delspørsmålene vi mener tilfører vår problemstilling relevant informasjon.

Hvordan introduseres lederne for samfunnsansvar i sin opplæring?

Med det første delspørsmålet ønsket vi å kartlegge hvorvidt ledere i bankene eksponeres for samfunnsansvar i sin opplæring. Dette er av vesentlig art for oppgaven, da det gir oss et inntrykk av hvorvidt bankene faktisk anerkjenner ansvaret. Av svarene til respondentene ser vi at begge bankene har opplæringsprogram for sine ledere og ansatte, der det ifølge våre respondenter blir lagt vekt på samfunnsansvar og bærekraft. Det første spørsmålet vi stilte respondentene var dermed: *“Hvordan introduseres ledere i DNB/SMN for samfunnsansvar i sin opplæring?”*.

Lederen i DNB uttalte følgende:

«Jeg ble personlig ikke introdusert for samfunnsansvar i min opplæring. (...) Men nå har vi også gjort et sprang i riktig retning i så måte, så vi har digital opplæring. Så det ligger en del

kurs digitalt for våre ansatte, og deriblant ligger det kurs på samfunnsansvar, som er obligatorisk for alle som jobber i DNB» (Leder DNB).

Lederen i SMN uttalte følgende:

«Det er faste elementer i opplæringsprogrammet. (...) Det er et individuelt opplæringsprogram som gjøres med leder også er det et felles opplæringsprogram for nyansatte, der du går gjennom konsernets policy. Og da skal du i den opplæringen både ha gjennomgang av selvfølgelig lover og regler, (...) etisk regelverk, (...) samfunnsutbytte, (...) bærekraft og samlet sett betyr det at du får en bred gjennomgang basert på det som har å gjøre med samfunnsansvar til hver enkelt ansatt. Men vi ser det at vi kan bli flinkere til å gjenta og oppfriske kunnskapen til de som allerede er ansatt» (Leder SMN).

Begge lederne forteller om obligatoriske kurs som alle ansatte må gjennomføre. Lederen i DNB forteller at det har vært en utvikling de siste årene, fra å selv ikke ha gjennomført opplæringskurs i sin egen opplæringsperiode, til at det er blitt obligatorisk for alle nyansatte i dag. Lederen i SMN utdyper mer detaljert om hva som gjennomgås i opplæringsprosessen i dag, samtidig forteller h*n om et forbedringspotensial i organisasjonen. At begge respondentene refererer til at nye ledere i dag, i sin opplæringsperiode, må gjennom et opplæringskurs som omhandler samfunnsansvar, er et konkret eksempel på at bankene synes å ta tematikken på alvor.

Uttalelsene underbygger videre våre funn i forskningsspørsmål to, der vi påpekte at begge lederne kommenterte den sterke utviklingen i bærekraftsarbeid, noe som også underbygges av BDOs bærekraftsrapport fra 2021 (BDO, 2021). Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at hensikten med ledelse er å få individer i organisasjonen til å realisere bestemte mål, samt skape motivasjon og trivsel for å trigge økt prestasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416). Det er naturlig å anta at hensikten med å implementere samfunnsansvar og bærekraft i ledernes opplæringsprogram, er å få de ledere og ansatte til å realisere bestemte samfunns- og bærekraftsmål innenfor tematikken.

Knytter vi det videre opp mot Yukl sin teori om effektiv ledelse, ser vi at det er spesielt to prosesser vi kan drøfte opp mot ledernes svar - *oppgaveorientering* og *endringsorientering* (Yukl, 2013, s. 49 i Kvalshaugen et al., 2019). Ved å introdusere ledere for tematikken legger bankene et grunnlag for at de videre kan orientere sine ansatte om de oppgavene som skal prioriteres, samt hvordan de skal formidles og angripes. I endringsorienteringen legges det

særlig vekt på at alle ansatte skal involveres og at problemløsning skal være eksperimentell, noe vi opplever at lederne i sine svar til oss vektlegger. Videre hevder Yukl (2013) at lederne bør organisere aktiviteter, definere ansvar, fordele oppgaver og sette resultatmål. På dette området ser vi at respondenten i SMN svarer mer utfyllende enn hva lederen i DNB gjør, noe som tyder på at lederen i SMN har et godt grunnlag for å formidle oppgavene videre til sine ansatte. Vi vil gå nærmere inn på dette i neste underkapittel som omhandler hvorvidt ansatte, eksklusive ledere, involveres i arbeidet med samfunnsansvar.

I hvilken grad involverer ledelsen ansatte i arbeidet med samfunnsansvar?

Som en oppfølging til det forrige delspørsmålet spurte vi lederne om hvordan de ansatte blir introdusert for arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft. Årsaken til at vi inkluderte dette spørsmålet var hovedsakelig for å underbygge funn i det forrige delspørsmålet, men også for å få respondentene til å utdype hvordan ansatte i alle ledd inkluderes i bankenes samfunnsarbeid. Lederen i DNB uttalte følgende:

«Ja, og der kan vi si at de som jobber innenfor kreditt i bedriftsmarkedet, de involveres i stor grad, for de må faktisk ha den dialogen med sine kunder. De må spørre hvordan arbeidsstokken hos kunden er, om de ansatte har normale lønns- og arbeidsvilkår, og avdekke om det bedrives bestiktelser» (Leder DNB).

Her presiserer lederen at de som jobber med kreditt i bedriftsmarkedet har en viktig oppgave med å påvirke sine kunder til å bli mer samfunnsansvarlige. Videre nevner h*n konkrete tiltak de foretar for å sikre at kundene etterlever bankens krav. Dette samsvarer med Yukl (2013) sin teori om at ekstern orientering er en del av effektiv ledelse. Å bygge eksterne nettverk for å skaffe informasjon, samt påvirke og overvåke omgivelser, er en essensiell del av å utøve samfunnsansvar. Videre gir det DNB med sin sterke posisjon en oversikt over trender, muligheter og trusler i markedet (Yukl, 2013, s. 50 i Kvalshaug et al., 2019). Vi skulle gjerne ønsket at lederen utdypet ytterligere hvordan alle ansatte involveres i dette delspørsmålet, til tross for at lederen i forrige delspørsmål informerte om at alle i banken må gjennom et obligatorisk kurs omkring tematikken. Lederen hevder videre i intervjuet at de nylig har vært gjennom en prosess internt der det har blitt tydelig redegjort for hva samfunnsansvar betyr for dem som bank. Dette underbygges av følgende utsagn:

«Også tror jeg kanskje man tidligere tenkte at samfunnsansvar var det å jobbe med kloke gaver, å jobbe med sponsorat og slike ting, som egentlig vi ikke definerer som

samfunnsansvar lengre. Vi anser det å bidra til likestilling, kontroll på egen økonomi og investeringer i samfunnet som bedre tiltak» (Leder DNB).

Som lederen i DNB påpeker, er samfunnsansvar ikke lengre, etter deres syn, kun det å gi gaver, sponsorat og/eller annen økonomisk støtte. Lederen presiserer at det i dag handler mer om å bidra til en bærekraftig utvikling gjennom å fremme likestilling, økonomisk kontroll og det å foreta samfunnsansvarlige investeringer. Carroll hevder at samfunnsansvar er å frivillig bidra til et bedre samfunn og renere miljø, og samtidig integrere sosiale og miljømessige hensyn i sin forretningsvirksomhet, og videre i interaksjon med interessentene (Carroll, 1991). Vi ser dermed at lederen i DNB her definerer samfunnsansvar i tråd med etablert teori og forskning, noe vi stilte spørsmål om i forskningsspørsmål to. Dette underbygger dermed vår delkonklusjon om at svakheter i intervjuet var årsaken til at lederen ikke utdypet dette ytterligere tydeligere.

Lederen i SMN responderte som følger på spørsmålet om hvordan de ansatte blir involvert i arbeidet med samfunnsansvar:

«Du kan si det slik, når det først er satt på agendaen at det skal rapporteres helt opp til konsernsjef og styret så blir alle ledere målt på dette. Når alle ledere blir målt på dette, da blir også alle ansatte konfrontert med det» (Leder SMN).

Lederen i SMN påpeker også at samfunnsansvar er viktig, og at det tas på alvor innad i virksomheten. Dette skjer blant annet ved at de måler grad av bærekraft og samfunnsansvar, og tilpasser tiltak ut fra situasjonen og forventningene de stilles overfor. Vi ser av svaret til lederen i SMN at det er mindre utfyllende enn i forrige delspørsmål, noe som følgelig gir oss mindre grunnlag for å drøfte uttalelsen. H*n poengterer at alle ledere blir målt på etterfølgelse av krav til samfunnsansvarlig arbeid, og at de ansatte blir konfrontert med dette dersom de ikke tilfredsstillt bankens retningslinjer. Dette tyder på at banken tar tematikken på alvor, men vi tolker svaret dit at de ansatte ikke blir involvert i stor grad i arbeidet.

Yukl hevder at ledere har et ansvar for endringsorienteringen, og at dette omfatter å formidle endringsbehov, formidle visjoner, oppmuntre til problemløsning og å ta muligheter, samt innovasjon- og kunnskapsdeling (Yukl, 2013, i Kvalshaug et al., s. 49). Det handler også om eksperimentering, oppmuntring og det å anerkjenne endringsprosessene som pågår. Hvis de ansatte ikke blir involvert, vil det følgelig være vanskeligere for dem å engasjere seg i arbeidet.

I hvilken grad benytter bankene prinsippene i ESG i deres daglige virke?

Vi har nå fått et innblikk i hvordan lederne og ansatte introduseres for samfunnsansvar i opplæringen, samt hvordan lederne involverer de ansatte. I denne delen av oppgaven ønsker vi å vurdere hvorvidt bankene benytter prinsippene i ESG, altså hvordan bankene evner å ivareta miljømessige og sosiale forhold, samt hvordan eierstyringen deres er (DNB, u.å.c). ESG har blitt et sentralt begrep i virksomheter uavhengig av sektor, og vi anså det dermed som relevant å spørre respondentene om begrepet for å besvare vår problemstilling. Lederen i DNB uttalte følgende når vi spurte hvorvidt de benyttet prinsippene i ESG:

«ESG er blant annet innarbeidet i kreditthåndboken vår. Det er det enkle svaret. Det betyr at i alle kredittsaker over 8 millioner, må bedriftens og kundens håndtering av ESG belyses og rates. Så det betyr at alle som jobber i det området får det med seg, og må håndtere det. I tillegg finner dere også her mye informasjon om dette under de fire grunnpilarene på hjemmesiden vår som vi tidligere har snakket om» (Leder DNB).

Her vektlegger lederen i DNB at banken har krav og forventninger til sine kunder for at de skal kunne få innvilget kreditt på over 8 millioner kroner. Dersom virksomheten som ønsker kreditt ikke tilfredstiller DNB sine krav, vil de ikke få innvilget sin søknad ifølge lederen. Knytter man dette opp Carson og Skauge sin teori om samfunnsansvarlige investeringer kan man si at dette er en form for filtrering, der DNB gjør en vurdering av potensielle kunders grad av etterfølgelse av ESG sine prinsipper (Carson og Skauge, 2019, s. 201). DNB kan med bakgrunn i dette ende opp med å unngå å investere i, eller inkludere, enkelte virksomheter om de ikke oppfyller DNB sine krav til håndtering av ESG. Videre kan man si at DNB også skaper et aksjonærensengasjement, der de benytter sin eierandel og makt over virksomheten for å påvirke den i ønsket retning. Med bakgrunn i dette kan man si at DNB forsøker å skape et engasjement gjennom å stille krav til deres låntakere, og utnytte sin posisjon i samfunnet til å bidra til en bærekraftig utvikling.

I svaret fra lederen i SMN referer h*n til at de har en egen ESG-komité, og videre at komitéens hensikt er å utvikle og implementere en helhetlig metode, prosess og konsernstandard for bærekraft i SMN. Lederen hevder videre at denne komitéen har følgende fire fokusområder:

1. *Være en pådriver og tilrettelegger for at arbeidet med å integrere bærekraft videreutvikles og intensiveres i alle forretningsområder.*

2. *Være en pådriver og tilrettelegger for bærekraftig utvikling hos våre kunder, leverandører og samfunnet for øvrig.*
3. *Samordne aktiviteter og standarder i konsernet og mot felleseide selskaper i Sparebank 1 alliansen.*
4. *Utvikle kompetanse, rammeverk, styringsstruktur og kultur. (Leder SMN).*

Lederen i SMN refererer til at de har ESG-komité, samt hvilke målsettinger og retningslinjer de har fremover. Respondenten uttaler videre at SMN har konkretisert fire tydelige målsettinger de ønsker å arbeide mot gjennom sin ESG-komite. At banken har opprettet en egen komité, taler for at banken tar tematikken på alvor, noe som igjen trolig vil bidra til å styrke bankens legitimitet (Scott, 2008 i Carson og Skauge, 2019). Den vesentlige forskjellen i svaret fra lederen i SMN, i motsetning til DNB, er bredden og den konkrete oppbygningen. H*n presenterer konkrete målsettinger banken ønsker å nå gjennom sin ESG-komité, noe som ytterligere underbygger vår påstand om at én egen komite styrker bankens legitimitet. Vi savner likevel en redegjørelse for konkrete tiltak banken har foretatt, slik som vi fikk i svaret fra respondenten i DNB. Uten konkrete eksempler på hvordan komitéen jobber og hvilke aksjoner de gjennomfører, anser vi det som vanskelig å knytte funn opp mot teorien om samfunnsansvarlige investeringer. Vi ser i ettertid at dette er noe vi burde fulgt opp ytterligere, da dette ville gitt oss et bedre sammenligningsgrunnlag av virksomhetene.

Hvordan mener lederne at de skiller seg fra sine konkurrenter i samfunnsarbeid?

I dette delspørsmålet ønsket vi å kartlegge hvordan lederne mener at deres bank skiller seg ut fra sine konkurrenter i arbeidet med samfunnsansvar. Ved å stille dette spørsmålet, ønsker vi å vurdere hvorvidt bankenes samfunnsarbeid bidrar til å gi dem konkurransefortrinn og utvikle banksektoren framover. Videre gir det oss en dypere forståelse for hvorvidt leder faktisk utøver ledelse som bidrar til at virksomheten tar samfunnsansvar. Lederen i DNB responderte slik:

“Det er jo litt vanskelig å si. Men det at vi er en stor bank i Norge gjør at vi i enkelte felt kanskje vises bedre enn andre, for eksempel gjennom kampanjen «hun investerer». Og vi har et pågående konsept der nå som kalles «DNB forklarer», der vi lager seminarer hvor vi oppdaterer og utdanner befolkningen i egen økonomi” (Leder DNB).

Lederen i DNB legger i sitt svar spesielt vekt på det moralske ansvaret samfunnet forventer at de skal ta, dette blant annet ved å lære befolkningen om privatøkonomi, og å bidra til

likestilling. Strawson hevder at moralsk ansvar kjennetegnes ved at man kan roses eller klandres for det som har skjedd (Strawson, 2008, i Carson og Skauge, 2019, s. 120). Det er naturlig å anta at samfunnet stiller krav til DNB om likestilling, da det er en problemstilling i samfunnet som anerkjennes av majoriteten. Samtidig stilles det krav til bankene om å levere ansvarlige økonomiske produkter og løsninger, slik at det dannes stabilitet i økonomien.

Lederen i SMN hevdet følgende:

“Vi er så «vevd» inn i regionen, så vi ser at skal vi få noe gjort så må vi faktisk jobbe for det. Vi kan ikke forvente at noen andre skal gjøre det, vi må jobbe for det selv. Jeg tror samfunnseierskapet i konsernet er med å bidra til dette” (Leder SMN).

På samme måte som DNB, ønsker SMN å svare til det moralske ansvaret de stilles overfor. Vi ser derimot at de har en annen tilnærming enn DNB. SMN har med sin lokale tilhørighet, i større grad fokus på at de gir tilbake til samfunnet og stimulerer til bærekraft gjennom gode formål, som for eksempel *“plastkampen”* (SMN, 2018). Begge bankene svarer til det moralske ansvaret i henhold til Strawson (2008), men av svarene til lederne ser vi at det er på forskjellige måter. Av svaret til SMN kommer det tydelig frem at det er samhandling med lokalsamfunnet og økonomisk støtte som er av høyest prioritet.

Lederen i SMN trekker videre frem begrepet samfunnseierskap i sitt svar. Vi har forsøkt å finne en redegjørelse for eierskapet, men opplever det som krevende å finne dette. Vi ser i ettertid at dette er noe vi burde spurt lederen om i intervjuet. Det fremkommer tydelig av bankens kommunikasjon at det er lokalsamfunnet som er bankens største eier, og at samfunnet dermed får sin del av bankens overskudd, men vi savner den konkrete redegjørelsen for hvordan. Til sammenligning er staten den definitivt største eieren i DNB med 34 prosent, uten at de legger særlig vekt på dette i sin kommunikasjon og markedsføring (DNB, 2016). Videre påpeker lederen at bankens størrelse og posisjon er den primære driveren for deres samfunnsarbeid. Dette samsvarer med Suchmann som hevder at virksomheter ønsker å bli ansett som legitime av sine interessenter (Suchmann, 1995, s. 577).

Av svarene kommer det tydelig frem at bankene ønsker å rette seg mot forskjellige kundesegmenter, noe som underbygger tidligere funn i oppgaven. DNB fokuserer i større grad på nasjonale og internasjonale problemstillinger som likestilling og personlig økonomi i sitt samfunnsarbeid. SMN prioriterer, etter vår oppfatning, de lokale problemstillingene i større

grad. Det fremkommer tydelig at begge bankene er opptatt av å arbeide med samfunnsansvar, og at de velger å skille seg ut fra sine konkurrenter på ulike måter. DNB prioriterer å differensiere seg fra konkurrentene ved å benytte sin markedsledende posisjon, mens SMN jobber for å dra fordeler av sin lokale forankring i regionen.

Hovedfunn i forskningsspørsmål tre

I denne delen vil vi redegjøre for hovedfunn i forskningsspørsmål tre. De innledende delspørsmålene i dette underkapittelet omhandler hvorvidt ledere og ansatte blir introdusert for samfunnsansvar i sin opplæring. Lederen i DNB påpeker hvordan utvikling i satsing på samfunnsansvar og bærekraft har vært noe som taler for at utviklingen er positiv. Av lederen i DNB sine svar, ser vi at lederne introduseres for tematikken gjennom sin opplæring, men det opplyses ikke ytterligere hvordan. Videre forteller lederen hvordan enkelte ansatte blir involvert i arbeidet med bankens samfunnsansvar. Lederen trekker frem ansatte med ansvar for kreditt i bedriftsmarkedet, og hvordan de med bakgrunn i bankens interesser stiller krav til potensielle kunder. Vi skulle gjerne sett at vi hadde fått flere eksempler, slik at vi kunne dannet oss et tydeligere bilde av hvordan øvrige ansatte involveres i arbeidet, utover et obligatorisk kurs innenfor tematikken.

Med bakgrunn i respondentens svar, stiller vi spørsmål om hvorvidt lederne legger til rette for involvering av de ansatte i endringsprosesser vedrørende samfunnsarbeid. Vi opplever at lederen i SMN gir gode, konkrete svar, men at de i stor grad omfatter lederne, og ikke de ansatte. Både ledere og ansatte har fokusområder omkring samfunnsansvar i opplæringen sin, men det oppgis ikke konkrete tiltak og hvordan de ansatte involveres i arbeidet. Med bakgrunn i dette har vi påpekt at lederne i bankene, i henhold til Yukl sine forutsetninger for effektiv ledelse, bør prioritere rollene sine som endringsorienterere, og følgelig inkludere sine ansatte gjennom eksperimentering og involvering (Yukl, 2013). Lederne har også et ansvar for å sørge for at den eksterne orienteringen opprettholdes slik at bankene kan påvirke, kommunisere og involvere eksterne interessenter.

Begge lederne informerer om at prinsippene i ESG er en viktig del av bankenes utforming av strategier. Lederen i DNB kommer med et konkret eksempel på hvordan de benytter ESG, og lederen i SMN forteller om en egen ESG-komité, og hvilke fokusområder de skal prioritere i tiden som kommer. Vi opplever her at lederen i SMN i større grad formidler hvordan og hvorfor de benytter ESG, noe som følgelig resulterer i at deres legitimitet trolig styrkes overfor deres interessenter (Scott, 2008, i Carson og Skauge, 2019). Her må vi likevel påpeke

at vi som intervjuere burde ha fulgt opp utsagnet til lederen i DNB, slik at vi hadde fått et bedre sammenligningsgrunnlag av respondentene.

På spørsmål om hvordan bankene skiller seg fra sine konkurrenter, hevder lederen i DNB at deres posisjon i markedet gir dem en unik mulighet til å nå ut til flere interessenter, og dermed påvirke samfunnet gjennom denne markedsposisjonen. I likhet med tidligere forskningsspørsmål viser lederen til fokuset på likestilling og ansvar for egen økonomi som den faktoren som skiller de mest fra sine konkurrenter. Lederen i SMN peker i dette spørsmålet på sin lokale forankring, og hvordan den ledende posisjonen i lokalsamfunnet gir dem en sterk mulighet til å påvirke sine omgivelser gjennom involvering og tillit. Disse funnene støtter opp om tidligere funn, der vi har funnet at bankene har forskjellige satsingsområder innenfor samfunnsarbeid med bakgrunn i hvilket segment de ønsker å operere i. Vi opplever at ledernes svar på dette spørsmål stemmer godt overens med den offentlige kommunikasjonen på deres nettsider, og at det tyder på at bankene prioriterer det moralske ansvaret de har med sin samfunnsposisjon.

4.3.3 Forskningsspørsmål fire: I hvilken grad har DNB/SMN lyktes med å utøve samfunnsansvar og bærekraft, og hvordan bør selskapene jobbe videre?

I dette forskningsspørsmålet er hensikten å undersøke i hvilken grad lederne mener at bankene har lyktes med å utøve samfunnsansvar og bærekraft, og i slutten av oppgaven komme med forslag til hvordan dette arbeidet bør se ut videre. Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å kartlegge hvordan lederne føler at de har lyktes med sitt samfunnsarbeid, og hvilke utfordringer innenfor tematikken de anser som spesielt viktige fremover. Vi opplever at dette gir oss grunnlag til å vurdere hvordan bankene anser eget samfunnsarbeid, og hva de vil jobbe med videre.

Hvordan føler lederne arbeidet med samfunnsansvar har endret seg de fem siste årene?

I første del av forskningsspørsmålet ønsket vi å undersøke hvordan bankenes arbeid med samfunnsansvar har endret seg de siste fem årene. Dette spurte vi om for å kartlegge hvordan lederne føler utviklingen i samfunnsarbeidet har vært. Lederen i DNB svarte følgende:

«Samfunnsansvar var helt annerledes definert for fem år siden. Å ta samfunnsansvar var da å være en god forretningspartner for kundene sine, og kanskje sponse og gi gaver til lokalsamfunnet, slik at man ga noe tilbake. (...) Så gikk det mer tydelig over til at vi skulle ta en mer aktiv rolle innenfor bærekraft, innen likestilling og mangfold. Vi skal være aktive i

forhold til å forsøke å påvirke kundene våre, slik at de også skal ha en bærekraftig og lønnsom forretning fremover» (Leder DNB).

Lederen i SMN svarte følgende:

«Jeg vil si at de siste fem årene så har fokuset rundt samfunnsansvar for de enkelte bedrifter økt. Altså, det er blitt viktigere for bedrifter å kunne kvittere ut at man er opptatt av hvilken rolle de spiller i samfunnet. Du må kunne legitimere at du gjør en jobb som samfunnet rundt deg sier er «greit». Samfunnsansvar har blitt viktigere og bærekraft er en del av det som har trigget det veldig» (Leder SMN).

Med utgangspunkt i respondentenes svar mener vi det er relevant koble dette opp mot legitimitetsteori. Legger vi Scott (2008) sin teori om de tre legitimitetssøylene til grunn, ser vi at bankenes regulative søyle preges av statlige lover og reguleringer. Bankene har en rekke lover og regler de må forholde seg til, da myndighetene ikke har tillit til at virksomhetene selv klarer å fordele rettigheter og plikter (Scott, 2008 i Carson og Skauge, 2019, s. 115). De er blant annet lovpålagt å rapportere sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft i årsregnskapet. Denne bestemmelsen trådte i kraft 1.januar 2009 (Regjeringen, 2010). Dette fører til at bankene på mange måter blir tvunget til å prioritere tematikken, som videre resulterer i at bankenes samfunnsarbeid ikke kun kommer av eget initiativ, men også lover og reguleringer.

Videre beskriver Scott (2008) den normative søylen verdier og forventninger til hva som, av samfunnet, oppfattes som rett og rettferdig. Av ledernes uttalelser kan det tyde på at det er forskjeller mellom bankene i hvordan de forholder seg til samfunnets krav. Lederen i DNB hevder at konsernet har fokus på å rette krav om bærekraft ut mot sine kunder, blant annet gjennom å prioritere opplæring i privatøkonomi, bidra til likestilling og ta en aktiv rolle i samfunnet for å skape en bærekraftig utvikling. SMN, på sin side, virker å ha et større fokus på å benytte sin lokale forankring til å samhandle og støtte det lokale næringslivet. Lederen presenterer ikke særlig konkret hva de gjør, men heller hvordan de ønsker at samfunnet skal oppfatte dem, noe som tyder på et sterkt ønske om å bli oppfattet som legitime. Videre understreker lederen at det økte fokuset på samfunnsansvar og bærekraft har gitt tydelige resultater når det kommer til bankens samfunnsarbeid. I den kulturelt-kognitive søylen beskrives de oppfatninger hvor samfunnet har en unison enighet, og en virksomhet anses som legitim hvis den anerkjenner disse problemene. Vi anser ønsket om en bærekraftig,

samfunnsansvarlig utvikling som en problemstilling samfunnet innehar en unison enighet om.

Lederen i DNB hevder at de tar en mer aktiv rolle innenfor bærekraft enn tidligere, noe som trolig bidrar til å styrke virksomhetens legitimitet. Dette underbygges av Wyndham sin forskningsartikkel som konkluderer med at virksomheter som jobber med samfunnsutfordringer i større grad anses som legitime (Wyndham et al., 2015). DNB har blant annet uttalt at de skal bidra med 200 millioner kroner i lån til bedrifter som trenger kapital for å vokse (DNB, u.å.e). Vi opplever SMN sitt svar som noe mer generelt, og ikke like detaljert. Lederen informerer om at samfunnsarbeidet har endret seg, blant annet med bakgrunn i fokuset på å skape en bærekraftig utvikling, men utdyper ikke videre hvordan arbeidet faktisk har utviklet seg med konkrete eksempler. Av SMN sine nettsider derimot ser vi konkrete eksempler på SMN sitt bærekraftsarbeid, blant annet *“Plastkampen”* fra 2018 (SMN, 2018).

I hvilken grad føler lederne at de har vært innovative i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft?

Videre ønsket vi å undersøke i hvilken grad bankene føler de har vært innovative i arbeidet med å skape bærekraft i sine virksomheter. I en bransje der aktørene i stor grad har frihet til å utarbeide egne strategier om tematikken, og uten å være pålagt særlig strenge krav fra myndighetene, kan graden av innovasjon hos bankene være viktige for å skape konkurransefortrinn. Schumpeter definerer innovasjon som nye kombinasjoner av ny eller eksisterende kunnskap, ressurser, utstyr og andre faktorer (Schumpeter, 1934; OECD, 2005; i Taylor, 2017).

Lederen i DNB hevder følgende:

«Ja, og der kommer vi tilbake til eksempelet «hun investerer» igjen. Vi snakker mye om det fordi det har vært en veldig vellykket kampanje, vunnet flere priser osv. Men vi ser det i tillegg også på statistikken, at det er flere, både kvinner og menn, som investerer i aksjemarkedet. Det at vi har fokus på å drive vår bank i en mer bærekraftig retning gjør også at vi må tenke mer innovativt på hvordan vi kan påvirke samfunnet i riktig retning gjennom å bruke markedsavdelingen og markedskreftene våre» (Leder DNB).

Av uttalelsen ser vi at lederen også her påpeker suksessen til *“hun investerer”*, som man kan si har vært en gjenganger gjennom hele intervjuet. Lederen påpeker også at blant annet flere kvinner har startet å investere i aksjemarkedet, noe som har vært en trend i hele bransjen

(AksjeNorge, 2021). Vi kan dermed ikke konkludere med at det er kun DNB som har bidratt til dette, men de har trolig vært en viktig bidragsyter til å få norske privatpersoner inn i aksjemarkedet. Videre påpeker lederen deres posisjon og påvirkningsevne, og at deres fokus på bærekraft vil hjelpe samfunnet i riktig retning. Dette tyder på at de anerkjenner sitt moralske ansvar. Vi fulgte opp med å spørre om ikke Vipps var en innovasjon utviklet av DNB. Vipps er en digital løsning for å betale, overføre penger eller identifisere seg (Vipps, u.å.). Konkurrenter som Sparebank 1 og Danske Bank lanserte også egne betalingsløsninger for å konkurrere mot DNB sin løsning, men Vipps har etablert seg med en klart ledende posisjon i markedet per dags dato (Lorentzen og Børstad, 2017). Lederen svarte følgende:

«Jo det stemmer, og Vipps har jo et fantastisk omdømme da, og scorer høyt på alle skalaer og undersøkelser. Vipps er jo en teknologisk innovasjon» (Leder DNB).

Lederen i SMN svarte følgende på spørsmål om hvordan de har vært innovative:

«Det vi har gjort som er mest innovativt er nok det vi har gjort på samfunnsutbytte, der vi har sagt at vi skal sette et bærekraftstema på agendaen hvert år, der vi skal prøve å få hele regionen til å være med og der vi skal prøve å gjøre en forskjell» (Leder SMN).

Lederen i SMN peker her på deres arbeid med å få med hele regionen og utgjøre en forskjell lokalt. Et eksempel de har pekt på tidligere er kampanjen “sofakampen” fra 2019, der de bidro med økonomisk støtte til lag og foreninger som utøvde fysisk aktivitet (SMN, 2019a). Videre hevder lederen at de med sin markedsposisjon skal bidra til at lokalsamfunnet skal være med å arbeide for en bærekraftig utvikling. Dette er noe både “sofakampen” fra 2019 og “plastkampen” fra 2018 er konkrete eksempler på. Videre ser vi at SMN på sine nettsider viser til en teknologisk innovasjon i form av en ny funksjon i deres mobilbank, der man kan se klimaavtrykket i sine kjøp (Thoresen, 2021). Dette gir oss inntrykk av at banken ved å involvere ansatte, direkte- og indirekte berørte, samt det globale samfunnet, prioriterer alle fire nivå av interessenter, i henhold til Carson og Skauge sin teori om interessentenes fire nivåer (Carson og Skauge, 2019, s. 148).

Hvordan måler bankene resultater i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft?

Vi ønsket med dette spørsmålet å finne ut hvordan DNB og SMN måler sine resultater innenfor samfunnsansvar og bærekraft. I utgangspunktet delte vi dette inn i to delspørsmål, ett om samfunnsansvar og ett om bærekraft, men vi har valgt å presentere svarene på samlet på bakgrunn av funn vi gjorde.

Lederen i DNB svarte følgende på spørsmål om de måler samfunnsansvar:

«Nei, vi gjør faktisk ikke det. Vi har jo rating på de store bedriftene i bedriftsmarkedet. Vi skal kommentere/rate de selskapene som søker om lån over 8 millioner. Men det måles jo ikke innad i DNB, det gjør det faktisk ikke» (Leder DNB).

Lederen i SMN svarte følgende:

«(...) vi har enda en bit å gå for å måle mere varige endringer av det vi gjør. I banken er det også slik at det jobbes med hvordan det skal måles på best mulig måte. Det skal tas utgangspunkt i bærekraftstrategien, (...) også skal det settes konkrete mål helt nede på de enkelte enhetene (...). Jeg vil si at fokuset på samfunnsansvar har økt, men evnen vår til å måle at vi har lykkes, der har vi fortsatt en vei å gå» (Leder SMN).

Videre responderte de følgende ved spørsmål om bankene måler bærekraft, lederen i DNB svarte følgende: *«Nei, vi måler ikke det».*

Lederen i SMN svarte følgende:

«Her blir det mye av samme tankegang som i forrige spørsmål. Men her er vi også på jakt etter mer en bestående vurdering av «har vi gjort en endring i samfunnet», «har vi klart laget en bestående endring og investert i det»? Fordi da har vi virkelig gjort noe som har monnet».

Av svarene kommer det tydelig frem at respondentene uttrykker et klart forbedringspotensial for bankene innenfor måling av deres arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. I teoridelen ble det redegjort for John Elkingtons idè om en tredelt bunnlinje i virksomheter (Elkington, 2004). Denne bunnlinjen tar hensyn til sosiale forhold, miljø og økonomi. Den sosiale bunnlinjen handler om bedriftens påvirkning på mennesker, internt i bedriften og eksternt i form av eksempelvis kunder og lokalsamfunn. Miljødelen av den triple bunnlinjen skal beskrive forhold som bruk av ressurser i produksjon, håndtering av disse, utslipp og videre. Det økonomiske resultatet er blant annet det man på folkemunne kaller "bunnlinjen", og handler om bankenes økonomiske resultater.

På tross av at lederne har ulike måter å svare på, vurderer vi deres poeng som relativt like; at selskapene etter deres syn ikke måler resultater på samfunnsansvar og bærekraft i tilstrekkelig grad. Dette er et viktig funn som vi vil ta med oss videre i drøftingen av hvordan bankene kan forbedre sitt samfunnsarbeid. Bankene bør, med bakgrunn i dette, etter vår oppfatning

implementere elementer i den triple bunnlinjen i større grad, og redegjøre for dette i sine årsrapporter. Vi har blant annet presentert at SMN har utredet en egen bærekraftsrapport (SMN, 2020a), men vi skulle gjerne sett at disse tiltakene hadde blitt inkludert i deres årsrapport, slik at innholdet ikke oppleves som mindre viktig enn de økonomiske resultatene (SMN, 2021). På lik linje mener vi også at DNB burde hatt større fokus på de sosiale- og miljømessige forholdene i deres årsrapport (DNB Group, 2021). Dette anser vi som et godt tiltak for å påvirke sine eiere, og samtidig synliggjøre bankenes samfunnsarbeid overfor andre interessenter.

Hvilke utfordringer innenfor samfunnsansvar og bærekraft mener lederne er spesielt viktige å adressere i fremtiden?

Her ble det stilt spørsmål omkring utfordringer knyttet til samfunnsansvar og bærekraft. Siden store, kollektive utfordringer krever at alle ledd i samfunnet bidrar, ønsket vi å høre med lederne hvordan de som banker ønsker å bidra, og hvilke tanker de har rundt fremtidens samfunnsarbeid. Lederen i DNB hevdet følgende:

«(...) at vi er nødt til å påvirke klimarisiko. Det er tosidig, at vi er med på å påvirke at vi har de rette kundene som gjør de rette tingene, men også kredittrisiko. Så klima er viktig, men også økonomisk kriminalitet tenker jeg. Det å jobbe med å forhindre det, det er stadig viktigere, og det har vi sett i året som har gått, hvor det har vært en økning på det feltet» (Leder DNB).

Lederen i SMN hevdet følgende:

«Det vil være slik for fremtidens bedrifter at det forventes at du skal oppføre deg ordentlig og jeg tror at det som skal bli interessant nå er hva som skjer i forlengelsen av koronaen. Små og mellomstore bedrifter utgjør halvparten av bedrifter i Norge og det er ryggraden for veldig mye i næringslivet. Vi håper at det nå i etterkant av denne koronakrisen ikke kommer ut slik at det er de små og mellomstore bedriftene som har tatt smellen og forsvinner. I så fall kan vi se en helt annen oppbygging av næringslivet i vår region som vi er opptatt av. Det er en ting vi er spente på (...). Hvordan vil koronaen påvirke samfunnsansvar for eksempel» (Leder SMN).

Av svarene til lederen DNB og lederen i SMN tyder det på at de kommer til å fokusere på ulike utfordringer fremover. Lederen i DNB fremhever spesielt klimarisiko og økonomisk kriminalitet som viktig. Lederen i SMN har i sin uttalelse større fokus på hvordan banken kan tilrettelegge for bærekraftig utvikling, også etter at “koronapandemien” er over.

Hvordan planlegger bankene å jobbe mot utfordringer innenfor samfunnsansvar og bærekraft?

Det ble naturlig med et oppfølgingsspørsmål til forrige delspørsmål, i forhold til hvordan bankene tenker å arbeide med utfordringene. Lederen i DNB svarte følgende:

«Men her igjen kommer jeg tilbake til de fire punktene som ble nevnt innledningsvis, der vi konkretiserer de fire viktigste områdene for oss i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft i tiden fremover» (Leder DNB).

Det fremgår av leder i DNB sitt svar at de har fokus på de fire grunnpilarene sine, og at de skal arbeide med problemløsning gjennom disse. Lederen utdypet ikke ytterligere hvordan de konkret skal arbeide med dette, men vi har tidligere opplevd at bankene gjennom spesielle kampanjer og tiltak fremmer likestilling og ansvar for egen økonomi. Vi anser det dermed som naturlig å anta at dette er noe de vil prioritere i fremtidig arbeid også.

Lederen i SMN svarte følgende:

«Vi skal fortsette å jobbe ut fra det prinsippet at vi skal gjøre et ordentlig håndverk også skal vi ikke finne på noe «fiks fakseri». (...) uansett hvor du jobber i SMN så har du et ansvar og du er en del av familien som gjør at du er nødt til å leve etter det som forventes. Det forventes at du skal levere på noen etiske standarder og i de etiske standardene ligger samfunnsansvar i bunn og grunn. (...) også skal vi ikke pushe produkter eller tilbud som vi ikke kan stå inne for».

SMN understreker viktigheten av at de skal fortsette å gjøre et ærlig og redelig arbeid. Videre blir etiske standarder trukket frem i svaret, der det forventes at ansatte forholder seg til disse. Trolig refererer lederen her til interne retningslinjer preget av Finans Norges “etikklakat” som vi redegjorde for i teoridelen (Finans Norge, 2018).

Hovedfunn i forskningsspørsmål fire

Av svarene vi har fått i dette forskningsspørsmålet er det tydelig at arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft har endret seg betydelig de siste årene. Begge bankene er store aktører i sin bransje, og har gjennom innovative løsninger forsøkt å befeste sterke posisjoner i sektoren og samfunnet som virksomheter med stort fokus på samfunnsansvar og bærekraft.

Begge lederne påpeker at arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft har utviklet seg de siste fem årene, og at oppfatningene har endret seg. De påpeker også at virksomheter i større grad

har blitt opptatt av å prioritere tematikken som følge av at de ønsker å bli oppfattet som legitime av sine interessenter i henhold til Suchmann sin definisjon (Suchmann, 1995, s. 577). Lederen i DNB peker videre på hvordan de definerer samfunnsansvar i dag, mot hvordan de så på det før. H*n hevder at arbeidet har dreid fokuset fra å dele ut økonomisk støtte, til å ta tak i «større» problemstillinger som likestilling, og økonomisk ansvar og forvaltning. Lederen i SMN peker også på at bedrifter i større grad ønsker å formidle at de tar samfunnsansvar gjennom ansvarlige prosesser. Vi kan dermed si at ledernes svar på dette området tydelig stemmer overens. Forskjellene i respondentenes svar ligger hovedsakelig i at SMN fortsatt benytter økonomisk støtte som en viktig del av sitt samfunnsansvar, mens DNB i større grad har gått bort fra dette, noe som underbygger tidligere funn i oppgaven.

Ved spørsmål om lederne anser at deres virksomhet har vært innovative i sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft, peker igjen lederen i DNB på deres solide posisjon i markedet, og at de dermed har en unik mulighet til å påvirke sine interessenter til å ta samfunnsansvarlige tiltak. Konkret viser lederen til kampanjen *“hun investerer”*, som h*n hevder har vunnet flere priser for sitt budskap, og dermed vært en bidragsyter til at både flere menn og kvinner har investert i aksjemarkedet. Videre påpeker lederen at den teknologiske innovasjonen Vipps har vært en bankens viktigste innovasjon, når det kommer til å styrke bankens omdømme og legitimitet. Lederen i SMN viser til at de har vært innovative i sitt samfunnsarbeid på deres strategi vedrørende samfunnsutbytte. Ved å arrangere *“plastkampen”* og *“sofakampen”* har banken bidratt med økonomisk støtte til lag og foreninger som utfører visse fysiske utfordringer. Med bakgrunn i dette har vi funnet at begge virksomhetene har vært innovative i sitt arbeid, men at de har vært innovative på ulike måter.

I spørsmålet om hvordan lederne hevder at bankene rapporterer og måler samfunnsansvar og bærekraft, finner vi størst forbedringspotensial. Lederen i DNB henviser til at de ikke måler grad av samfunnsansvar og bærekraft internt, men at de påvirker sine potensielle kunder gjennom å stille krav i henhold til prinsippene i ESG, som vi har redegjort for tidligere. Lederen i SMN anerkjenner også at banken har et forbedringspotensial på dette området, og at de arbeider med å utvikle konkrete tiltak for å måle resultatene man per dags dato mangler. H*n påpeker likevel at de føler de har lyktes med sitt samfunnsarbeid de siste årene, men at det er selve konkretiseringen av resultatene de enda ikke har på plass. Med bakgrunn i dette har vi foreslått at bankene i større grad bør implementere Elkington (2004) sin triple bunnlinje

i sin resultatmåling, og følgelig at disse resultatene også bør implementeres i deres årsrapport, slik at bankenes sosiale og miljømessige prioriteringer oppleves av interessentene som like viktige som de økonomiske forholdene.

I de to siste delspørsmålene om hvilke samfunnsutfordringer bankene vil prioritere og hvordan de skal arbeide mot disse, så vi at respondentene svarte noe forskjellig. Av svarene til lederne tyder det på at de kommer til å fokusere på ulike utfordringer fremover. Lederen i DNB fremhever spesielt klimarisiko og økonomisk kriminalitet som viktig. Lederen i SMN har i sin uttalelse større fokus på hvordan banken kan tilrettelegge for bærekraftig utvikling, også etter at “koronapandemien” er over. I oppgaven har vi valgt å ikke drøfte dette ytterligere mot etablert teori, da vi kun ønsket å få et innblikk i hvordan bankene vil prioritere å jobbe med tematikken fremover.

4.4 Forslag til bankenes videre arbeid med samfunnsansvar og bærekraft

Grunnlaget i vår forskning baserer seg på å besvare problemstillingen som omhandler hvordan ledere i DNB og SMN forstår og utøver samfunnsansvar og bærekraft. I tillegg gir vår forskning oss mulighet til å lansere forslag til forbedringer basert på våre funn. I dette underkapittelet vil vi ta utgangspunkt i Carson og Skauge (2019) sin implementeringsmodell for samfunnsansvar og bærekraft for å identifisere mulige tiltak i bankenes fremtidige arbeid innenfor begrepene. Hovedfunn fra dette kapittelet vil konkretiseres og presenteres i oppgavens kapittel 5.2, der vi gir våre forslag til videre tiltak til virksomhetene. Vi velger hovedsakelig å benytte oss av modellen til Carson og Skauge (2019). Dette gir oss et godt teoretisk rammeverk til å vurdere DNB og SMN sitt arbeid med tematikken, og gir oss mulighet til å identifisere ytterligere tiltak til hvordan selskapet bør jobbe fremover. Modellen innehar totalt fem faser som virksomheter bør følge for å implementere samfunnsansvar og bærekraft. De fem fasene er som følger: planlegging, interessentdialog, rapportering, verifikasjon og oppfølging.

Arbeid med samfunnsansvar og bærekraft krever grundig *planlegging*, og vi har sett av dokumentundersøkelsen og intervjuene med lederne at de har definert klare fokusområder for dette arbeidet. Det er tydelig at begge bankene benytter FNs bærekraftsmål aktivt i arbeidet med å definere sine fokusområder, hvilket vi redegjorde for i forskningsspørsmål to. Vi stiller derimot spørsmål ved i hvor stor grad de ansatte blir involvert i utarbeidelsen av mål og strategier innenfor tematikken grunnet virksomhetenes størrelse. Knytter vi dette opp mot

Ditlev-Simonsen og Wenstrøp sine funn, som trekker frem at ansatte ønsker å bli involvert i bankens arbeid med samfunnsansvar og bærekraft, burde bankene prioritere økt involvering av de ansatte fremover (Ditlev-Simonsen og Wenstrøp, 2013). Ditlev-Simonsen og Wenstrøp (2013) peker videre på at dette bidrar til å skape forankring og eierskap i virksomhetene, noe som vil være viktig for bankene siden fokuset på samfunnsansvar og bærekraft trolig vil øke de kommende årene.

Når det kommer til vurdering av bankenes *interessentdialog*, tar vi utgangspunkt i bankenes nettsider som omfatter temaet. DNB har gjennom sitt dokument «*Løpende interessentdialog i 2020*» på deres nettsider definert hvilke interesser banken har, hva interessentene verdsetter og hvilke tiltak banken gjør for å tilfredsstille disse interessene (DNB, 2020c). SMN har i sitt offentlige dokument «*Strategi for samfunnsansvar SMN*» redegjort for sitt arbeid mot interesser og sin interessentdialog (SMN, 2020c). I dokumentet redegjør banken for hvordan de kartlegger sine interesser, men ikke konkret hvem deres interesser er. Til tross for at dette er en løpende vurdering, skulle vi gjerne sett at de tydeligere definerte sine interesser slik som DNB gjorde i sitt dokument.

Våre funn i denne oppgaven viser at *rapportering* er det bankene bør ha størst fokus på fremover. Siden begge bankene er allmennaksjeselskap, er de pliktige til å levere årsrapport til sine interesser (Regnskapsloven, 1998). Rapporteringen er viktig for begge selskaper, da det gir mulighet til å følge utviklingen i virksomheten. Det er også en viktig indikator på hvilke tiltak som gir effekt, og dermed skaper ringvirkninger både internt og eksternt (Arbeidsgiverportalen, 2020). De siste tiårene er det blitt viktigere og mer normalt å rapportere om andre fokusområder i banken, som samfunnsansvar og bærekraft. Dette er bankene nå lovpålagt å gjøre gjennom §3-3c i regnskapsloven (Regnskapsloven, 1998). I tillegg har Finans Norge utarbeidet en felles «etikkplakat», som vi redegjorde for i teoridelen. Formålet til denne etikkplakaten er å løfte bedriftenes fokus på tematikken og bidra til å skape en bransjestandard (Finans Norge, 2018).

Etter en gjennomgang av bankenes årsrapporter opplever vi at bankene rapporterer økonomiske resultater, men at fokuset på samfunnsansvar og bærekraft ikke har like stort fokus som de økonomiske resultatene. Begge bankene rapporterer enkelte resultater innenfor samfunnsansvar og bærekraft, men ettersom bankene kommuniserer en tydelig satsning på tematikken, bør dette fremkomme i større grad. Ved å benytte Elkington (2004) sin teori om den triple bunnlinjen, kan DNB og SMN formidle tydeligere hvilke tiltak og resultater de har

oppnådd gjennom sitt bærekraftige arbeid. Vi mener med bakgrunn i dette at DNB og SMN bør prioritere å implementere rapportering om samfunnsansvar og bærekraft ytterligere i sine årsrapporter.

Verifikasjon er ifølge Carson og Skauge (2019) et viktig element for å implementere samfunnsansvar og bærekraft. Det vil være hensiktsmessig at en uavhengig tredjepart vurderer bankene når det kommer til rapportering av bærekraft og samfunnsansvar, dette på grunn av at er større sjanse for at de subjektive oppfatningene faller bort (Carson og Skauge, 2019). I de individuelle intervjuene påpekte respondentene viktigheten av bankenes konkurranse, og innrømmer at de ikke per dags dato har konkrete parameter som måler bankens arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. Vi anser det dermed som hensiktsmessig at bankene tar initiativ til å utvikle uavhengige målinger av bankenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. Vi tror bankene med fordel kan benytte Finans Norge sin «etikklakat» der det fremkommer etiske retningslinjer som alle deltakende finansinstitusjoner må etterleve for å utvikle en slik modell (Finans Norge, 2018). Ved å videreutvikle disse etiske retningslinjene til en modell, og vise til konkrete objektive måleparametere som synliggjør bankenes etterlevelse, vil bankene enkelt kunne tilpasse sitt samfunnsarbeid etter modellens innhold.

Vi anser det som naturlig at *oppfølgingen* bygger videre på delen om rapportering og verifikasjon. Hensikten med oppfølging av samfunnsarbeidet er ifølge Carson og Skauge å legge til rette for å skape kontinuerlig utvikling, noe som danner grunnlaget for vellykket samfunnsarbeid (Carson og Skauge, 2019, s. 275). Som vi påpekte i delen om verifikasjon, vil sammenlignbare resultater være en viktig del av å kunne følge opp bankenes samfunnsarbeid, både internt og eksternt. Hvis bankene får implementert målbar rapportering vil det bli lettere å tilrettelegge sin mål- og strategiutvikling etter dette.

4.5 Oppsummering av forskningsspørsmålene

Vi kan i drøftelsen av forskningsspørsmålene se at forskningsspørsmål to som omhandler ledernes oppfattelse av begrepene samfunnsansvar og bærekraft, i stor grad ble sett opp mot dokumentundersøkelsen i forskningsspørsmål én, som handlet om hvordan bankene kommuniserte begrepene i offentlige kanaler. I forskningsspørsmålene tre og fire som henholdsvis omhandlet bankenes faktiske arbeid med tematikken, og senere vurderingen av dette arbeidet, var det i større grad naturlig å legge mer vekt på svarene fra de individuelle intervjuene.

Vi fikk bekreftet de antakelsene vi hadde i startfasen etter å ha drøftet forskningsspørsmål to, som vi i stor grad så var i samsvar med våre funn fra dokumentundersøkelsen. Begge lederne la blant annet stor vekt på FNs bærekraftsmål i sine svar i forskningsspørsmål to, noe som bankene i sine offentlige kanaler også benytter seg aktivt av. Lederne virket også samstemte på viktigheten av økonomisk lønnsomhet i sitt virke som en del av sitt samfunnsansvar.

I forskningsspørsmål tre undersøkte vi hvordan DNB og SMN jobbet med samfunnsansvar og bærekraft, herunder blant annet hvilke fokusområder de rettet sitt arbeid mot, og i hvilken grad ESG ble benyttet i arbeidet. Lederne virket klare på deres egen bank sine fokusområder, og av svarene vi mottok kom vi frem til at DNB og SMN hadde hovedfokus på ulike områder. DNB prioriterer i større grad arbeid med samfunnsansvar gjennom deres investeringer og utlån, mens SMN prioriterer samfunnsinvesteringer der de gir økonomiske midler tilbake til samfunnet. I det fjerde forskningsspørsmålet ønsket vi å finne ut av i hvilken grad bankene har lykket med å utøve samfunnsansvar og bærekraft, og hvordan selskapene bør jobbe videre i dette arbeidet. Lederen i DNB pekte på innovasjoner som Vipps og deres kampanjer som vellykkede prosjekter, mens leder i SMN understreket deres samfunnsinvesteringer i regionen og kampanjer som “Sofakampen”. I vårt spørsmål om hvordan bankene måler resultater innenfor samfunnsansvar og bærekraft legger lederne i sine svar vekt på at de har en vei å gå når det gjelder å måle resultater i arbeidet, noe vi vil komme tilbake til i vår konklusjon og forslag til tiltak.

5.0 Konklusjon

Vi valgte å benytte oss av fire ulike forskningsspørsmål for å drøfte teori mot empiri. Vi vil i denne konklusjonen trekke frem de sentrale funnene våre som vi vil benytte for å besvare vår problemstilling: *“Hvordan forstår og utøver ledere i DNB og SMN samfunnsansvar og bærekraft?”*.

Vårt helhetsinntrykk er at ledernes forståelse av samfunnsansvar og bærekraft samsvarer med deres offentlige kommunikasjon. Våre funn viser at lederen i DNB definerer begrepet i tråd med bankens uttalte mål om arbeid med blant annet likestilling, bærekraftige investeringer og bekjemping av økonomisk kriminalitet. Lederen i SMN vektlegger deres store satsning på investeringer i lokalsamfunnet som en viktig del av hvordan lederen definerer samfunnsansvar for SMN. Vi har også identifisert at lederne anser økonomisk lønnsomhet som den viktigste faktoren i virksomhetenes evne til å utøve samfunnsansvar. Videre har vi avdekket at begge lederne definerer begrepet bærekraft i tråd med etablert teori omkring

temaet. Det fremkommer også av bankenes offentlige kommunikasjon, og ledernes uttalelser, at FNs bærekraftsmål danner rammeverket for deres bærekraftsarbeid.

Ved spørsmål om hvordan bankene utøver samfunnsansvar og bærekraft, fikk vi presentert flere tiltak bankene har iverksatt for å bidra i samfunnsarbeidet. Lederen i DNB fremhevet kampanjer som «*hun investerer*» og «*DNB forklarer*» i sitt intervju med oss. Lederen i SMN trakk frem «*Sofakampen*» og «*Plastkampen*» som sine eksempler. Av intervjuet med lederen i DNB, ser vi at bankens størrelse og posisjon fremheves som en viktig faktor i bankenes samfunnsarbeid, som gir selskapet muligheter til å lansere kampanjer og innovasjoner som «*hun investerer*» og Vipps. SMN drar nytte av sin lokale forankring i Midt-Norge, noe vi har avdekket skiller deres utøvelse av tematikken fra DNB. Vi har videre, med bakgrunn i våre funn, påpekt at ansatte og ledere blir introdusert for begrepene i opplæringsprosessen, men at ansatte synes å involveres i liten grad i den videre utformingen av bankenes arbeid.

Med utgangspunkt i Carson og Skauges (2019) implementeringsmodell og svarene fra lederne, har vi avdekket at bankene har mangelfulle rutiner i måling av resultater innenfor samfunnsansvar og bærekraft, noe som var det mest overraskende funnet i vår analyse. Med bakgrunn i analysedelen vil vi hevde at rapportering og måling innenfor samfunnsansvar og bærekraft er en viktig del av ledernes utøvelse, da det gir et sammenligningsgrunnlag for bankene og øvrige interessenter i arbeidet. Lederne var klare på at dette var et punkt der de så et betydelig forbedringspotensial. Vi vil anbefale to konkrete tiltak til selskapene for å bedre deres rapportering og måling i våre forslag til tiltak.

5.1 Forslag til videre forskning

Formålet med denne forskningen er å oppnå ny kunnskap om temaene basert på funn i vår analyse, og vi har i konklusjonen redegjort for våre viktigste funn. Vi ønsker i denne delen å presentere andre mulige forskningsopplegg innenfor tematikken.

Vår forskning viser at ledere har en positiv holdning til begrepene samfunnsansvar og bærekraft. Vi mener derfor det vil være spennende å gjennomføre forskning som fokuserer på andre aspekter innenfor arbeidet med tematikken. For eksempel uttrykte respondentene, at arbeidet med samfunnsansvar har endret seg betydelig de siste årene. Med bakgrunn i dette mener vi videre forskning innenfor tematikken kan ta utgangspunkt i teorier innen endringsledelse og læringsteori. Eksempler på relevante teorier er Kurt Lewins modell for planlagt endring og/eller Argyris og Schön sin teori om enkel- og dobbeltkretslæring. Dette

kan bidra til at banksektoren tilegner seg verdifull kunnskap om hvordan ledere kan benytte seg av ulike endringsstrategier i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft. På denne måten kan forskerne gå enda dypere inn i tema vi har belyst i besvarelsen; graden av involvering hos de ansatte. Med et slikt utgangspunkt ville det vært naturlig å involvere virksomhetens ansatte i intervjuene. Ved å benytte endringsteorier kan forskerne vurdere de ansattes grad av involvering i endringsprosesser, og identifisere forslag til videre tiltak ut ifra disse funnene.

Videre mener vi det er muligheter for mer forskning og utredning av vår problemstilling, da vi kun intervjuet to ledere i denne bacheloroppgaven. Dersom man hadde intervjuet flere ledere ville muligheten for generalisering av funnene økt og følgelig styrket forskningens reliabilitet og validitet.

5.2 Forslag til tiltak

1. Ta initiativ til å etablere et felles rammeverk for resultatmåling av samfunnsansvar og bærekraft i banksektoren

Vi har tidligere referert til Finans Norge sin «etikkplakat» og det etiske rammeverket næringslivet har blitt enig om gjennom denne. Vi mener derimot ledere i DNB og SMN, som store aktører i banksektoren, selv bør ta initiativ til å etablere et nasjonalt eller regionalt rammeverk som kan skape et sammenligningsgrunnlag mellom aktører i banksektoren. Banksektoren er en konkurranseintensiv bransje, og vi anser det som fordelaktig med konkrete retningslinjer og måleparametere som bankene kan rangeres etter. Med bakgrunn i Carson og Skauge (2019) sin femskrittsmodell for implementering av samfunnsansvar og bærekraft bør dette rammeverket reguleres og følges opp av en ekstern tredjepart, eksempelvis myndigheter.

2. Implementere tredelt bunnlinje i bankenes årsrapporter

Det fremgår av analysen at DNB og SMN har et forbedringspotensial når det gjelder rapportering og måling av samfunnsansvar og bærekraft. Med utgangspunkt i Elkingtons (2004) tredelte bunnlinje bør DNB og SMN implementere sosiale og miljømessige forhold inn i sine årsrapporter, på lik linje med økonomiske resultater. I dag har bankene egne rapporter som presenterer deres arbeid med samfunnsansvar og bærekraft, men av bankenes årsrapporter oppfatter vi at økonomisk resultat i stor grad prioriteres. Dette er en naturlig følge av at bankene ikke måler resultater innenfor samfunnsansvar og bærekraft i tilstrekkelig grad, noe vi har identifisert i analysedelen av oppgaven.

6.0 Referanse, litteraturliste og vedlegg

AksjeNorge (2021) *Rekordmange kvinner på børsen*. Tilgjengelig fra:

<https://aksjenorge.no/aktuelt/2021/03/08/kv1/> (Hentet: 15.april 2021)

Arbeidsgiverportalen (2020) *Hvorfor rapportere i årsrapporten?* Tilgjengelig fra:

<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/inkluderingsdugnaden/rapportering-pa-inkluderingsdugnaden-i-arsrapporten/hvorfor-rapportere-i-arsrapporten> (Hentet: 11.mars 2021)

Bakan, J. (2004) *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York: Free Press.

Baylis, J., Smith, S. og Owens, P. (2017) *The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations*. 7.utg. Oxford: Oxford University Press.

BDO (2021) *Bærekraftsundersøkelsen 2021*. Tilgjengelig

fra:https://issuu.com/konsis/docs/bdo_bearekraftsundersokelsen_2021?fr=sNGFIYjczMTYzNA (Hentet: 6.april 2021)

Bergundhaugen, A. (2020) SpareBank 1 Nord-Norge legger ned 16 av 31 kontorer, *helg.no*.

Tilgjengelig fra: <https://www.helg.no/sparebank-1-nord-norge-legger-ned-16-av-31-kontorer/s/5-24-592533> (Hentet 13.april 2021)

Bowen, H.R (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.

Brundtland, G. H. og Dahl, O. (1987) *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag.

Carroll, A.B. (2015) Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary framework, *Organizational Dynamics*, 44(2), s. 87-96. Tilgjengelig fra: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261615000170> (Hentet: 13. april 2021).

Carroll, A.B (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), s. 39-48. Doi:

[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carson, S.G. og Skauge, T. (2019) *Etikk for beslutningstakere – virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. 2.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Ditlev-Simonsen, C.D. (2017) Lønnsomt samfunnsansvar, *magma.no*, (7), s. 22-23.

Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lonnsomt-samfunnsansvar> (Hentet: 18.mars 2021)

Ditlev-Simonsen, C.D. og Wenstøp, F (2013) Ledelse av samfunnsansvar (CSR) – hva ønsker de ansatte?, *magma.no*, (2), s. 32-38. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelse-av-samfunnsansvar-csr-hva-onsker-de-ansatte> (Hentet: 16.mars 2021)

DNB (2016) *DNBs aksjonærer*. Tilgjengelig fra: <https://m.dnb.no/om-oss/investor-relations/aksjonærer.html> (Hentet: 11.mars 2021)

DNB (u.å.a) *Bli med å tette kapitalgapet*. Tilgjengelig fra: <https://huninvesterer.no/> (Hentet: 23.mars 2021)

DNB (2020a) *DNB - #huninvesterer – Bli historisk. Tett pensjonsgapet*. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=V-qPuOyvoc8&t=1s> (Hentet: 6.april 2021)

DNB (2020b) *DNB-konsernet*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html> (Hentet: 6.april 2021)

DNB (2020c) *Løpende interessentdialog 2020*. Tilgjengelig fra: https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/Rapportering/2020/Interessentdialog_2020.pdf (Hentet: 6.april 2021)

DNB (u.å.b) *Samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar.html> (Hentet: 1.mars 2021)

DNB (u.å.c) *Samfunnsansvar, ESG, Bærekraft og CSR - hva er forskjellen?* Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/dnb-samfunnsansvar.html> (Hentet: 14.april 2021)

DNB (u.å.d) *Vi er en pådriver for likestilling og mangfold*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/likestilling-mangfold.html> (Hentet: 6.april 2021)

DNB (u.å.e) *Vi finansierer bærekraftig vekst gjennom lån og investeringer*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/laan-investeringer.html> (Hentet: 21.mars 2021)

DNB (u.å.f) *Vårt arbeid med FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/baerekraftsmaal.html> (Hentet: 4.mars 2021)

DNB Group (2021) *Annual Report 2020*. Oslo: DNB Group. Tilgjengelig fra: https://vp267.alertir.com/afw/files/press/dnb_asa/202103107750-2.pdf (Hentet: 9.mars 2021)

Ekberg, E. (2020) SpareBank 1, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/SpareBank_1 (Hentet: 23.mars 2021)

Elkington, J. (2004) Enter The Triple Bottom Line, *The Triple Bottom Line: Does it all add up?*, 11(12). s. 1-16.

Equileap (2021) *Gender Equality Global Report & Ranking*. Tilgjengelig fra: <https://equileap.com/equileap-reports/> (Hentet: 4.mars 2021)

Feratovic, L. (2019) Samfunnsansvar er ikke lenger et sideprosjekt for bedrifter, *e24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/zGwVLK/samfunnsansvar-er-ikke-lenger-et-sideprosjekt-for-bedrifter> (Hentet: 23.mars 2021)

Finans Norge (2018) *Finansnæringens etikkplakat*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/siteassets/politikk/finansnaringens-etikkplakat-oppdatert-aug2018.pdf> (Hentet: 13.april 2021)

FN (2021) *FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> (Hentet: 6.april 2021)

Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*. Tilgjengelig fra: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (Hentet: 13.april 2021)

Furuseth, T. (2015) *Hva er ESG?*. Tilgjengelig fra: <https://www.morningstar.no/no/news/145785/hva-er-esg.aspx> (Hentet: 13.april 2021)

Gjeldsregisteret (2021) *Oversikt når det gjelder*. Tilgjengelig fra: <https://www.gjeldsregisteret.com/> (Hentet: 6.april 2021)

Gudmundsson, J. (2019) *En bærekraftig bank*. Tilgjengelig fra: <https://energiogklima.no/kommentar/en-baerekraftig-bank/> (Hentet: 21.mars 2021)

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg., Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer.* 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvålshaug, R. et al., (2019) *Organisere og lede: dilemmaer i praksis.* 2.utg., Bergen: Fagbokforlaget.

Linderud, E. (2020) Hurtigruten-topp går av, *dn.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/reiseliv/hurtigruten-topp-gar-av/2-1-899850> (Hentet: 13.april 2021)

Lorentzen, K. R. og Børstad, J. (2017) *Vipps knuser konkurrentene.* Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/trondelag/vipps-knuser-konkurrentene-1.13303629> (Hentet: 22.mars 2021)

Regnskapsloven (1998) *Lov om årsregnskap.* Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56#KAPITTEL_3 (Hentet: 20.mars 2021)

Mathiason, N. (2008) Three weeks that changed the world, *theguardian.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.theguardian.com/business/2008/dec/28/markets-credit-crunch-banking-2008> (Hentet 11.mars 2021)

Midttun, A. (2013) *CSR and Beyond.* 1.utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper & Row.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. og Wood, D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), s. 853-886. Doi: <https://doi.org/10.2307/259247>

Morsing, M. og Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement, *Business Ethics: A European Review*, 15(4), s. 323-338. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Nærings- og handelsdepartementet (2008) *Bærekraftig vekst og sysselsetting.* (07/2008). Nærings- og handelsdepartementet. Tilgjengelig

fra:https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2008/lisboa_norsk.pdf (Hentet: 13.april 2021)

Næss, H.J. (2020) Norges 500 største selskaper, *Kapital.no*. Tilgjengelig fra: <https://kapital.no/reportasjer/2020/07/16/7547889/regnearket-med-de-500-storste-selskapene-i-norge> (Hentet: 22.mars 2021)

Porter, M.E. og Kramer, M.R. (2006) Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84, s. 78-92. Tilgjengelig fra: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102> (Hentet: 7.april 2021)

Regjeringen (2010) *Krav til rapportering om samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/fma/horingsnotat/krav_til_rapportering_om_samfunnsansvar.pdf (Hente:t 19.mars 2021)

Samuelsen, B.M., Silseth, P.R, Lorentzen, B.G og Olsen, L.L (2007) Dynamiske perspektiv på kunderelasjoner, *magma.no*, (2). Tilgjengelig fra:<https://www.magma.no/dynamiske-perspektiv-paa-kunderelasjoner> (Hentet: 13.april 2021)

SpareBank 1 SMN (u.å.a) *Bærekraft*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/barekraft.html> (Hentet 25.februar 2021)

SpareBank 1 SMN (2020a) *Bærekraft - Årsrapport 2020*. Tilgjengelig fra:<https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/smn/om-oss/Barekraft/smn-barekraftsrapport-2019.pdf>. (Hentet: 13.april 2021)

SpareBank 1 SMN (2020b) *Du er en av oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/samfunnsutbytte/du-er-en-av-oss.html?icid=forside;;samfunnsutbytte;;banner2;;smninnspillskampanje-ane;;privat> (Hentet 11.mars 2021)

SpareBank 1 SMN (2020c) *GRI Index*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/smn/om-oss/Barekraft/gri-index-eng.pdf> (Hentet 19.mars 2021)

SpareBank 1 SMN (u.å.b) *Koronadugnad for Midt-Norge*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/samfunnsutbytte/koronadugnad.html> (Hentet: 14.april 2021)

SpareBank 1 SMN (2018) *Plastdugnad*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/samfunnsutbytte/plastdugnad.html> [Hentet 9.april 2021)

SpareBank 1 (u.å.c) *Samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss.html> (Hentet: 8.mars 2021)

SpareBank 1 SMN (2020d) *Samfunnsutbytte*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/samfunnsutbytte.html> (Hentet: 3.mars 2021)

SpareBank 1 SMN (2019a) *Sofakampen*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/samfunnsutbytte/sofakampen.html> (Hentet: 17.mars 2021)

SpareBank 1 SMN (2021) *Årsrapport 2020*. Tilgjengelig fra:
<https://aarsrapport.smn.no/2020/multimedia/1249/aarsrapport-2020.pdf> (Hentet: 10.mars 2021)

Strand, R. og Freeman, R. E. (2015) Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia, *Journal of Business Ethics*, 127, s. 65 - 85. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>

Suchmann, M. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review* 20(3), s.571-611. Doi: 10.2307/258788

Taylor, S.P. (2017) What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England, *Open Journal of Social Science*, 5(11), s. 128-146. Tilgjengelig fra:
http://insight.cumbria.ac.uk/id/eprint/3475/1/Taylor_WhatIsInnovation.pdf (Hentet 14.april 2021)

Thoresen, K.S. (2021) *Vil du vite hvordan ditt forbruk påvirker klimaet?* Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/nyheter/vil-du-vite-hvordan-ditt-forbruk-pavirker-klimaet.html> (Hentet: 14.april 2021)

Tvedt, K.A. (2021) Atlanterhavserklæringen, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Atlanterhavserkl%C3%A6ringen> (Hentet: 13.april 2021)

Utgård, J. (2017) Er samfunnsansvar lønnsomt?, *magma.no*, (7), s. 24-30. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/er-samfunnsansvar-lonnsomt> (Hentet: 12.mars 2021)

Vipps.no (u.å.) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.vipps.no/om-oss/> (Hentet: 23.mars 2021)

Wyndham, J.M., et al. (2015) Social Responsibility: A Preliminary Inquiry into the Perspectives of Scientists, Engineers and Health Professionals, *American Association for the Advancement of Science*, s. 1-41. Tilgjengelig fra: https://www.aaas.org/sites/default/files/AAAS%20Social%20Responsibility%20Questionnaire%20Report_A%20Preliminary%20Inquiry.pdf (Hentet: 14.april 2021)

Vedlegg 1: Intervjuguide for lederne i DNB og SMN

Innledende spørsmål:

- Hvilken stilling har du/dere i SMN/DNB?
- Hvor lenge har du/dere jobbet hos SMN/DNB?
- Hvilke ansvarsområder har du i SMN/DNB?

Forskningsspørsmål 2 (Individuelt intervju)

- Hvordan oppfatter lederne i DNB og/eller SpareBank 1 SMN begrepene samfunnsansvar og bærekraft?
 - Hva legger du/dere i begrepet samfunnsansvar for DNB/SpareBank 1 SMN?
 - Hva legger du/dere i begrepet bærekraft for DNB/SpareBank 1 SMN?
 - Hvorfor er det viktig for DNB/SpareBank 1 SMN å arbeide med samfunnsansvar?
 - I hvilken grad kan økt fokus på samfunnsansvar påvirke DNB/SpareBank 1 SMN sitt arbeid med å skape bærekraftige løsninger?

Forskningsspørsmål 3 (Individuelt intervju)

- Hvordan jobber DNB/SpareBank 1 SMN med samfunnsansvar og bærekraft?

- Hvordan introduseres ledere i DNB/SpareBank 1 SMN for samfunnsansvar i sin opplæring?
- I hvilken grad involveres ansatte i banken i arbeidet med samfunnsansvar?
- Hvilke fokusområder prioriterer dere for å skape en mest mulig bærekraftig bank?
- I hvilken grad benytter dere prinsippene i ESG i deres daglige virke? (Investeringer, utlån, støtte o.l.)
- Hvordan skiller DNB/SpareBank 1 SMN seg fra sine konkurrenter i arbeidet med samfunnsansvar?
- Hvordan jobber dere for å styrke bankens omdømme?

Forskningsspørsmål 4 (Individuelt intervju)

- I hvilken grad har DNB/SpareBank 1 SMN lyktes med å utøve samfunnsansvar og bærekraft, og hvordan bør selskapene jobbe videre?
 - Hvordan føler du/dere arbeidet med samfunnsansvar har endret seg de fem siste årene?
 - I hvilken grad føler dere at dere har vært innovative i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft?
 - Hvordan måler dere resultater i arbeidet med samfunnsansvar?
 - Hvordan måler dere resultater i arbeidet med bærekraft?
 - Hvilke utfordringer rundt samfunnsansvar og bærekraft mener du/dere er spesielt viktige for dere i DNB/SpareBank 1 SMN å adressere i fremtiden?
 - Ref. forrige spørsmål: hvordan planlegger dere å jobbe mot disse utfordringene?

