

Roger Wold og Sven Ranes

Implementering av en klimarisikostrategi / Implementation of a climate risk strategy

En kvalitativ casestudie av en norsk regional bank
/ A qualitative case study of a Norwegian regional
bank

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Elsa Solstad

Mai 2022

Roger Wold og Sven Ranes

Implementering av en klimarisikostrategi / Implementation of a climate risk strategy

En kvalitativ casestudie av en norsk regional bank / A
qualitative case study of a Norwegian regional bank

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Forskningsprosjektet har blitt gjennomført i forbindelse med avslutningen av masterstudiet vårt ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim innenfor hovedprofilen økonomistyring. Forskningsprosjektets formål er å undersøke hvordan styringssystemet i en regional bank blir brukt for å implementere en klimarisikostrategi. Gjennomføringen av forskningsprosjektet har til tider vært en utfordrende prosess, men overordnet har den vært både spennende og lærerik. Vi ønsker å starte med å rette en stor takk til alle informantene som tok seg tid til å delta på intervju. Videre ønsker vi å rette en spesielt stor takk til kontaktpersonene vi har hatt i banken, som har vært engasjerte og motiverende gjennom hele forskningsprosessen.

Vi ønsker å takke veilederen vår, Elsa Solstad, for svært god veiledning og gode innspill gjennom hele forskningsprosessen. Vi ønsker også å takke medstudentene våre i fjerde etasje på NTNU Handelshøyskolen, som har bidratt til et sosialt og godt arbeidsmiljø gjennom hele semesteret. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et fantastisk samarbeid, da vi hele veien har motivert og støttet hverandre i både oppturer og nedturer.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, 24.mai 2022

Roger Wold og Sven Ranes

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan styringssystem brukes for å implementere en klimarisikostراتيجية. Vi har i forbindelse med dette formulert følgende problemstilling:

Hvordan implementerer en regional bank klimarisikostراتيجية i sin virksomhet?

For å svare på problemstillingen har vi tatt i bruk Simons (1995) Levers of Control rammeverk. Videre har vi supplert med teori knyttet til samfunnsansvar, ESG og klimarisiko for å skaffe en dypere forståelse av problemstillingen. Vi har også valgt å inkludere teori om dekobling, da dette viste seg å omhandle et funn i oppgaven.

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av en regional bank. Vi har valgt å gjennomføre datainnsamling ved flere av kontorene til banken for å få en dypere innsikt. I forskningsprosjektet inkluderer vi både ledere og medarbeidere for å undersøke flere analysenivåer. Vi har generert empirien ved å ta i bruk kvalitative dybdeintervjuer av seks informanter. Dette består av informanter fra tre forskjellige kontorer, og inkluderer både ledere og medarbeidere. Vi har i tillegg gjennomført en dokumentstudie av offentlig tilgjengelige dokumenter fra banken for å få en dypere forståelse for konteksten, klimarisikostراتيجية og hva banken legger i begrepet samfunnsansvar.

Vår studie viser at banken implementerer klimarisikostراتيجية i sin virksomhet ved å ta i bruk de muliggjørende kontrollspakene - trossystemet og det interaktive kontrollsystemet. Som en følge av at klimarisiko er preget av stor usikkerhet, utvikler implementeringen seg i retning bottom-up der de ansatte får en viktig rolle. I tillegg fører usikkerhet rundt klimarisiko til at tiltak og praksis ikke alltid samsvarer, noe som fører til dekobling i banken.

Abstract

The purpose of this paper is to examine how management control systems are used to implement a climate risk strategy. Thus, we have formulated the following research question:

How does a regional bank implement the climate risk strategy in its business?

To answer our research question, we have adopted Simon's (1995) Levers of Control framework. Furthermore, we have added theory regarding corporate social responsibility, ESG and climate risk, in order to gain a deeper understanding of our research question. We have also chosen to include theory regarding decoupling, as this turned out to be a discovery in our thesis.

To answer our research question, we have completed a case study of a regional bank. We have chosen to collect data from several of the bank's offices to gain a deeper insight. In our research project, we include both managers and employees, to examine several levels of analysis. We have generated the empirical data through qualitative in-depth interviews of six informants. These informants consist of people from three different offices and includes both managers and employees. In addition, we have completed a document study of publicly available documents from the bank to gain a deeper understanding of the context, the climate risk strategy, and the bank's understanding of corporate social responsibility.

Our study shows that the bank implements the climate risk strategy in its business by adopting the enabling control levers - the beliefs system and the interactive control system. As a result of climate risk being characterized by great uncertainty, implementation is evolving towards a bottom-up approach where employees are given an important role. In addition, uncertainty about climate risk means that guidelines and practices do not always correspond, leading to decoupling in the bank.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Figurliste.....	V
Tabelliste.....	V
1. Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensninger.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	4
2. Teoretisk forankring.....	6
2.1 Simons Levers of Control – fire ulike kontrollspaker.....	6
2.1.1 Trossystemet og det interaktive kontrollsystemet.....	9
2.1.2 Grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet.....	12
2.1.3 Å balansere de motgående kreftene gjennom kontroll og myndiggjøring.....	15
2.2 Dekoblede og løst koblede systemer.....	18
2.3 Samfunnsansvar og ESG.....	19
2.3.1 Bedrifters samfunnsansvar.....	20
2.3.2 Environmental, Social and Governance (ESG).....	21
2.4 Klimarisiko.....	23
2.4.1 Klimarisiko, bank og finanssektor.....	24
2.5 Hvordan det teoretiske rammeverket bidrar til å svare på problemstillingen.....	25
3. Metodisk tilnærming.....	26
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	26
3.2 Forskningsdesign.....	27
3.3 Datainnsamling.....	30
3.3.1 Utvalg.....	30
3.3.2 Sekundærdata: Dokumentstudie.....	31
3.3.3 Primærdata: Kvalitative dybdeintervjuer.....	32
3.4 Dataanalyse/Kvalitativ dataanalyse.....	34
3.4.1 Transkribering.....	34
3.4.2 Systematisering og kategorisering/Identifisering av tema og mønstre.....	35
3.5 Kvalitet i studien.....	36
3.5.1 Troverdighet.....	37
3.5.2 Overførbarhet.....	37
3.5.3 Pålitelighet.....	38

3.5.4 Bekreftbarhet	40
3.6 Etiske vurderinger	41
4. Empirisk bakgrunn	42
4.1 Casebeskrivelse	42
4.2 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD).....	43
5. Empiriske funn	46
5.1 Samfunnsansvar og ESG.....	46
5.2 Klimarisiko.....	48
5.3 Trossystemet.....	51
5.4 Grensesystemet	54
5.5 Det diagnostiske kontrollsystemet.....	56
5.6 Det interaktive kontrollsystemet	59
5.7 Oppsummering av funn	62
6. Analyse av funn	63
6.1 Ulik bruk av kontrollpakene ved implementeringen av klimarisikostrategien	63
6.1.1 Trossystemet og implementeringen av klimarisikostrategien	63
6.1.2 Grensesystemet og implementeringen av klimarisikostrategien	65
6.1.3 Det diagnostiske kontrollsystemet og implementeringen av klimarisikostrategien	66
6.1.4 Det interaktive kontrollsystemet og implementeringen av klimarisikostrategien	68
6.2 Implementeringen starter top-down, men utvikler seg i retning bottom-up	70
6.3 Dekobling internt i organisasjonen	72
7. Avslutning	75
7.1 Forslag til videre forskning.....	77
8. Referanseliste	79
9. Vedlegg	85
9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide.....	85

Figurliste

Figur 1: Levers of Control, (Simons, 1995, s.85)	8
Figur 2: TCFD anbefalinger til banker, (TCFD, 2017, s.14)	44

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informanter	31
--------------------------------------------------	----

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I november 2021 ble FNs 26. klimatoppmøte holdt i Glasgow. Møtet blir sett på som det viktigste siden klimatoppmøte i 2015, da Parisavtalen ble inngått. Parisavtalen er en internasjonal avtale med formål om å begrense klimaendringene, og hovedmålet med FNs 26. klimatoppmøte var å holde liv i Parisavtalens ambisjoner (Steensaas & Stakkestad, 2021). Klimaendringer fører til klimarisiko og påvirker både velferd, levekår og økonomi (NOU 2018:17).

«Siden vi ikke fullt ut kjenner de ulike konsekvensene av klimaendringer, klimapolitikk og klimarelatert teknologisk utvikling, står vi overfor klimarisiko» (NOU 2018:17, s. 9).

Klimarisiko omfatter risiko knyttet til klimaendringer, klimapolitikk og energiomstillingen (Bjartnes et al., 2017). Det var i talen «Breaking the Tragedy of the Horizon», av den britiske sentralbanksjefen Mark Carney i 2015, at begrepet klimarisiko virkelig ble rettet oppmerksomhet mot, og da spesielt mot finanssektoren. Carney (2015) sitt hovedpoeng var at klimaendringer kan utvikle seg til å bli en trussel mot finansiell stabilitet. Han begrunner dette med at klimarisiko blir undervurdert på grunn av at de største negative konsekvensene av klimaendringene vil inntreffe utenfor tidshorizonten sentralbankene, finansmarkedene og politiske beslutningstakere vanligvis arbeider under (NOU 2018:17). Dermed vil det kunne være for sent å håndtere de største konsekvensene når de først viser seg å inntreffe. Finansiell stabilitet innebærer et stabilt, robust og velfungerende finansielt system for å stå imot uro i økonomien (Norges Bank, 2022).

Carney (2015) beskriver videre tre kategorier for klimarisiko og hvordan klimaendringer kan påvirke den finansielle stabiliteten. Den første handler om den fysiske risikoen som oppstår ved klimaendringer. Dette kan være endringer som flom, tørke og storm. Den andre kalles ansvarsrisiko og handler om at ofre som har opplevd tap eller skade som følge av klimaendringer kan saksøke eller kreve erstatning av selskaper eller land som holdes ansvarlige. Den tredje kategorien er overgangsrisiko, og kan skyldes endringer i politikk, reguleringer og

teknologi. Dette er risiko knyttet til omstillingsprosessen til lavutslippssamfunn (Carney, 2015). Alle disse typene for risiko kan altså ifølge Carney (2015) true den finansielle stabiliteten. I talen poengterer han videre at risikoen mot finansiell stabilitet vil bli minimert dersom omstillingen og fokuset på dette området starter så tidlig som mulig (Carney, 2015).

Under klimatoppmøtet i Glasgow ble det lagt et stort press på næringslivet, og det er liten tvil om at næringslivet må ta en stor del av ansvaret av arbeidet mot et nullutslippssamfunn (Sæther, 2021). Når det gjelder klimarisiko, vil analysering og rapportering av klimarisiko for mange aktører være nytt og utfordrende. Grunnet økt oppmerksomhet og behovet for mer og bedre informasjon rundt temaet klimarisiko, ble det i 2015 av the Financial Stability Board opprettet en arbeidsgruppe ved navn Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Arbeidsgruppen har som formål å hjelpe investorer, långivere og forsikringsselskaper med å identifisere og undersøke klimarelaterte risikoer og muligheter (TCFD, 2017). I juni 2017 la TCFD ut rapporten «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures», og la der frem et sentralt rammeverk for hvordan selskaper skal analysere og rapportere klimarisiko (Finans Norge, 2018). Rammeverket har fått stor oppmerksomhet verden over, både i finansnæringen og andre næringer (Finans Norge, 2018).

Sommeren 2018 lanserte Finans Norge (2018) et «Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen», noe som viser at oppmerksomheten rundt klimarisiko og klimarisiko i finansnæringen også i Norge har økt de siste årene. Veikartet beskriver veien til en lønnsom og bærekraftig finansnæring i 2030, der det blant annet blir anbefalt å følge TCFD-rammeverket. Finans Norge poengterer at finansnæringen vil spille en nøkkelrolle i Norges omstilling til et lavutslippssamfunn (Finans Norge, 2018). I desember samme år publiserte også regjeringen en offentlig utredning som omhandler klimarisiko og norsk økonomi (NOU 2018:17).

Det økte fokuset på klimaendringer og klimarisiko kan føre til at organisasjoner må gjennomføre strategiske endringer for å holde seg konkurransedyktige. I denne sammenhengen vil det være relevant å undersøke hvordan styringssystemer blir brukt i slike endringsprosesser. Styringssystemer har hatt en rekke forskjellige innfallsvinkler i økonomistyringsfaget gjennom årene (Anthony, 1965; Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995). Ifølge Anthony (1965) og Simons (1995) er styringssystemer verktøy som skal benyttes for å sikre vellykket implementering av strategier. I vår oppgave studerer vi hvordan en regional bank bruker styringssystemet for å gjennomføre en strategisk endring.

Klimaendringer og klimarelatert risiko er temaer preget av stor usikkerhet (Chenet et al., 2021). Det vil derfor være interessant å studere hvilke deler av styringssystemet som vektlegges ved implementering av en strategi som innbefatter disse temaene. Formålet med denne studien er dermed å få et innblikk og en økt forståelse for hvordan en regional bank bruker styringssystemet for å implementere en klimarisikostrategi. Forskningen vår vil bidra til en bedre forståelse for hvilke problemstillinger, utfordringer og muligheter finansinstitusjoner står ovenfor ved implementering av en strategi som er gjenstand for stor usikkerhet.

1.2 Problemstilling

Vår problemstilling er som følgende:

Hvordan implementerer en regional bank klimarisikostراتيجien i sin virksomhet?

Problemstillingen inneholder noen begreper som vi vil redegjøre for. Både strategi og implementering er sentrale begreper innenfor økonomistyring og henger dessuten ofte sammen. Vi ønsker å undersøke hvordan banken bruker styringssystemet for å gjennomføre en strategisk endring. På denne måten vil problemstillingen vår i tillegg ta for seg begrepet styring, selv om dette ikke kommer frem direkte. Den strategiske endringen referer til klimarisikostراتيجien i problemstillingen. Vi velger derfor å ta utgangspunkt i Simons (1995) Levers of control rammeverk. Rammeverket beskriver hvordan organisasjoner burde ta i bruk styringssystemet for å gjennomføre strategiske endringsprosesser.

Problemstillingen inneholder i tillegg et annet begrep som vi kort vil gjøre rede for: «en regional bank». I dette begrepet legger vi at banken har flere kontorer spredt i regionen. Begrepet representerer casebedriften vi har tatt utgangspunkt i når vi har undersøkt problemstillingen i oppgaven. Vi beskriver casebedriften nærmere i kapittel 4 som omhandler empirisk bakgrunn.

1.3 Avgrensninger

Med utgangspunkt i klimaendringer som overordnet tema, ønsket vi å undersøke hvordan strategier tilknyttet klimaendringer implementeres i et stort finanskonsern. For å gjøre dette på

en god måte har vi brukt en regional bank som case. For å avgrense dette videre har vi valgt spesifikt å ta for oss klimarisiko og klimarisikostrategien til banken. Klimarisiko er et interessant og aktuelt tema som selskaper, konsern, myndigheter og næringsliv i større grad må ta hensyn til i tiden fremover (Bjartnes et al., 2017).

Vi skal gjennom banken undersøke hvordan klimarisikostrategien blir implementert i bankens virksomhet. Vi har dermed sett det som hensiktsmessig å avgrense oppgaven til å ha et internt fokus. Dette innebærer at vi ikke tar hensyn til eksterne omgivelser i oppgaven, som for eksempel hvordan kundene til banken opplever og preges av implementeringen av klimarisikostrategien. Banken er et stort konsern med flere kontorer spredt rundt i regionen. Med et slikt omfang av kontorer har vi derfor valgt å avgrense oppgaven vår til å ta utgangspunkt i hovedkontoret, i tillegg til to mindre kontorer, for å undersøke problemstillingen vår. Til slutt vil vi understreke at vi har avgrenset oppgaven til å inneholde to ulike analysenivåer i banken: ledelsesperspektiv og medarbeiderperspektiv. Dette vil si at vi ikke tar hensyn til diverse mellomledernivåer i datainnsamlingen og analysen av dataen. Vi har inkludert flere analysenivåer for å undersøke hvordan ledelsen implementerer klimarisikostrategien, og hvordan de ansatte opplever implementeringen.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har vi gjort rede for bakgrunnen for oppgaven, og videre presentert problemstillingen med de forskjellige begrepene som inngår i den. Vi har også i kapittel 1 presentert ulike avgrensningene som er gjort i denne studien. I kapittel 2 skal vi gjøre rede for den teoretiske forankringen i forskningen. Her skal vi presentere Simons (1995) sitt rammeverk "Levers of Control". I tillegg skal vi kort gjøre rede for teori om dekobling. Til slutt i teorikapittelet skal vi presentere teori om samfunnsansvar, ESG og klimarisiko. I kapittel 3 skal vi presentere studiens metodiske tilnærming. Her skal vi både forklare og begrunne de metodiske valgene vi har tatt i studien. Først vil vi redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Vi skal deretter gå nærmere inn på utvalget, den kvalitative metoden, studiens kvalitet og til slutt forskningsetikk. Kapittel 4 vil redegjøre for den empiriske bakgrunnen. Vi skal her gå nærmere inn på banken som casebedrift, og presentere hvordan klimarisiko og TCFD rammeverket påvirker casebedriften. Kapittel 5 skal omhandle empirien i studien vår. Etter å ha presentert empirien skal vi gå videre til kapittel 6. Dette er analysekapittelet i oppgaven vår.

Vi ser på dette som den mest sentrale delen av forskningen, da det er her vi skal diskutere funnene våre og se disse opp imot den teoretiske forankringen vi har lagt til grunn. Helt til slutt i oppgaven presenterer vi kapittel 7. Her skal vi legge frem konklusjonen, og dermed gi svar på problemstillingen. Vi skal også til slutt diskutere implikasjoner for forskningen og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk forankring

Vi skal i dette kapittelet presentere oppgavens teoretiske forankring. Denne delen skal sammen med en presentasjon av empirien senere i oppgaven legge til rette for diskusjon og svar på problemstillingen vår. Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan en regional bank implementerer klimarisikostراتيجien i sin virksomhet. Vi starter derfor teorikapittelet med å få en oversikt over styringssystem og økonomistyring generelt. Vi skal deretter beskrive Simons (1995) Levers of Control rammeverk. Dette er et velkjent rammeverk som tar for seg hvordan styringssystemet skal balanseres og brukes i en organisasjon for å implementere en ny strategi (Simons, 1995). Vi velger å presentere dette rammeverket, da vi tror det er et godt analytisk rammeverk for å svare på problemstillingen. Rammeverket viser at en kan bruke ulike kontrollspaker effektivt for å dra fordeler av både innovasjon og kreativitet uten å gå på bekostning av kontroll (Simons, 1995). Rammeverket er i tillegg godt egnet for å vise hvordan ledere implementerer strategier. Videre i kapittelet skal vi presentere teori om dekobling, da dette viste seg å omhandle et interessant funn i oppgaven. Til slutt skal vi presentere teori om samfunnsansvar, ESG og klimarisiko, da vi tror dette kan bidra til økt kunnskap innenfor forskningsområdet, og videre hjelpe oss til å svare på problemstillingen.

2.1 Simons Levers of Control – fire ulike kontrollspaker

Økonomistyring har gjennom en årrekke hatt mange ulike definisjoner. Hvilken definisjon en velger å ta i bruk er forankret i hvilken teori og forskningsmessig tilnærming som ligger til grunn. En enkel og tradisjonell måte å beskrive økonomistyring, er styringen av en virksomhets økonomiske ressurser som er rettet mot bestemte mål (Anthony, 1965). Anthony (1965) fokuserer i hovedsak på effektiv ressursbruk for å nå bestemte økonomiske mål, og på denne måten uteblir det strategiske og eksterne fokuset i en slik definisjon. Dette kan bli sett på som lite gunstig, da dagens samfunnssituasjon både er preget av usikkerhet i omgivelsene og markeder som endrer seg flittig. For å inkludere dette i økonomistyring må en modernisere begrepet. Malmi og Brown (2008) utvider økonomistyringsbegrepet og definerer det som de systemene, reglene, praksisene, verdiene og andre aktiviteter ledelsen kan sette i gang for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategi. I denne definisjonen blir økonomistyring heller beskrevet som flere ulike systemer en organisasjon tar i bruk for å veilede ledelsen og de ansatte. Dette vil til sammen danne styringssystemet i en

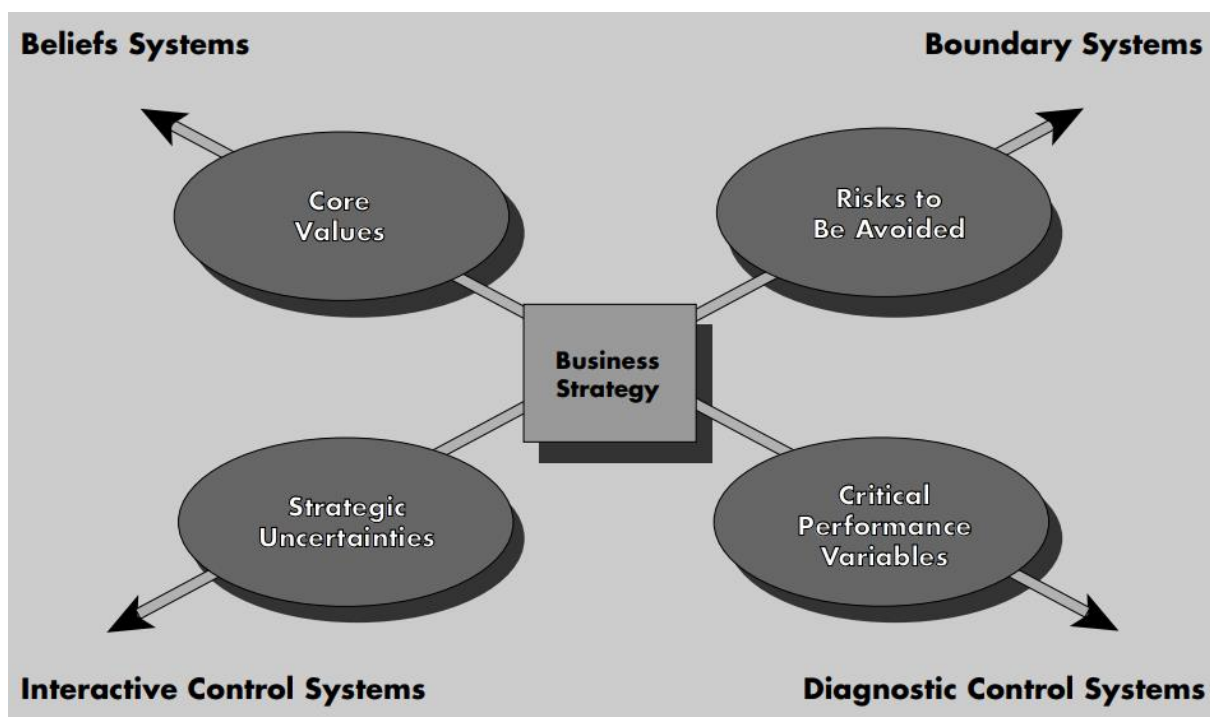
organisasjon (Malmi & Brown, 2008). Vi skal videre kort gjøre rede for hva et styringssystem er.

Et styringssystem kan bli definert på mange måter. Malmi og Brown (2008) ser på styringssystemet på en helhetlig måte. Dette vil si at de ser på styringssystemet som en «pakke» ved å inkludere fem kategorier. Disse kategoriene er kulturell styring, administrativ styring, belønning, kybernetisk styring og planlegging, som alle benyttes av ledelsen til å styre de ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) kritiserer tradisjonelle måter å se på styringssystemet, hvor en ofte konsentrerte seg om enkeltstående systemer i isolasjon fra den konteksten de befinner seg i. Det er ifølge Malmi og Brown (2008) mer relevant å se på styringssystemet som en «pakke» hvor flere verktøy fungerer sammen for å danne et styringssystem.

Simons (1995) har utformet et helhetlig rammeverk for å undersøke hvordan en kan ta i bruk styringssystemet for å implementere en ny strategi. I artikkelen: «Control in an Age of Empowerment» har Simons (1995) beskrevet fire ulike kontrollspaker som sammen danner et helhetlig styringssystem. Kontrollspakene har ulikt innhold og brukes på forskjellige måter i en organisasjon. Den underliggende tanken som ligger bak rammeverket, er at det eksisterer motvirkende krefter i organisasjoner. Dette skaper en dynamisk spenning, hvor de ulike kontrollspakene har til hensikt å balansere disse kreftene (Mundy, 2010; Simons, 1994; Simons, 1995). Simons (1995) diskuterer videre de ulike iboende spenningene som befinner seg i organisasjoner, hvor både kreativitet og kontroll spiller en sentral rolle. Rammeverket til Simons (1994); (Simons, 1995) kan oppfattes som lederorientert, da det kun er fokus på ledernes bruk av de ulike kontrollspakene. Dette samsvarer med mye av kritikken av rammeverket, som går ut på at rammeverket ikke legger nok vekt på sosio-ideologiske kontroller (Collier, 2005). Derfor takler heller ikke rammeverket spesielt godt uformelle kontroller og kontroller på lavere hierarkiske nivåer i organisasjoner (Collier, 2005).

Simons (1995) sitt Levers of Control rammeverk går hovedsakelig ut på at det finnes fire ulike typer kontrollspaker i en organisasjon. Disse kontrollspakene er trossystemer, grensesystemer, det diagnostiske kontrollsystemet og det interaktive kontrollsystemet. Disse spakene skal sammen balansere de iboende spenningene i organisasjoner og sørge for at en kan gjennomføre en organisatorisk endring på en effektiv måte. Dette er relevant for oss, da vi ønsker å undersøke hvordan en regional bank implementerer klimarisikostراتيجien i sin virksomhet. En av tankene

bak rammeverket går ut på at en organisasjon må balansere innovasjon og kontroll slik at disse kreftene ikke går på bekostning av hverandre. Dette betyr at det burde foreligge tilstrekkelig med innovasjon i organisasjonen uten at organisasjonen påtar seg unødvendig risiko. Dette legger til rette for at en strategi kan implementeres på en vellykket måte (Simons, 1995). De ulike kontrollspakene i Simons (1995) har alle hver sin funksjon i en virksomhet. Disse er igjen koblet opp imot fire nøkkelfaktorer, som må tolkes og forstås nøye for at en organisasjon skal gjennomføre en ønsket endring (Ferreira & Otle, 2009). Disse fire nøkkelfaktorene er risiko som skal unngås, kjerneverdier, kritiske prestasjonsvariabler og strategisk usikkerhet (Simons, 1995). Rammeverket illustreres oversiktlig nedenfor i figur 1.



Figur 1: Levers of Control, (Simons, 1995, s.85)

Det diagnostiske kontrollsystemet forsikrer lederne i en virksomhet om at de viktige målene blir oppnådd på en effektiv og produktiv måte. Trossystemet fungerer på en annen måte ved at det heller motiverer de ansatte og oppfordrer dem til å søke etter nye muligheter. Denne kontrollspaken fokuserer dermed på å formidle kjerneverdiene til de ansatte og sørger for at de kjenner til organisasjonens formål (Simons, 1995). Grensesystemer etablerer grenser som sørger for at de ansatte ikke handler på en måte som ikke er i tråd med virksomhetens interesse. Det interaktive kontrollsystemet sørger for at toppledelsen i en virksomhet holdes oppdatert på strategisk usikkerhet og på denne måten har oversikt over muligheter og trusler. Dette er viktig

i alle organisasjoner, fordi konkurransevilkårene stadig er i endring (Simons, 1995). De ulike kontrollspakene må benyttes i en tilfredsstillende kombinasjon for å gjennomføre en vellykket implementering av strategi (Ferreira & Otley, 2009).

Når vi videre skal tolke og forklare de ulike kontrollspakene, er det viktig å legge vekt på at Simons (1995) fokuserer på hvordan disse brukes. Dette vil si at det ikke er iboende egenskaper ved de ulike verktøyene som avgjør hvilken av kontrollspakene de tilhører. Det er heller hvordan disse brukes. Et spesifikt verktøy kan brukes på mange ulike måter, og på denne måten tilhøre alle de ulike kontrollspakene ved ulik hensikt og bruk (Ferreira & Otley, 2009). Banken kan eksempelvis benytte en stillingsbeskrivelse for å sikre seg at medarbeiderne holder seg innenfor de rammene som er ønsket. Dette kan tolkes som at stillingsbeskrivelsen brukes i tråd med grensesystem-kontrollspaken. På en annen side kan stillingsbeskrivelsen kontinuerlig bli tatt til diskusjon i møter med de ansatte i banken. Her kan en si at stillingsbeskrivelsen heller brukes på en måte som samsvarer med den interaktive kontrollspaken.

Vi skal videre presentere de ulike kontrollspakene. Vi velger å presentere trossystemet og det interaktive kontrollsystemet sammen, da disse skal representere den positive siden av rammeverket (Simons, 1995). Vi kan dermed si at disse to spakene representerer «Yang» siden av rammeverket. Disse spakene skal sammen sørge for å skape positive og inspirerende krefter i styringssystemet til organisasjoner. Begrepet «Yang» stammer fra gammel kinesisk tro og skal representere sol, varme og lys (Simons, 1994). På den andre siden av rammeverket har vi grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet. Vi ønsker å presentere disse to sammen, da disse sammen skal stå for den «negative» siden av rammeverket. Det er viktig å merke seg at dette ikke innebærer den direkte betydningen av uttrykket «negativ». Det er heller ment som en måte å beskrive de systemene i styringssystemet som sørger for begrensninger og samsvar. Simons (1994) knytter dermed denne siden til begrepet «Yin» fra gammel kinesisk tro, som tilhører begreper som mørkhet og kulde.

2.1.1 Trossystemet og det interaktive kontrollsystemet

Trossystemet har blitt brukt i en årrekke av ulike virksomheter for å prøve å avdekke hvilke verdier og retning lederne ønsker at de ansatte skal følge. Trossystemet har derfor blitt brukt på en inspirerende og verdiladet måte. Ifølge Simons (1995) utformes trossystemet på en slik måte at det skal treffe en stor bredde av ulike grupper i en organisasjon. Dette vil si at trossystemet

trolig vil treffe alle de forskjellige avdelingene innenfor banken. Kjerneverdiene som kommuniseres igjennom trossystemet vil derfor være de samme for kredittavdelingen, næringslivsavdelingen og andre avdelinger innenfor banken. Det er mange verktøy ledelsen i en organisasjon kan ta i bruk som går inn under trossystem-kontrollspaken. Eksempler på slike verktøy kan være sosiale arrangementer, sosiale medier, møter eller lignende der en organisasjons verdier og retning blir kommunisert. På denne måten vil alle disse verktøyene gå innenfor Simons (1995) sin definisjon av trossystemet. Hensikten til trossystemet er ifølge Simons (1995) å inspirere de ansatte til å søke etter nye muligheter (Ferreira & Otlej, 2009). Dette betyr at medarbeiderne i en virksomhet skal bli motivert til å søke etter nye måter å skape verdi på (Simons, 1995). Trossystemet skal også sørge for at det foreligger et samsvar mellom medarbeidernes atferd og kjerneverdiene i organisasjonen (Mundy, 2010; Simons, 1995; Widener, 2007).

Det kan tenkes at trossystemet har fått en viktigere rolle nå enn tidligere, da virksomheter har blitt mer komplekse (Simons, 1995). Det har dermed blitt vanskelig for de ansatte å naturlig identifisere seg med virksomhetens retning og mening i nyere tids organisasjoner (Simons, 1995). Simons (1995) peker videre på at ansatte i store og desentraliserte virksomheter kan slite med å identifisere kjerneverdiene til organisasjonen hvis det ikke foreligger et formelt trossystem. Det er nettopp disse kjerneverdiene som er viktige å være oppmerksomme på, da disse legger til rette for at de ansatte kan handle i tråd med virksomhetens ønsker i ulike valgsituasjoner. Hvis en skaper en forpliktelse til organisasjonens visjon og formål, vil dette sørge for at de ansatte stadig søker etter nye muligheter (Mundy, 2010). Hermawan et al. (2021) kommer frem til at trossystemet spiller en viktig rolle i organisasjoner og følgelig har en positiv innvirkning på lederprestasjoner. Så lenge organisasjoner har godt implementerte trossystemer, kan dette gjøre opp for at ledelsen ikke bruker en passende kombinasjon av de andre kontrollspakene (Hermawan et al., 2021).

Organisasjonskulturen er et annet moment som kan spille en viktig rolle i trossystemet. Heinicke et al. (2016) undersøker organisasjonskulturen og bruken av trossystemer, og kommer frem til at bedrifter som vektlegger en fleksibel kultur også vektlegger en god bruk av trossystemet. Dette er dermed en viktig kontrollmekanisme i organisasjoner med en fleksibel kultur (Heinicke et al., 2016).

Det interaktive kontrollsystemet er de formelle informasjonssystemene som blir tatt i bruk av ledere for å involvere dem selv ofte og personlig i beslutninger som blir tatt lenger ned i organisasjonen (Simons, 1995). Ledere kan dermed bruke disse systemene effektivt for å skaffe seg en god oversikt over beslutninger som blir tatt lenger ned i virksomheten og vise de ansatte at ledelsen ønsker å være involvert. Dette er viktig, da Simons (1995) peker på at enkelte medarbeidere er best i stand til å se muligheter og gjennomføre problemløsning. Basert på dette kan medarbeiderne lage estimer på fremtiden og tilpasse organisasjonen strategi til disse estimatene.

I tillegg kan ledere bruke slike systemer for å gi klare signaler til de ansatte om hva som er viktig (Simons, 1995). Interaktive kontrollspaker sørger for at ledelsen har bedre oversikt over strategisk usikkerhet som kan true organisasjonen. Simons (1995) peker på at slik strategisk usikkerhet blir identifisert lenger ned i organisasjonen, og det er derfor viktig at ledelsen involverer seg jevnlig i arbeidet til de ansatte på de ulike nivåene i organisasjonen. Tilbakemeldinger på prestasjoner gjør det mulig for ledere å justere handlingene og målene hvis resultatene befinner seg under den ønskede måloppnåelsen (Arjalies & Mundy, 2013). Den interaktive kontrollspaken kan dermed bli sammenlignet med nedenfra og opp styring fordi alle de ulike nivåene i organisasjonen blir involvert i de strategiske beslutningene (Simons, 1994; Simons, 1995). Slike handlinger og diskusjoner legger til rette for at nye strategier kan vokse frem i organisasjonen.

Det finnes mye strategisk usikkerhet som ikke kan måles med klassiske økonomistyringsverktøy. Simons (1995) nevner blant annet at endringer i kundebehovet eller endringer i teknologi er eksempler på strategisk usikkerhet. Det er slik type usikkerhet som heller burde fanges opp av det interaktive kontrollsystemet i en organisasjon. Det kan gjennom interaktive kontrollsystemer utvikle seg nye strategier som kan gjøre organisasjonen mer robust mot strategisk usikkerhet (Simons, 1995).

Simons (1995) peker på at interaktive kontrollsystemer har fire karakteristikk som kan skille de fra klassiske diagnostiske kontrollsystemer. Den første karakteristikken går ut på at informasjonen som genereres i det interaktive systemet må være et viktig og tilbakevendende møtepunkt for ledelsen (Simons, 1995). Videre peker Simons (1995) på at interaktive kontrollsystemer kommuniserer signifikant informasjon som krever oppmerksomhet fra ledere på alle nivåene av organisasjonen. Slik informasjon kan foreligge innenfor mange ulike

strategiske områder, men det er viktig at ledere utover stabsfunksjonene retter oppmerksomhet til informasjonen (Simons, 1995). Den tredje karakteristikken bygger på at informasjonen som kommuniseres best kan diskuteres og tolkes ved hjelp av ansikt-til-ansikt møter i organisasjonen (Simons, 1995). Dette vil være møter hvor både ledere, mellomledere og vanlige medarbeidere kan sette seg ned sammen og åpent diskutere. Banken kan for eksempel ta i bruk fysiske avdelingsmøter for å sørge for at slik kommunikasjon forekommer. Den fjerde og siste karakteristikken går ut på at de interaktive kontrollsystemene skal være en katalysator for debatter i organisasjonen om data, handlingsplaner og antakelser (Simons, 1995).

Ved å bruke styringsverktøy som innehar disse fire karakteristikke kan ledere involvere seg selv i alle nivåene i organisasjonen og på denne måten ha et bedre utgangspunkt til å håndtere og identifisere strategisk usikkerhet. Det er også viktig å peke på at det interaktive kontrollsystemet i tillegg fungerer som en katalysator når det gjelder organisatorisk læring. Eksisterende forskning støtter dette og kommer frem til at en interaktiv bruk av kontrollsystemet har en positiv effekt på strategiske kapabiliteter, hvor markedsorientering, entreprenørskap og organisatorisk læring alle inngår (Henri, 2006). På den andre siden har diagnostiske kontrollsystemer en negativ effekt på strategiske kapabiliteter (Henri, 2006).

Både trossystemet og det interaktive kontrollsystemet kan bli sett på som den positive siden av det helhetlige styringssystemet. Disse systemene skal gjennom tydeliggjøring av kjerneverdier, samarbeid og dialog legge til rette for å skape de nødvendige positive og inspirerende kreftene i en organisasjon. På denne måten vil disse systemene sørge for tilstrekkelig innovasjon. Vi skal videre gjøre rede for den andre siden av styringssystemet, som heller legger til rette for begrensninger i organisasjonen.

2.1.2 Grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet

Grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet er i større grad opptatt av å sikre at en organisasjon har tilstrekkelig med kontrollerende og regelstyrte krefter. Simons (1995) ser på dette som den negative siden av styringssystemet. Denne siden av styringssystemet sørger for å sikre kontroll og begrense handlingsrommet til de ansatte i en organisasjon.

Grensesystemet har til hensikt å sikre at den strategiske risikoen kan håndteres. Dette gjøres ved å sette klare grenser for hva som er innenfor organisasjonens interesse og handlingsrom.

Organisasjoner trenger dermed grensesystemet for å hindre at den påtar seg unødvendig risiko i implementeringsprosesser (Simons, 1994; Simons, 1995). Simons (1995) tydeliggjør at en organisasjon kan legge til rette for nytenking og innovasjon ved å sette noen faste rammebetingelser som kan begrense de ansattes atferd innenfor organisasjonens interesse. En organisasjon er avhengig av å ha et godt etablert grensesystem, der for eksempel retningslinjer og regler skal sette klare grenser for handlingsrommet til de ansatte. På denne måten vil ledelsen sikre at de ansatte ikke handler utenfor det strategiske mulighetsområdet som organisasjonen ønsker å forholde seg til (Simons, 1995).

Simons (1995) peker på at grensesystemet fungerer på en lignende måte som bremsene til en bil, og alle organisasjoner er avhengig av et slikt system for å oppnå fullverdig kontroll. Med dette menes at bremsene til en bil ikke er der for at den skal kjøre saktere. Bremsene til en bil skal heller hjelpe til å håndtere risikomomenter som oppstår når bilen befinner seg i høy hastighet (Simons, 1995). En kan derfor se på grensesystemet som bremsene til organisasjoner. Simons (1995) peker videre på at de raskeste bilene trenger de beste bremsene. Dette blir også gjeldende for organisasjoner, da organisasjonene som endrer seg raskest også er utsatt for de største risikoene (Simons, 1995). En kan tenke seg til eksempler på situasjoner hvor bankens prestasjonsmål kan kollidere med de ansattes ønskelige atferd. For eksempel at en kunderådgiver som har stort press på å nå vanskelige prestasjonsmål i forbindelse med hvor mye penger som skal lånes ut. Det kan dermed oppstå en situasjon hvor kunderådgiveren låner ut penger til bransjer som er utenfor bankens interesse. Det oppstår dermed en konflikt mellom kunderådgiverens atferd, og hva banken ønsker. Dette eksemplet viser hvordan grensesystemet kan bli avgjørende i banken.

Det finnes mange måter en organisasjon kan utforme grensesystemet på. En kan for eksempel ta i bruk regler, prosedyrer, lover, og andre retningslinjer. Vi vil igjen peke på at det ikke er verktøyet i seg selv som gjør at det tilhører grensesystemet. Det er heller hvordan lederne i organisasjonen velger å ta i bruk verktøyet som er avgjørende. Innenfor grensesystemet er det viktig at verktøyet brukes slik at en avgrenser de ansattes handlingsrom. Simons (1995) peker på at dette er en spesielt viktig spak i organisasjoner som har et omdømme bygget på tillit. Et eksempel på slike organisasjoner er banker. Det kan tenkes at grensesystemet i banker burde brukes aktivt for å sikre at sensitiv informasjon ikke blir lekket ut.

Simons (1995) peker på at de kritiske suksessfaktorene i en organisasjon må være godt implementert hvis den strategiske endringen skal skje som planlagt. Her vil det være kritiske prestasjonsvariabler som viser både progresjon og tilbakegang ved å se på både finansielle og ikke-finansielle mål (Hopper et al., 2007). Dette blir tydeliggjort gjennom diagnostiske prestasjonsmålingssystemer, som finnes i alle organisasjoner. Det finnes en rekke eksempler på slike systemer, men når de brukes på en slik måte at de måler avvik opp imot veldefinerte mål så går de inn under Simons (1995) sin bruk av diagnostiske kontrollsystemer. Diagnostiske kontrollsystemer fokuserer på hvordan en skal unngå disse avvikene og på denne måten sørge for at kritiske suksessfaktorer nås i organisasjonen. Simons (1995) peker på at diagnostiske kontrollsystemer har som formål å sørge for at ledere ikke skal bruke for mye tid og ressurser på å overvåke den enkelte ansatte. En organisasjon er dermed avhengig av å benytte slike kontrollsystemer for å sikre seg at de ansatte oppnår målsetninger, uten å bruke for mye ressurser på direkte overvåking. En slik kontroll blir oftest tatt i bruk av ledere. Vi sammenligner dermed dette med ovenfra og ned (top-down) styring og tilnærming til kontroll (Simons, 1994; Simons, 1995).

Det er naturlig å tenke på diverse målstyringssystemer som diagnostiske kontrollsystemer. Som vi har presisert tidligere, er det viktig å huske på at det ikke er målstyring i seg selv som er et diagnostisk kontrollsystem. For at målstyring skal tilhøre Simons (1995) definisjon på hva et diagnostisk kontrollsystem er, er det i tillegg viktig at bedriften bruker målstyring på en diagnostisk måte. Dette betyr at en virksomhet må bruke målstyringen til å måle avvik og se dette opp imot veldefinerte mål. Vi kan for eksempel trekke frem at målstyring også kan bli brukt på andre måter. En virksomhet kan bruke slike typer systemer til å sette grenser for handlingsrommet til de ansatte. Hvis målstyring blir brukt på denne måten vil det heller gå inn under det vi tidligere i underkapittelet har vært inne på, grensesystemer. Målstyring kan også bli brukt jevnlig i møter med de ansatte på ulike nivåer av virksomheten for å forebygge tiltak mot strategisk usikkerhet. Hvis målstyring blir brukt på denne måten kan en argumentere for at det heller tilhører interaktive kontrollsystemer etter Simons (1995).

Å følge nøye med på måloppnåelse og unngåelse av avvik uten å bruke for mye ressurser på overvåking kan bli betraktet som et drømmescenario for enhver toppleder. Det er imidlertid viktig å peke på at bruk av diagnostiske kontrollsystemer også kan ha negative virkninger for virksomheten. Ifølge Simons (1995) kan diagnostiske kontrollsystemer skape stort press, som igjen kan føre til både kontrollfeil og eventuelle kriser.

I Norge finnes det et sterkt reglement om hvordan arbeidstakere skal bli behandlet. Hvis en virksomhet aktivt bidrar til uforsvarlig mye press via det diagnostiske kontrollsystemet, kan dette få avgjørende ettervirkninger på virksomheten i form av eventuelle søksmål og klager. Dette er høyt aktuelt i banker, da dette er en type virksomhet som i stor grad har medarbeidere som daglig jobber med salg av tjenester og har sin prestasjonsmåling deretter. Simons (1995) peker dessuten på det oppstår en fare når de ansatte selv blir holdt ansvarlige for sine egne mål. Dette gjelder hovedsakelig når en kan se på disse målene som vanskelige. Det er derfor viktig at lederne i banken aktivt tar i bruk de andre spakene til Simons i implementeringen av klimarisikostrategien for å unngå åpenbare kontrollfeil. Eksisterende forskning viser at et selskap med en CSR-strategi burde sørge for at lederne har tilstrekkelig med kompetensordninger, da en slik strategi kan være i konflikt med finansielle målsetninger (Arjalies & Mundy, 2013).

Diagnostiske kontrollmekanismer har en rekke utfordringer knyttet til seg. Dette oppstår først og fremst når det er vanskelig å fastsette og måle prestasjonsvariablene. Forutsetninger burde dermed være at det er mulig å identifisere standarder eller mål, og at resultatene er sammenlignbare slik at en kan identifisere avvik (Simons, 1994; Simons, 1995). En annen forutsetning er at det som måles må være viktig i forhold til den tilknyttede kritiske suksessfaktoren (Simons, 1994; Simons, 1995). Simons (1995) understrekes dessuten at målbare variabler ofte blir tillagt uforholdsmessig mye oppmerksomhet, bare fordi det er lett å måle.

Vi har i dette underkapittelet presentert grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet sammen. Dette tilsvarer Yin-siden i styringssystemet, og sørger for at en organisasjon har de nødvendige begrensningene i styringssystemet sitt (Simons, 1994; Simons, 1995). Både Yin og Yang er motgående krefter, og organisasjoner må bruke disse kreftene for å oppnå en nødvendig dynamisk spenning i organisasjonen (Simons, 1994; Simons, 1995). Det er først når dette skjer at en strategi kan implementeres på en vellykket måte.

2.1.3 Å balansere de motgående kreftene gjennom kontroll og myndiggjøring

Gode ledere har mange kjennetegn. Det er naturlig å tenke at de mest effektive lederne delegerer myndiggjøring til de ansatte i organisasjonen (Simons, 1995). Dette gjøres, da de mest effektive

lederne stoler på sine ansatte, og har troen på at de ulike individene kan bidra med både innovasjon og kreative løsninger (Simons, 1995). På en annen side kan det tenkes at effektive ledere også har den nødvendige kontrollen i en organisasjon. Poenget i rammeverket til Simons (1995) er dermed at ledere må finne en balanse mellom myndiggjøring og kontroll. Simons (1995) beskriver at ledere kan gjøre dette ved å balansere de motvirkende kreftene ved hjelp av de ulike kontrollspakene. De motiverende kreftene sørger for dynamisk spenning som kan sørge for vellykket implementering av en ny strategi i organisasjonen.

Simons (1995) vektlegger at balansen i styringssystemet ikke går ut på at de ulike spakene skal tilegnes like mye vekt. Det er heller slik at lederne i en organisasjon må kjenne til sine omgivelser og deretter identifisere den optimale vekten av de ulike kontrollspakene. En organisasjon kan på denne måten sikre seg en vellykket implementering av en ny strategi. Det optimale samspeillet mellom de ulike kontrollspakene har dermed ikke noe fasitsvar, og vil være individuelt for ulike organisasjoner. Simons (1995) peker på at de ulike kontrollspakene sammen kan sette i gang sterke krefter og kan forsterke hverandre. Ved å ta i bruk disse kontrollspakene effektivt kan ledere videre forsikre seg om at fordelene ved innovasjon ikke går på bekostningen av den nødvendige kontrollen. Rammeverket til Simons (1995) sier imidlertid lite om hvordan en organisasjon skal skape denne balansen. Det er gjennomført ulike studier som komplementerer rammeverket til Simons og kommer med nyttige funn.

En av disse studiene er gjennomført av Mundy (2010). Studien går inn på hvordan en kan skape en dynamisk spenning gjennom balanseringen av de ulike kontrollspakene Simons (1995) presenterer. Mundy (2010) kommer frem til fem faktorer som har en innflytelse på organisasjoner og hvordan de balanserer styringssystemet sitt. Disse faktorene er intern konsistens, logisk progresjon, historiske tendenser, dominans og undertrykkelse. Mundy (2010) kommer videre frem til at det interaktive kontrollsystemet spiller en signifikant rolle når det kommer til å finne balansen mellom kontroll og myndiggjøring i en organisasjon.

Forholdet mellom kreativitet, kontroll og myndiggjøring er også undersøkt av Spekle et al. (2017). Studien understreker at både kreativitet og kontroll er viktige drivere for å oppnå suksess i en organisasjon. Spekle et al. (2017) kommer frem til noen interessante funn ved å undersøke 233 organisasjonsenhetsledere. Funnene indikerer at bruk av rammeverket til Simons (1995) er positivt assosiert med både kontroll og myndiggjøring. De ulike kontrollspakene i Simons (1995) kan dermed lage et miljø som er rikt på informasjon og

samtidig motivere de ansatte til å handle med god hensikt. Det blir videre konkludert med at det ikke finnes en konflikt mellom myndiggjøring og kontroll. Spekle et al. (2017) kommer tvert imot frem til at kreativitet kan blomstre i et miljø med tilstrekkelig kontroll, og legger dermed frem nyere forskning som viser at Simons (1995) rammeverk fortsatt er aktuelt i dag.

En riktig balanse mellom de ulike kontrollspakene kan sørge for at myndiggjøring og kreativitet ikke går ut over kontroll i en organisasjon. At kontroll kan sørge for at kreativitet kan blomstre er et funn som går litt lenger enn Simons (1995) sitt rammeverk, da Simons (1995) heller fokuserer på at disse kreftene må balanseres for å ikke gå på bekostning av hverandre. En annen artikkel som presenterer nyere forskning av Simons (1995) sitt rammeverk er Baird et al. (2019). Her blir det konkludert med at bruken av muliggjørende kontrollmekanismer er direkte assosiert med organisatorisk ytelse. De begrensede kontrollmekanismene har heller en indirekte påvirkning på organisatorisk ytelse gjennom omfanget av nye ledelsesteknikker (Baird et al., 2019).

Vi ønsker å undersøke hvordan banken implementerer klimarisikostراتيجien i sin virksomhet. I forbindelse med dette er det interessant å se på forskning som involverer samfunnsansvar. Arjalies og Mundy (2013) har i en forskningsartikkel undersøkt nettopp dette. Gjennom å undersøke Frankrikes største selskaper forsket de på hvordan organisasjoner bruker styringssystemet på ulike måter for å drive strategisk endring samtidig som en tar hensyn til samfunnets bærekraftige interesse (Arjalies & Mundy, 2013). Simons (1995) sitt Levers of control rammeverk har blitt benyttet for å undersøke dette. Det er spesielt interessant å se på hvordan de ulike kontrollspakene i rammeverket til Simons (1995) blir brukt for å identifisere muligheter og trusler som knytter seg til bærekraftstrategien til organisasjonene som blir undersøkt. Studien kommer frem til funn som tyder på at styringssystemet til organisasjoner har potensial til å bidra til samfunnets brede bærekrafts-agenda. Dette gjøres igjennom prosesser som legger til rette for innovasjon, rapportering og identifisering som knytter seg til både muligheter og trusler (Arjalies & Mundy, 2013).

McWatters (2000) kommer frem til at ledere må vurdere alle de ulike kontrollspakene når en skal utforme styringssystemet i organisasjoner. Dette ser vi i tråd med Widener (2007), som finner en gjensidig avhengighet og komplementaritet mellom alle de fire kontrollspakene i rammeverket. Disse må brukes både interaktivt og diagnostisk for å oppnå fullverdig organisatorisk ytelse (Widener, 2007). Widener (2007) kommer i tillegg frem til at hvordan

ledelsen bruker det interaktive kontrollsystemet vil ha en innvirkning på hvordan det diagnostiske kontrollsystemet blir brukt. Både trossystemet og grensesystemet vil også påvirke hvordan en organisasjon jobber med de andre kontrollspakene (Widener, 2007).

Vi har nå tatt for oss Levers of Control rammeverket til Simons (1995) og forskning som omtaler dette rammeverket. Vi skal videre gjøre rede for teori tilknyttet dekobling, da vi i tillegg til Simons (1995) rammeverk ser på dette som hensiktsmessig for å belyse problemstillingen.

2.2 Dekoblede og løst koblede systemer

Den vanligste forståelsen og definisjonen av dekobling handler ifølge Bromley og Powell (2012) om gapet mellom tiltak og praksis. Når det gjelder løse koblinger definerer Weick (1976) dette som en situasjon hvor koblede elementer også viser tendenser til å opptre separat og likevel bevare sin egen identitet. I vår oppgave skal vi undersøke hvordan en regional bank, med flere kontorer spredt rundt i regionen, skal implementere en klimarisikostategi. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad banken klarer å implementere strategien på alle kontorene, og ikke minst hvordan tiltak, føringer og strategien gjennomføres i praksis. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å inkludere teori og litteratur om dekobling og løse koblinger i vår oppgave.

Orton og Weick (1990) forsket på løst koblede systemer, og søkte blant annet etter å få en bedre forståelse av begrepet gjennom å studere tidligere forskning. Orton og Weick (1990) konkluderte med at løse koblinger har flere forskjellige dimensjoner, og identifiserte de åtte vanligste dimensjonene for løse koblinger: Løse koblinger mellom individer, avdelinger, organisasjoner, hierarkiske nivåer, organisasjoner og omgivelser, ideer, aktiviteter og intensjoner og handling. Uklare mål-middelsammenhenger internt i organisasjonen eller uforenelige forventninger til omgivelsene kan være årsaker til at løse koblinger oppstår (Orton & Weick, 1990). Orton og Weick (1990) konkluderte også med at løse koblinger kan ha både fordeler og ulemper for organisasjonen. Dette støttes også av Meyer og Rowan (1977) som understreker at dekobling kan ha klare fordeler.

Ifølge Meyer og Rowan (1977) kan organisasjoner aktivt dekode struktur fra aktiviteter for å unngå konflikter og tap av legitimitet. Tap av legitimitet kan gjelde både internt i organisasjonen, og eksternt ut mot omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977). Siden formell

struktur, tiltak, kontrollering og koordinering av aktiviteter ikke alltid fungerer i praksis, kan dekobling gjøre organisasjoner i stand til å opprettholde den formelle strukturen, samtidig som deres aktiviteter varierer som følge av praktiske hensyn (Meyer & Rowan, 1977).

Bromley og Powell (2012) understreker at det er viktig å ha et langsiktig perspektiv når en skal studere dekobling mellom en organisasjons tiltak og praksis. Ved hjelp av en longitudinell studie, der en følger en organisasjon over tid, kan en oppdage at det som så ut som en dekobling mellom tiltak og praksis kan bli mer tilpasset over tid (Bromley & Powell, 2012). Når det gjelder fenomenet dekobling poengterer Bromley og Powell (2012) at dette ikke bare oppstår på grunn av top-down implementering av tiltak, men at det også kan oppstå som følge av diffuse institusjonelle endringer eller press fra omgivelsene. Meyer og Rowan (1977) og Bromley og Powell (2012) trekker også frem at nye ideer til endring tas opp på alle nivåer i organisasjonen, og ikke utelukkende bare noe som kommer ovenfra og ned gjennom formelle tiltak og føringer. Dermed kan nye praksiser også ligge forut organisasjonens formelle tiltak (Bromley & Powell, 2012).

Press fra omgivelsene påvirker ikke bare en organisasjons tiltak, strategi, aktiviteter og praksis, men også organisasjonens resultater (Bromley & Powell, 2012). Bromley og Powell (2012) argumenterer for at alle nivåer i organisasjonen er utsatt for press fra omgivelsene, og at endringer i organisasjoner derfor ofte er uregelmessige og ujevne. Dette er i kontrast til ideen om at endring skjer top-down, der tiltak og føringer først blir opprettet, og dermed implementert for å få et ønsket utfall (Bromley & Powell, 2012). Organisasjoners tilnærming til samfunnsansvar og ESG får stadig får økt oppmerksomhet. Dette er eksempler på press fra omgivelsene, og er følgelig noe som påvirker en organisasjons strategi. I neste underkapittel skal vi presentere teori og litteratur angående disse temaene.

2.3 Samfunnsansvar og ESG

Bankers tilnærming til klimaendringer har historisk blitt knyttet til samfunnsansvar og ESG (Colas et al., 2019). Truslene klimaendringer fører med seg gjør det nødvendig for organisasjoner å forandre sitt syn på samfunnsansvar fra å være en «frivillig luksus» til å være en nødvendighet (Allen & Craig, 2016). I dette kapittelet skal vi se nærmere på litteratur om samfunnsansvar og ESG for å få en bedre forståelse av klimarisiko og arbeidet med det.

2.3.1 Bedrifiers samfunnsansvar

Begrepet samfunnsansvar har hatt en lang historie der konseptet og definisjonen stadig har vært under utvikling (Carroll, 1999). Den moderne forståelsen for samfunnsansvar startet ifølge Carroll (1999) på 1950-tallet da Bowens verk *Social Responsibilities of the Businessman* ble publisert i 1953. Bowen definerer bedrifiers samfunnsansvar slik: «Det refererer til forpliktelsene forretningsmenn har til å følge de retningslinjer, de beslutningene eller de handlingslinjene som er forenelig med målene og verdiene i samfunnet vårt» (Carroll, 1999, s. 3). Utover 60-tallet ble definisjonen av samfunnsansvar utvidet, og det blir gjort flere forsøk på å formalisere og beskrive hva samfunnsansvar innebærer. Carroll (1999) trekker frem Davis som en av de viktigste forfatterne i denne perioden. Davis (1960) definerer bedrifiers samfunnsansvar som de beslutninger og handlinger bedriftsledere gjør utover bedriftens direkte økonomiske eller tekniske interesser.

Selv om bedrifiers samfunnsansvar er et konsept som har vedvart og fortsetter å vokse i både betydning og effekt for bedrifter, har det også vært motstand og kritikk mot konseptet. Den mest kjente kritikeren er økonomen Friedman (Carroll, 2016). Friedman argumenterer for at de personer som er ansvarlige for beslutninger og handlinger i bedriften ikke skal utøve samfunnsansvar på bedriftens vegne, men heller konsentrere seg om å øke fortjenesten til bedriften (Mulligan, 1986). Friedman mente videre at samfunnsproblemer ikke er bedrifiers sitt ansvar, og at disse problemene burde bli løst av det frie markedet (Carroll, 2016). En annen sentral person innenfor samfunnsansvar er filosof og professor Freeman. Han har et annet syn på temaet, og mener samfunnsansvar innebærer at bedriften skal ta hensyn til alle sine interessenter, og ikke bare aksjonærene (Freeman, 1984; Stieb, 2009). Interessenter regnes som alle de grupper eller individer som kan påvirke eller blir påvirket av bedriftens måloppnåelse (Freeman, 1984). For banker kan dette for eksempel være kunder, lokalsamfunnet, investorer, styret, tillitsvalgte og ansatte.

Rapportering om samfunnsansvar har blitt en økende trend blant selskaper verden over (Gambetta et al., 2016), noe som kan skyldes en endring i kundenes preferanser mot mer miljøvennlige produkter og tjenester (Lucas & Wilson, 2008). Wu og Shen (2013) trekker frem at bedrifter generelt oppfordres til å ta i bruk samfunnsansvar på grunn av både makro- og mikrofordelene det kan føre til. Makrofordelene innebærer miljømessige forbedringer, og mikrofordelene innebærer forbedring av omdømme til bedriften. Godt omdømme kan ses på

som et konkurransefortrinn, og vil kunne hjelpe bedriften til både å rekruttere og beholde ansatte og trekke til seg kunder – noe som igjen vil kunne øke fortjenesten til bedriften. På den måten kan arbeid med samfunnsansvar være fordelaktig både for aksjonærer og interessenter (Wu & Shen, 2013). Det vil altså kunne skapes en vinn-vinn-situasjon for aksjonærene og andre interessenter.

Når det gjelder finansinstitusjoner, som banker, og rollen de spiller i økonomien, påpeker Gambetta et al. (2016) at samfunnsansvar er tett knyttet opp til disse type selskapene på særlig to måter. Den ene handler om at finansinstitusjoner er en viktig og innflytelsesrik aktør innenfor finansielle inkluderingsprosesser, noe som referer til prosessen som sikrer tilgang, tilgjengelighet og bruk av finansielle tjenester til alle i samfunnet som trenger det (Sarma & Pais, 2011). Den andre handler om at disse selskapene tar sosiale og miljømessige hensyn i sine produkter, investeringsstrategier og kredittvurderinger (Marta de la et al., 2006). Under disse forutsetningene inkluderer også banker miljømessig og sosial risikostyring i sine risikostyringssystemer (Gambetta et al., 2016).

Produktene og tjenestene til bankene, som for eksempel lån og prosjektfinansiering, er gjenstand for miljømessige og sosiale vurderinger (Thompson & Cowton, 2004). På bakgrunn av dette er utvikling og inkludering av miljømessig kredittrisikostyring, som inkluderer miljø- og klimarisiko i prosessen for kredittvurdering, et nøkkelement i bankenes risikostyring (Mengze & Wei, 2015). Mengze og Wei (2015) understreker at en bank kan være utsatt for indirekte risiko dersom den er delaktig i et prosjekt, for eksempel gjennom finansiering, der prosjektet eller låneren viser seg å være skadelig for miljøet eller samfunnet. Dette kan skade omdømmet til banken, og kan dermed utgjøre en stor risiko. I tillegg til at samfunnsansvar kan skape fortjeneste og vekst, er også samfunnsansvar en kredittrisikofaktor som bankens risikostyringssystem bør vurdere når de gir ut lån og finansiering til sine kunder (Gambetta et al., 2016).

2.3.2 Environmental, Social and Governance (ESG)

ESG er en forkortelse for Environmental, Social og Governance, og refererer til hvordan selskaper og investorer inkluderer miljø-, samfunn- og styringsmessige forhold i sine forretningsmodeller (Gillan et al., 2021). På grunn av interessenters økende behov for mer

åpenhet om miljø, samfunn og styringsmessige forhold (ESG) har bærekraftsrapportering blitt tatt i bruk av firmaer over hele verden (Buallay, 2019).

Positive ESG-aktiviteter vil ifølge Shakil et al. (2019) være fordelaktig både for aksjonærene og andre interessenter. Ved å ta hensyn til miljø-, samfunn- og styringsmessige forhold opptrer bedriften ansvarlig og hensyntar interessenters krav. Dette kan styrke bedriftens omdømme, noe som vil kunne skape verdi for aksjonærene ved forbedret kontantstrøm (Shakil et al., 2019). Bedrifter kan dermed ved å bidra positivt i samfunnet også prestere bedre (Shakil et al., 2019). I en studie av europeiske banker fra 2007 og 2016 fant Buallay (2019) at ESG hadde en signifikant positiv påvirkning på bankenes resultat, og støtter dermed opp denne påstanden. Det var likevel varierende resultat dersom en delte opp ESG begrepet, der miljømessige forhold hadde størst positiv påvirkning (Buallay, 2019). Miralles-Quirós et al. (2019) understreker at aksjonærer og andre interessenter vektlegger miljømessige forhold sterkt, og at deres beslutninger kan baseres på de miljømessige aspektene til bankens tjenester. Det økte presset fra aksjonærer og interessenter kan føre til at banker er nødt til å endre sine styringssystem for å imøtekomme disse kravene (Miralles-Quirós et al., 2019).

For en bank vil klima- miljømessige forhold innebære bankens bidrag innenfor å minimere ressursbruk, redusere utslipp og produktinnovasjon (Miralles-Quirós et al., 2019). Når det gjelder samfunns- eller sosiale forhold handler dette om hvilke samfunnsansvarlige handlinger banken foretar seg, som for eksempel å ta hensyn til lokalsamfunn, kunder, arbeidsmiljø, mangfold og likestilling (Miralles-Quirós et al., 2019). Styringsmessige forhold innebærer etisk og ansvarlig forretningsstyring, og ellers hvordan banken inkluderer samfunnsansvarlige verdier i deres visjon og strategi (Miralles-Quirós et al., 2019).

Vi har nå sett nærmere på begrepene samfunnsansvar og ESG, og samtidig koblet disse opp imot banksektoren. Klima- og miljøaspektene ved begrepene spiller i dag en stor rolle for aksjonærene, interessentene og bankene selv. Klimaendringer og risiko knyttet til dette er noe bankene må ta hensyn til, både på grunn av det ansvaret de som samfunnsaktør har, og ikke minst på grunn av den finansielle risikoen de står ovenfor. Videre skal vi se nærmere på litteratur og forskning om klimarisiko.

2.4 Klimarisiko

Den vitenskapelige kunnskapen vi sitter på i dag om klimaendringer gir sterke bevis på at en står ovenfor klimarisiko (Roncoroni et al., 2021). Dette innebærer de potensielle negative effektene klimaendringer har på samfunnet og økonomien i de kommende tiårene (Roncoroni et al., 2021). I kjølvannet av Parisavtalen har forholdet mellom klimarisiko og finansiell stabilitet vært sentral i den politiske debatten (Carney, 2015; Roncoroni et al., 2021). Det er nå allment akseptert at klimaendringer utgjør en alvorlig trussel mot finansiell stabilitet (Chenet et al., 2021). Følgelig er klimarisiko et viktig tema for banker og andre finansinstitusjoner (Chenet et al., 2021).

The Financial Stability Board deler opp begrepet klimarisiko i tre kategorier: fysisk risiko, ansvarsrisiko og overgangsrisiko (Nieto, 2019). I tillegg til å omhandle fysiske konsekvenser av klimaendringer som for eksempel flom, økt temperatur, tørke og storm, refererer fysisk risiko til hvordan disse klimarelaterte hendelsene påvirker forsikringsforpliktelser og finansielle eiendelers verdier (Nieto, 2019). Klimarelaterte hendelser kan føre til store tap, for eksempel som følge av skade på eiendom, noe som i finanssektoren vil ha særlig konsekvenser for forsikringsselskaper (Nieto, 2019).

Ansvarsrisiko innebærer en virksomhets risiko for å motta erstatningskrav eller søksmål fra parter som har opplevd skade eller tap som følge av klimaendringer. Nieto (2019) trekker også her frem forsikringsselskaper innenfor finanssektoren som den sektoren dette vil ha størst konsekvenser for, men understreker at banker også kan bli rammet av dette. Den siste kategorien innenfor klimarisiko er overgangsrisiko, og handler om den økonomiske risikoen som oppstår ved overgangen til et lavutslippssamfunn. Endringer i politikk og reguleringer, teknologi, markedsforhold og omdømme kan resultere i brå revurdering og omprising av eiendeler til bedrifter, noe som kan true finansiell stabilitet (Nieto, 2019). I finanssektoren har dette umiddelbare konsekvenser for bank og kapitalforvaltning, men dette vil også ramme forsikringssektoren (Nieto, 2019).

2.4.1 Klimarisiko, bank og finanssektor

I følge Nieto (2019) er banksektoren umiddelbart mest påvirket av den finansielle risikoen knyttet til overgangen til et lavutslippssamfunn. Bankene blir sakte men sikkert klar over at denne overgangen kan påvirke eksponeringen banken har mot systematisk risiko, både via utsatte eiendeler og svekket BNP-vekst i samfunnet (Nieto, 2019). Selv med milde politiske sjokk, vil en uryddig overgang til et lavutslippssamfunn kunne føre til betydelige tap for det finansielle systemet (Roncoroni et al., 2021). Roncoroni et al. (2021) gjør likevel et poeng ut av at dersom overgangen ikke kan unngås, er det økonomisk fordelaktig for finansinstitusjoner at overgangen skjer så tidlig som mulig.

Nieto (2019) konkluderer i sin artikkel med at politiske tiltak på kort sikt bør vektlegge å få en bedre forståelse av sektorer med høy klimarisiko, og at banker skal avsløre sine eksponeringer mot klimarisiko i sine offentlige dokumenter. Når det gjelder forbedring av åpenhet og informasjonsdeling om klimarisiko, er dette sentralt i Task Force on Climate-related Financial Disclosure-rammeverket (Chenet et al., 2021). TCFD-rammeverket er et resultat av en internasjonal politisk innsats fra finansregulatorer for å møte utfordringer med klimarelatert finansiell risiko, og anbefalingene fra rammeverket har fått bred støtte (Chenet et al., 2021; TCFD, 2017). Mange bedrifter deler nå informasjon om sine eksponeringer mot klimarisiko. Likevel er det færre som har kartlagt og er åpen om sine synspunkter på den fremtidige finansielle risikoen de står ovenfor, og hvilke strategiske og strukturelle endringer de må gjennomgå for å håndtere overgangen til et lavutslippssamfunn (Chenet et al., 2021).

Ved hjelp av blant annet scenarioanalyser, stresstesting, avsløring og åpenhet av markedsforhold har banker, politiske rammeverk og taksonomier forsøkt å redusere informasjonshull for å få en mer nøyaktig prising av klimarelaterte finansielle risikoer (Chenet et al., 2021). I følge Chenet et al. (2021) er klimarelatert finansiell risiko gjenstand for radikal usikkerhet, noe som medfører at slike tilnærminger vil ha begrenset effekt. Radikal usikkerhet gjelder spesielt for overgangsrisiko på kort og mellomlang sikt, og fysisk risiko på lang sikt (Chenet et al., 2021). Gitt vanskelighetene med å kvantifisere klimarelatert risiko, foreslår Chenet et al. (2021) at det finansielle systemet bør ta i bruk det de omtaler som et "føre-var-prinsipp" til finanspolitikk og reguleringer. Dette innebærer å ta forhåndsregler, slik som det ble gjort i Parisavtalen ved å vedta at en skal holde temperaturmålet til under to grader (Chenet et al., 2021). Bakoverskuende risikomodellering, stresstesting og scenarioanalyser vil ikke være

tilstrekkelig for å håndtere risikoen klimaendringer har på finansiell stabilitet, og dermed vil et "føre-var-prinsipp" kunne bidra for å redusere risikoen som følge av klimaendringer (Chenet et al., 2021).

2.5 Hvordan det teoretiske rammeverket bidrar til å svare på problemstillingen

Vi har nå redegjort for det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Med problemstillingen vår ønsker vi å undersøke hvordan en regional bank implementerer en klimarisikostrategi i sin virksomhet. Dette innebærer å undersøke hvordan banken bruker styringssystemet for å gjennomføre en strategisk endring. Simons (1995) rammeverk vil dermed være et passende rammeverk i denne oppgaven. Ved å anvende Simons (1995) rammeverk vil vi kunne undersøke hvilke kontrollspaker ledelsen i vår casebedrift anvender og vektlegger for å implementere klimarisikostrategien. Dette vil videre kunne gi oss svar på hvordan ledelsen i banken velger å balansere de ulike kontrollspakene imot hverandre.

I vår studie undersøker vi både medarbeidere og ledere fra tre forskjellige kontorer. Litteratur og teori om dekobling vil dermed kunne være relevant for å belyse eventuelle følger av å implementere en strategi i et stort konsern. Hvordan banken velger å bruke kontrollspakene for å implementere klimarisikostrategien kan også påvirke graden av dekobling, og eventuelt om dekoblingen er positiv eller negativ for banken. Videre vil teori og litteratur om temaene samfunnsansvar, ESG og klimarisiko gi oss en dypere forståelse for tematikken rundt problemstillingen. Dette vil kunne hjelpe oss til å forstå hvorfor banken gjør de valgene de gjør i sin strategiimplementering.

3. Metodisk tilnærming

Vi skal i dette kapitlet beskrive hvordan vi har gått frem i prosessen for å svare på problemstillingen i oppgaven. Vi vil beskrive hvordan vi har hentet inn og behandlet data, og videre analysert og tolket dataen. Kapitlet starter med en diskusjon rundt vårt vitenskapelige ståsted. Videre skal vi beskrive forskningsdesignet og datainnsamlingen, og de valgene som er knyttet til dette. Til slutt i kapitlet skal vi gå inn på hvordan vi har analysert dataene, beskrive kvalitetskriteriene og gjøre rede for etiske problemstillinger.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Vi har i dette forskningsprosjektet studert hvordan en regional bank implementerer klimarisikostrategien i sin virksomhet. For å undersøke dette må vi snakke med personene som påvirkes av implementeringen, for å få deres opplevelse av prosessen. Dette gjelder både lederne som hovedsakelig står for implementeringen, og medarbeidere som påvirkes. Funnene våre er dermed basert på de forskjellige intervjuobjektene forståelse, fortolkninger og virkelighetsoppfatning. Vi må i et slikt arbeid også være observante på egen virkelighetsoppfatning når vi videre skal tolke disse funnene. Vi ser det som relevant å ta for oss vårt eget vitenskapelige ståstedet, da all forskning tar utgangspunkt i et slikt ståsted. Dessuten vil dette prege hvordan vi undersøker og konkluderer i analysedelen av forskningen (Bell et al., 2019). Vi skal videre gjøre rede for ontologi og epistemologi i oppgaven vår.

Ontologi omhandler forskernes virkelighetsoppfatning i forskningen (Bell et al., 2019). Innenfor forskning er en ute etter å undersøke en virkelighet. Forskerens virkelighetsforståelse er dermed naturlig å gjøre rede for (Bell et al., 2019). Det finnes innenfor ontologi to forskjellige retninger. Vi skal imidlertid bare gjøre rede for den ene retningen, da denne er relevant for vår forskning. Retningen går ut på å se virkeligheten som noe folk er i prosessen med å konstruere og kobles til hermeneutikk (Bell et al., 2019).

Hermeneutikken hevder at når menneskelige fenomen blir undersøkt, burde en anvende andre kriterier for vitenskapelighet enn de som undersøker fysikalske fenomener (Anderson, 1990). Dette fører videre til at hermeneutikk som vitenskapelig syn heller bygger på forskerens subjektivitet, og forskningsmetoder må dermed tilpasses deretter. Subjektivitet reflekterer vår

forskningsprosess som i hovedsak går ut på å tolke de ulike informantenes utsagn. Innenfor hermeneutikken er en dermed bundet til å fortolke ulike fortolkninger (Anderson, 1990). I forskningsprosessen vår innhentet vi data ved hjelp av intervjuer. De ulike informantene tolket spørsmålene våre og kom med sine tolkninger av egne opplevelser og handlinger. Dette er noe vi igjen tok innover oss i analysen der vi fortolket informantenes egne fortolkninger. Dette kalles for dobbel hermeneutikk og er en sentral del av hermeneutikken (Anderson, 1990).

Epistemologi refererer til hva som er kjent og hva vi kan vite (Bell et al., 2019). Dette refererer seg til hvordan kunnskap blir skapt og tilegnet innenfor forskning. Vi har gjennom kvalitative dybdeintervjuer av informanter og dokumentstudier skaffet oss kunnskap om virkeligheten. Det er dermed på denne måten vi forholder oss til epistemologi i oppgaven. Dette henger sammen med vårt ontologiske ståsted, da kvalitative dybdeintervjuer innebærer tolkning både for informantene, og for oss som forskere. På denne måten kan en si at epistemologien følger ontologien på en logisk måte (Bell et al., 2019).

Vi har nå kort gjort rede for vårt vitenskapeteoretiske syn i forbindelse med forskningsprosjektet. Dette har vært aktuelt å gjøre rede for, da synet i stor grad har påvirket de metodiske valgene vi har foretatt igjennom hele forskningsprosessen. Dette gjør seg gjeldende innenfor valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og i analyse av empirien som vi videre skal gjøre rede for.

3.2 Forskningsdesign

Dette forskningsprosjektet er en kvalitativ casestudie av en regional bank. Vi skal i dette underkapittelet gjøre rede for noen praktiske valg vi har gjort i forskningsprosessen, og hvilke fordeler og ulemper dette har medbragt. En av de første valgene vi stod ovenfor i forskningsprosessen var om vi skulle ta i bruk kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode er en forskningsstrategi som heller benytter ord enn tall når det kommer til innsamling av data (Bell et al., 2019). Dette er noe som skiller seg fra kvantitativ metode, som i hovedsak forsøker å måle eller telle sosiale fenomener og forholdet mellom dem (Bell et al., 2019).

Vi er i forskningsprosjektet ute etter å undersøke hvordan banken implementerer klimarisikostراتيجien i sin virksomhet. Dermed er vi ute etter både hvordan lederne bruker

styringssystemet i implementeringsprosessen og hvordan de ulike underordnede opplever bruken. Vi mener at kvalitativ metode vil være den beste metoden å benytte for å undersøke problemstillingen, da problemstillingen i stor grad omhandler ord istedenfor tall. En åpen tilnærming vil hjelpe oss med å forstå hvordan de ulike lederne har tenkt, i tillegg til hvordan de underordnede opplever implementeringen. Vi bestemte oss dermed for at åpne kvalitative dybdeintervjuer ville være til større hjelp enn lukkede kvantifiserbare spørreskjemaer for å tilegne oss kunnskapen vi trengte.

Teori vil ha forskjellige roller i ulike forskningsdesign (Bell et al., 2019). I vår forskning har vi benyttet en abduktiv tilnærming. Ifølge Thagaard (2013) går abduksjon som forskningsstrategi ut på at en tar utgangspunkt i både teori og empiri for å tilegne seg kunnskap om et fenomen. I en slik tilnærming vil det dermed være elementer både fra en induktiv og en deduktiv forskningsstrategi (Thagaard, 2013). I forskningsprosjektet vårt startet vi med å ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket vårt. Vi satt oss nøye inn i Levers of control rammeverket til Simons (1995), og teori om samfunnsansvar, ESG og klimarisiko. Vi brukte videre det teoretiske rammeverket til å utforme en intervjuguide som kunne legge til rette for å innhente data som godt kunne svare på problemstillingen vår. Dette kan bli sett på som en deduktiv måte å forholde seg til teori på (Bell et al., 2019).

Når datainnsamlingsprosessen var gjennomført, stod vi igjen med mye data. Vi benyttet videre det teoretiske rammeverket aktivt for å tolke datamaterialet, men var hele tiden åpne for at vi kunne supplere det teoretiske rammeverket ytterligere der vi følte det var nødvendig. Dette kan bli sett på som en mer induktiv måte å forholde seg til teori på (Bell et al., 2019). I datamaterialet vårt viste det seg at dekobling var et interessant funn. Vi valgte derfor å utvide det teoretiske rammeverket vårt til å inneholde teori om dekobling. Dette er et eksempel på hvordan vi har anvendt abduksjon i forskningsprosessen. En av utfordringene med å benytte en abduktiv tilnærming til teori kan knyttet seg til etterprøving av studien. Dette kommer av at sluttproduktet av forskningen i stor grad er preget av oss som forskere. Vi ser imidlertid ikke på dette som et stort problem, da dette er en studie som foregår på et relativt nytt forskningsområde, og formålet bygger på å tilegne seg ny og interessant kunnskap, heller enn å bekrefte eller avkrefte noe.

Vi har brukt casestudie for å svare på problemstillingen. En case-studie kan defineres som en studie av et avgrenset tilfelle. Dette kan for eksempel være en organisasjon eller et spesifikt arbeidssted. En casestudie kan også være en studie av en person eller prosess (Bell et al., 2019).

Det er også slik at casestudie foretrekkes i forskningsprosjekter som har en problemstilling med ord som hvorfor eller hvordan, forskningsprosjekter hvor forskeren har liten kontroll på fenomenet som skal forskes på og i forskningsprosjekter som studerer fenomener som eksisterer i nyere nåtid (Yin, 2018). Ut ifra disse kriteriene vil vi tydelig si at casestudie passer godt til vårt forskningsprosjekt. Problemstillingen vår inneholder ordet «hvordan» og vi har definitivt ingen påvirkning på fenomenet som blir forsket på. Dessuten vil vi peke på at klimarisiko er et nytt begrep som er aktuelt i nåtid. På denne måten vil alle de ulike kriteriene Yin (2018) beskrev være oppfylt i studien.

En kan skille mellom casestudier hvor det bare er en case som studeres, og casestudier som studerer flere caser i samme studie (Yin, 2018). I forskningsprosjektet vårt har vi valgt å holde oss til en case. En annen skilnad en kan gjøre innenfor casestudiedesignet er forskjellen mellom holistisk og embedded casestudie (Yin, 2018). En holistisk tilnærming går ut på å studere forskningsobjektet som en enhet, mens embedded tilnærming heller går ut på å velge ut flere analyseenheter i casebedriften som studeres (Yin, 2018). Ved å undersøke hvordan klimarisikostrategien implementeres i banken ønsket vi flere innfallsvinkler, både fra ledere og medarbeidere fra flere kontorer. Vi har derfor valgt å benytte en embedded tilnærming, hvor vi i hovedsak har tatt for oss synsvinkler fra både ledere og medarbeidere fra tre ulike regionale kontorer i banken. Ved å ta i bruk en embedded casestudie har vi hatt muligheten til å undersøke casebedriften på flere nivåer. Dette har gitt oss en god dybde i vår forståelse av problemstillingen.

Valget av casestudie har ført til noen fordeler og ulemper med studien vår. På en side trekker vi frem at casestudie passer godt som valg til forskningsprosjektet vårt. Dette reflekterer de ulike kriteriene Yin (2018) trekker frem. Dessuten har dette gitt oss en praktisk gjennomførbarhet i et lite forskningsprosjekt som det masteroppgaven er. På en annen side vil det også være noen ulemper med et slikt valg. Bell et al. (2019) diskuterer generaliserbarheten til en casestudie og kommer frem til at generaliserbarhet sjeldent vil være et mål i en slik type studie. Målet ved vår studie er dog ikke å generalisere, men å skaffe dybdekunnskap. Vi kan også si at vi har gjennomført en tverrsnittsstudie av casebedriften. Dette betyr at vi har fått tak i et øyeblikksbilde av casebedriften innenfor tidsperioden studien vår har gått over. Vi kan dermed ikke si noe om endringer som kommer til å skje over tid, og hvordan styringssystemet videre vil bli brukt til å implementere klimarisikostrategien (Saunders et al., 2016).

3.3 Datainnsamling

Det ble tatt i bruk flere typer data for å undersøke problemstillingen på best mulig måte. Den første dataen vi samlet inn var sekundærdata i form av en dokumentstudie av bankens offentlig-tilgjengelige dokumenter. Dokumentstudien hjalp oss med å få en innsikt i konteksten og temaet. Videre benyttet vi primærdata i form av kvalitative dybdeintervjuer. Dette datamaterialet ble brukt for å få en dyp forståelse for hvordan de ulike informantene opplevde implementeringen av klimarisikostrategien. Tidlig i datainnsamlingsprosessen definerte vi et utvalg.

3.3.1 Utvalg

Når vi skulle velge ut informanter fra casebedriften, hadde vi noen klare preferanser. Vi ønsket informanter som kunne gi oss god innsikt, og svare selvstendig og reflekterende på spørsmålene vi stilte. Tjora (2017) peker på at dette kan beskrives som et strategisk utvalg av informanter. Når vi skulle velge et utvalg, måtte vi ta utgangspunkt i en populasjon. På bakgrunn av vårt valg av casestudie, bestod denne populasjonen av alle tilgjengelige personer som jobber innenfor casebedriften. Oppgaven vi stod ovenfor var dermed å velge et best mulig utvalg ut ifra denne populasjonen.

Vi kobler utvalgsmetodikken vår opp til «snøballmetoden». Dette er en metode som starter med et lite utvalg engasjerte nøkkelinformanter. Dette utvalget vil etter hvert vokse, da forskeren får tips fra nøkkelinformantene om hvem som kan være interessante å snakke med videre (Tjora, 2017). Vi startet utvalgsprosessen med å ta kontakt med en førstekontakt som arbeidet i casebedriften. Deretter sendte kontakten oss videre til to andre personer. Disse personene ble andrekontakten og tredjekontakten vår i casebedriften, og bestod av en leder og en underordnet. Disse personene hadde god kjennskap til aktuelle informanter i casebedriften, og i samspill med disse kom vi frem til et utvalg vi trodde ville være passende for studien vår. Dette resulterte i seks informanter som arbeidet i forskjellige deler av casebedriften. De aktuelle informantene ble kontaktet av kontaktpersonene våre fortløpende og intervjuetidspunkt ble avtalt via e-post. Nedenfor vises en tabell over de ulike informantene og litt informasjon rundt intervjuene.

	Stilling	Kontor	Intervjuid	Gjennomføring	Benevnelse
Informant 1	Leder	Hovedkontor	Ca. 63 min	Fysisk	Leder 1 (L1)
Informant 2	Medarbeider	Hovedkontor	Ca. 70 min	Digitalt med kamera	Ansatt 1 (A1)
Informant 3	Leder	Regionalt kontor A	Ca. 59 min	Digitalt med kamera	Leder 2 (L2)
Informant 4	Medarbeider	Regionalt kontor A	Ca. 44 min	Digitalt med kamera	Ansatt 2 (A2)
Informant 5	Leder	Regionalt kontor B	Ca. 61 min	Digitalt med kamera	Leder 3 (L3)
Informant 6	Medarbeider	Regionalt kontor B	Ca. 59 min	Digitalt uten kamera	Ansatt 3 (A3)

Tabell 1: Oversikt over informanter

Som vi kan se i tabellen består utvalget vårt av seks informanter. Disse informantene fordelte seg på tre kontorer innenfor casebedriften. Det var i tillegg slik at utvalget bestod av tre leder-medarbeider-relasjoner som en også kan se i tabellen ovenfor. Dette var et bevisst ønske vi la frem til andre- og tredjekontakten vår. På denne måten kunne vi se på forskjellige analyseenheter innenfor casebedriften og flere innfallsvinkler på hvordan klimarisikostrategien er implementert i hele konsernet. Mens den delen av utvalget som kan kategoriseres som «ledere» hadde bedre utgangspunkt til å beskrive hvordan styringssystemet blir brukt for å implementere klimarisikostrategien, kunne de underordnende gi oss en god innfallsvinkel på hvordan dette oppleves helt ned i organisasjonen.

3.3.2 Sekundærdata: Dokumentstudie

Vi benyttet sekundærdata til å bli bedre kjent med konteksten til både temaet og casebedriften. Ifølge Saunders et al. (2016) kreves det forkunnskaper for å få kvalitative dybdeintervjuer til å fungere i tråd med sin hensikt. Vi har tilegnet oss forkunnskaper ved gjennomgang av de ulike dokumentene i dokumentstudien.

Gjennom forskningsprosessen har vi studert en rekke relevante dokumenter som er tilknyttet casebedriften. Av disse dokumentene kan vi nevne bærekraftstrategien, klimarisikostrategien, klimastrategien og årsrapporter tilknyttet forskjellige år. Dette er dokumenter som casebedriften selv har skrevet og publisert. Vi kunne dermed ved hjelp av disse dokumentene bli godt kjent med den aktuelle casebedriftens kontekst. Til sammen har denne dokumentstudien hjulpet oss i utforming av spørsmålene i intervjuguiden. Dette har gjort at vi senere i analyseprosessen har sammenlignet informantenes utsagn med innholdet i de ulike dokumentene. På denne måten kan vi si at vi har gjennomført en triangulering som har styrket gyldigheten i studien (Jacobsen, 2015).

Gjennom en kombinasjon av sekundærdata og primærdata har vi fått et bredt datagrunnlag som har blitt brukt aktivt gjennom hele forskningsprosessen. Dette har gitt oss flere muligheter sammenlignet med å bruke en av datatypene. Vi tror at sekundærdataen har bidratt til en bedre intervjuguide og en bedre gjennomføring av alle intervjuene. Dessuten kan vi også peke på at vi brukte sekundærdataen som sammenligningsgrunnlag for hva de ulike informantene uttrykte. Denne dimensjonen har vært interessant og har gitt oss muligheten til å identifisere noen interessante poenger i analysekapittelet vårt.

3.3.3 Primærdata: Kvalitative dybdeintervjuer

Kvalitative dybdeintervjuer er en god datainnsamlingsmetode når en skal undersøke informanternes opplevelser, oppfatninger eller synspunkter (Bell et al., 2019). I vår oppgave valgte vi å ta i bruk semistrukturerte dybdeintervju når vi skulle samle inn primærdataen. Med semistrukturert intervju utformet vi en intervjuguide som var utgangspunktet for alle intervjuene. Den semistrukturerte oppbyggingen gjorde at vi fikk en lik struktur på alle intervjuene. Dette gjorde at vi i analyseprosessen hadde et godt sammenligningsgrunnlag mellom de ulike informantene.

Vi startet alle de kvalitative dybdeintervjuene med å presentere oss selv. Alle informantene var informert på forhånd om bakgrunn og temaet for oppgaven. Det var også avklart på forhånd en estimert tidsperiode som intervjuet skulle gå over. Etter en introduksjon av oss selv startet vi med å stille noen uformelle spørsmål for å bli litt kjent med de ulike informantene. Vi så på dette som fordelaktig, da dette førte til en litt mer avslappet stemning mellom oss og informantene. Dette la til rette for at informantene kunne gi oss gode svar på kommende spørsmål.

I utformingen av intervjuguiden benyttet vi både det teoretiske rammeverket i oppgaven og sekundærdataen aktivt. Simons (1995) dannet grunnlaget i intervjuguiden, og de fleste spørsmålene kan relateres direkte til de fire kontrollspakene i rammeverket. Vi så på dette som fordelaktig, da svarene fra de ulike informantene lett kunne reflekteres opp imot det teoretiske rammeverket i analysen. Dessuten fikk vi på denne måten belyst de ulike delene av styringssystemet til banken på en god måte. Intervjuguiden ble satt som utgangspunkt for gjennomføringen av intervjuene, men vi var ikke nødt til å følge denne hele veien. Vi hadde

fritt spillerom til å stille oppfølgingsspørsmål der vi så på det som nødvendig. Vi valgte enkelte steder å fjerne noen av spørsmålene i intervjuguiden dersom disse ikke var aktuelle å stille informantene. En ulempe med dette kan være muligheten for at vi som spørsmålsstillere tok bort spørsmål som likevel kunne vært interessant for problemstillingen. Vi vil imidlertid trekke frem at sannsynligheten for dette minimeres, da vi var to personer som gjennomførte intervjuene.

Av de seks dybdeintervjuer vi gjennomførte, ble ett av intervjuene gjennomført ansikt-til-ansikt på hovedkontoret til banken. Vi merket fra starten i dette intervjuet at vi fikk et godt samspill med informanten. Vi fikk her en naturlig “småprat” på en annen måte enn vi gjorde i de resterende intervjuene. På denne måten ble vi raskt kjent med informanten, noe som hadde en positiv påvirkning på resten av intervjuet. En ulempe med slike intervjuer kan være at mye tid går bort i starten av intervjuet til småprat. Dette ble dog ikke noe problem for oss, da det var uproblematisk for informanten å overstige den estimerte tidsbruken.

På grunn av den geografiske avstanden ble de andre intervjuene gjennomført over internett via Teams. En fordel med slike intervjuer er at både intervjuholderne og informantene kan oppholde seg på det stedet de trives best (Saunders et al., 2016). Dette kan påvirke informasjonen som blir gitt i intervjuet på en positiv måte. Vi opplevde imidlertid også noen ulemper med videointervjuene. Det kunne oppstå tekniske problemer som gjorde det vanskelig å høre hva informantene sa. Vi vil også peke på at vi opplevde noen utfordringer knyttet til det å bli kjent med informantene. Det var ikke like enkelt med den naturlige «småpraten» i starten, og det kan ha ført til at informantene følte seg mindre trygge på oss som forskere. Det er likevel verdt å nevne at vi følte at alle informantene var imøtekommende og åpne for å dele sin kunnskap og informasjon. På denne måten tror vi ikke at disse utfordringene ble avgjørende for kvaliteten på oppgaven. En av videointervjuene skilte seg noe ut, da informanten valgte å ikke ha på kamera. I dette intervjuet opplevde vi at det var vanskeligere å skape et samspill mellom oss som forskere og informanten.

Ved å være to intervjuholdere med ulike roller i intervjuprosessen, utnyttet vi fordelene med å være to om denne masteroppgaven. Den ene rollen gikk ut på å stille spørsmålene vi hadde foran oss i intervjuguiden, mens andre rollen gikk ut på å være observatør, og å stille oppfølgingsspørsmål der det følte nødvendig. Denne rollen hadde i tillegg ansvaret for rammene til intervjuet, som for eksempel å ha en oversikt over tidsbruken. Vi byttet på å ha de

ulike rollene i de ulike intervjuene, og ser på dette som noe som styrker både intervjuprosessen og oppgaven vår.

Vi fikk tillatelse til å ta lydopptak av alle de ulike intervjuene. Dette gjorde det enkelt for oss videre i prosessen. Til å gjennomføre lydopptak benyttet vi en applikasjon på telefonene våre som er utviklet av Universitetet i Oslo. Denne applikasjonen heter «Diktafon» og sørger for at lydopptakene er godt beskyttet mot at informasjonen skal komme på avveie. Vi forsikret alle informantene om dette, da vi ba om tillatelse for å gjennomføre lydopptaket. Dette ble gjort for å forsikre de om at persondataopplysningene skulle ivaretas på beste mulige måte.

3.4 Dataanalyse/Kvalitativ dataanalyse

Da vi var ferdige med å samle inn data gjennom dokumenter og dybdeintervjuer var vi klare for å bearbeide dataene. Vi satt nå igjen med store mengder data, og det ble dermed viktig å strukturere og få en oversikt over dette før vi kunne gå videre i analyseprosessen. I dette underkapittelet vil det bli redegjort for vår analyseprosess.

3.4.1 Transkribering

Etter vi har gjennomført seks intervjuer satt vi igjen med flere timer med lydopptak. Det første vi gjorde i analyseringsprosessen var å transkribere disse lydfilene over til tekst. Dette innebærer å overføre dataene fra tale til skrift, noe som ville gjøre det lettere for oss å få oversikt over dataene. Vi transkriberte dataene samme eller påfølgende dag for å fortsatt ha intervjuene friskt i minnet. Transkriberingen ble gjort på bokmål, uansett hvilken dialekt informantene hadde. Videre valgte vi å ta med muntlig språk som «skjønner du», «ikke sant», «ehh ...», «hmm ...» og «haha», og ellers markere lengre pauser, da vi føler dette er momenter som kan være interessante for analyseringen. For å gjøre det lettere for oss i senere analysering begynte vi allerede under transkriberingen å notere og markere oss viktige og gode poeng i intervjuene. Vi diskuterte også stadig oss imellom dersom vi kom over interessante funn. På denne måten tjuvstartet vi på analyseringen, og satte i gang tankeprosessene mot selve analysedelen tidlig.

3.4.2 Systematisering og kategorisering/Identifisering av tema og mønstre

Kvalitativ data fra intervjuer og dokumenter gir ofte store mengder av ustrukturert data, og er dermed ikke alltid like lett å analysere (Bell et al., 2019). I vår analyseprosess har vi valgt å ta utgangspunkt i Braun og Clarke (2013) sin oppskrift på tematisk analyse. Dette er en av de mest brukte metodene for analysing av kvalitative data, og er samtidig en metode som er relativt overkommelig å gjennomføre for uerfarne innenfor kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2013). Tematisk analyse er en metode for å indentifisere temaer og mønstre på tvers av et datasett og i relasjon til et forskningsspørsmål (Braun & Clarke, 2013). Etter transkribering av intervjuer, består analysen av seks faser. Vi gjennomførte disse fasene trinnvis, men gikk også frem og tilbake mellom de ulike fasene underveis i prosessen for å sørge for at vi hadde merket oss alle relevante funn. De seks fasene i analysen er: Bli kjent med data, koding, søk etter tema, revider tema, definere og navngi tema og skriv og binde sammen analysen (Braun & Clarke, 2013).

Den første fasen innebærer å bli kjent med data. Her gikk vi gjennom de transkriberte intervjuene, og begynte å merke oss funn som kunne være relevant for vår forskning og problemstilling. Som nevnt begynte vi allerede med denne prosessen da vi transkriberte intervjuene. Vi gikk dog gjennom denne fasen på ny, denne gang litt grundigere, for å bli enda bedre kjent med dataene og for at vi ikke skulle overse viktige funn. Dette innebar at vi leste over, noterte og markerte funn av betydning. Denne prosessen ble repetert flere ganger.

Den neste fasen var koding. Koding er en prosess en gjennomgår for å identifisere aspekter ved dataene som kan relateres til problemstillingen (Braun & Clarke, 2013). Vi begynte allerede i første fase å markere funn vi så på som relevante, men i kodingsprosessen gikk vi mer grundig til verks. Her merket vi elementer av den transkriberte teksten med forskjellige farger, der fargene representerte ulike kategorier innenfor temaet og problemstillingen vår. Dette kunne være hele setninger, sitater eller ord. Vi tilførte dermed stikkord, eller koder, til hver kategori for at det senere skulle hjelpe oss å se sammenhenger og mønster i dataene. Vi merket oss spesielt godt de temaer og ord som ble gjentatt i større grad enn andre.

Deretter skulle vi søke etter tema. Det var nå klart for å se etter større mønster og tema i data, og dermed gå dypere inn i analysen. Når en skal søke etter tema er det flere momenter en bør se etter. Repetisjoner, metaforer og analogier, overganger, likheter og ulikheter, språklige

bindinger og teori-relatert materiale er noen av dem (Bell et al., 2019). Temaene vi kom opp med var bygget på kodene vi utarbeidet i forrige fase, og disse hadde til hensikt å gi oss en bedre struktur på alle ideene og markeringene vi hadde så langt i prosessen. Her var vi bevisste på å fokusere på de funnene som var relevante for problemstillingen, og dermed velge bort de funnene som kunne virke interessante, men ikke hadde relevans for problemstillingen. Vi sto da til slutt igjen med relevante setninger, sitater og ord som hver tilhørte et overordnet tema.

Den neste fasen innebar en kvalitetskontroll av temaene vi kom opp med. Her var det viktig å sikre at temaene passet godt til de kodede dataene og datasettet vi hadde samlet inn (Braun & Clarke, 2013). I denne fasen vurderte vi hvert tema, og forholdet mellom temaene, for å se om disse ga mening både hver for seg og med hverandre. Dette foregikk ved at vi gikk frem og tilbake mellom temaene, kodene og datasettet vårt. Vi leste også over datasettet på ny, uten kodene, for å være sikre på at temaene fanget opp meningen med datasettet og problemstillingen vår. Dersom noen av temaene ikke var så gode som vi i utgangspunktet trodde, endret eller fjernet vi dem. Dette var en krevende prosess, men vi var bevisste på at et godt arbeid her ville legge et godt grunnlag for senere analyse. Når alt dette var gjort definerte og navnga vi temaene. Til slutt oppsummerte vi og knyttet sammen analysen.

3.5 Kvalitet i studien

Braun og Clarke (2013) understreker at det er et stort praktisk behov for å evaluere kvaliteten i kvalitativ forskning. Det er utviklet ulike kriterier for hvordan en skal vurdere kvaliteten på forskningen som har blitt utført, og for å gjøre dette er det viktig å forstå seg på de ulike kriteriene (Braun & Clarke, 2013). På samme måte som ved kvantitativ forskning, er reliabilitet og validitet to begreper flere kvalitative forskere bruker for å evaluere forskningen (Bell et al., 2019). Lincoln og Guba (1985) mener derimot at det er nødvendig å spesifisere andre kriterier, som er forskjellig fra kvantitativ forskning, for vurdering av kvalitativ forskning. Som alternativ til reliabilitet og validitet har Lincoln og Guba (1985) foreslått fire kriterier for å evaluere forskningsdesignet ved kvalitativ forskning: Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Vi velger å bruke disse kriteriene i vår vurdering av kvaliteten i forskningsdesignet.

3.5.1 Troverdighet

Troverdighet handler om i hvilken grad funnene, tolkningene og konklusjonene i forskningen er troverdige, og blir brukt i stedet for intern validitet (Lincoln & Guba, 1985). Dette innebærer å stille spørsmål til forskningen som om den har blitt utført på en tillitsvekkende måte, om forskningen undersøker det den har til hensikt å studere og om det er en god korrespondanse mellom funnene og perspektivene og erfaringene til de som blir studert (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). For å øke troverdighet i vår forskning har vi benyttet oss av flere teknikker og strategier.

Triangulering er en teknikk for å forbedre sannsynligheten for at funnene og tolkningene i forskningen blir ansett som troverdige, og innebærer at en bruker flere enn én metode eller datakilde i studien (Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985). For vår del ble dette anvendt ved at vi i tillegg til intervjuer benyttet oss av dokumentstudier. Ved å sammenligne data fra både intervjuene og dokumentstudiet fikk vi et bedre grunnlag av data, og det gjorde oss tryggere på funnene våre. Dersom noe som ble sagt i intervjuene ble støttet opp av data i dokumentene, kunne vi med større sikkerhet si at funnene ikke var tilfeldige.

Når det gjelder intervjuene brukte vi her en intervjuguide for å sikre at de samme teamene ble berørt i alle intervjuene. Videre tok vi et bevisst valg om å ikke sende intervjuguiden til informantene på forhånd. Dette var et valg vi gjorde for å unngå fabrikkerte svar fra informantene. Vi diskuterte stadig det som så ut til å være funnene våre etter hvert intervju, men analyserte også funnene hver for oss etter vi var ferdige med intervjuene og intervjuprosessen. Dette gjorde vi for å utnytte fordelene av å være to, og vi fikk da et rikt tolkningsgrunnlag der oppfatningen vår av data ikke ble preget av den andres oppfatning. Deretter sammenlignet og diskuterte vi funnene våre for å se om vi hadde de samme funn og tolkninger. I tillegg til triangulering og intervjuguide er dette momenter som er med på å imøtekomme troverdighet og dermed styrke den interne validiteten i forskningen vår.

3.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet blir brukt i stedet for ekstern validitet og refererer til om funnene og tolkningene i et forskningsprosjekt kan gjelde i andre sammenhenger og kontekster eller ikke (Lincoln & Guba, 1985). Der en ved ekstern validitet i kvantitativ forskning kan søke etter å generalisere

ved hjelp av et stort utvalg og statistiske data, handler det i kvalitativ forskning mer om å beskrive det som blir studert ut ifra tiden og konteksten en befinner seg i (Lincoln & Guba, 1985). Lincoln og Guba (1985) trekker likevel frem at forskningen kan være relevant og overføres til andre sammenhenger og fenomen, noe som omtales som teoretisk generalisering. Forskeren kan ved grundige beskrivelser av forskningen legge til rette for at leserne som er interesserte selv kan avgjøre om forskningen kan overføres til andre sammenhenger eller ikke (Lincoln & Guba, 1985).

I denne oppgaven har vi tatt i bruk kjente teorier og rammeverk for å svare på problemstillingen vår. Disse blir brukt som utgangspunkt i vår analyse og konklusjon, og vil kunne styrke forskningens muligheter til overføring da vi tydeliggjør for leseren hvilke omstendigheter, teorier og vilkår som er med på å bestemme våre konklusjoner. Vi har i tillegg presentert et kapittel som beskriver casebedriften for å sikre at leserne har tilfredsstillende bakgrunnsdata for å evaluere anvendeligheten av studien.

Når det gjelder utvalget i forskningen vår argumenterer vi i oppgaven for hvorfor vi har valgt det utvalget vi gjorde, og hvorfor vi mener dette svarer på problemstillingen vår. Vi erkjenner at utvalget er av begrenset størrelse, men vi tror likevel at informantene kan være representative for å gi en indikator på hvilke utfordringer andre finansinstitusjoner står ovenfor, og hvilke kontrollspaker som brukes når det gjelder implementering av strategier. Dermed kan det tenkes at funnene våre kan overføres til lignende organisasjoner, både av størrelse og struktur, men en bør være varsom med å overføre funnene direkte. I likhet med mye av annen kvalitativ forskning, er ikke generalisering vårt hovedmål da vi undersøker én organisasjon med et relativt lite utvalg. Vi tenker likevel at funnene kan være interessante for andre organisasjoner som står ovenfor lignende problemstillinger, og at andre forskere kan bruke dette som inspirasjon til videre forskning.

3.5.3 Pålitelighet

Som en parallell til reliabilitet i kvantitativ forskning, trekker Lincoln og Guba (1985) frem begrepet pålitelighet (Bell et al., 2019). Dette innebærer vurdering rundt om en kan stole på datamaterialet, fremgangsmåten og resultatene som fremkommer i forskningen, og om studien er kopierbar av andre i ettertid (Lincoln & Guba, 1985).

For å styrke påliteligheten i vår oppgave har vi grundig redegjort for de fremgangsmåter og valg vi har gjort og tatt underveis i prosjektet. Dette har vi presentert i et eget metodekapittel i oppgaven, der vi ønsker å gi leseren en grundig redegjørelse på hele vår forskningsprosess. Dette innebærer beskrivelse av forskningsdesignet, forskningsmetoden, utvelgelse av informanter, intervjuprosessen og analysemetoder for datamaterialet.

Når det gjelder graden av pålitelighet i oppgaven er det flere momenter vi kan ta tak i. Et av de første spørsmålene en kan ta opp er om en kan stole på datamaterialet. Ved at vi hadde dybdeintervju med én og én person om gangen, og at vi understreket for informanten at dette ville være helt anonymt, følte vi at vi fikk ærlige svar fra samtlige av informantene. Både vi og informantene erkjenner at tematikken i oppgaven kan være ukjent og lite konkret. Dermed virket det ikke som at informantene syntes det var ubehagelig når de ikke klarte å svare på- eller ikke forsto spørsmålene. Vi følte at samtlige av informantene prøvde å svare så godt og ærlig de kunne. Både når det gjaldt spørsmål angående klimarisiko, og prosesser internt i banken. Likevel kan vi ikke garantere for at informantene ikke ble påvirket av måten vi stilte spørsmålene på. Vi hadde en intervjuguide, men måtte tidvis modifisere spørsmålene våre underveis for å få frem poenger vi følte informantene hadde, men som de selv ikke kom konkret til. Noen av informantene snakket heller om det de kunne, i stedet for det vi spurte de om. I tillegg var det noen av informantene som tydelig hadde noen budskap de syntes var viktigere enn andre, og ville få frem dette. Dette er faktorer som kan påvirke påliteligheten i datamaterialet vårt, og bør følgelig være noe vi som forskere bør tenke på.

Et annet spørsmål som er viktig å ta stilling til er om resultatene kan skyldes trekk ved selve studien. Undersøkelsesmetoden vår kan ha påvirket resultatet noe i form av at vi begynte med forhåndsbestemte teoretiske rammeverk, som vi igjen skulle prøve å finne igjen i våre data og funn. Hadde andre forskere lagt andre teoretiske rammeverk til grunn, er det mulig at disse hadde kommet frem til andre funn og resultat enn det vi gjorde. Dette er dog naturlig da vi hadde det klart for oss hvilke temaer og problemstillinger vi skulle ta for oss, og dermed forsøke å finne svar på. Resultatene kan også være påvirket av utvalget vi hadde i oppgaven, og ikke minst hvordan vi som forskere har tolket informantens svar. Dersom studien vår blir etterprøvd av andre i ettertid, er det sannsynlig at det finnes faktorer som kan føre til at resultatene og funnene til disse vil bli noe ulikt våre.

3.5.4 Bekreftbarhet

Det siste kriteriet Lincoln og Guba (1985) foreslår som et alternativ til reliabilitet og validitet for å evaluere forskningsdesignet ved kvalitativ forskning er bekreftbarhet. Bekreftbarhet blir brukt i stedet for objektivitet, og handler om at en vil sikre at forskeren har handlet i god tro og ikke latt personlige verdier eller teoretiske friheter påvirke gjennomføringen og funnene i forskningen (Bell et al., 2019). Det er flere teknikker for å vurdere bekreftbarheten ved forskningen, samtidig erkjenner vi at fullstendig objektivitet er lite realistisk ved kvalitativ forskning (Bell et al., 2019).

Gjennom hele oppgaven vår har vi som forskere prøvd å være kritiske til de tolkningene og vurderingene vi har kommet frem til. Vi har utnyttet fordelene ved å være to på dette prosjektet ved å gjøre oss opp egne meninger og tolkninger hver for oss, før vi har diskutert disse sammen senere. Dette gjorde at dersom en av oss ubevisst hadde subjektive meninger om noe, kunne den andre stille kritiske spørsmål og etterspørre argumenter for meningene. Likevel erkjenner vi at vi som forskere i denne oppgaven har mye av den samme bakgrunnen, noe som gjør at vi har mange like synspunkter og tolkninger på funnene våre. Dermed er det viktig at vi som forskere er kritiske til egne tolkninger. En måte vi kan styrke bekreftbarheten i oppgaven vår på er å se om resultatene våre også kan bekreftes av annen forskning. Da vi har en case-bedrift er ikke dette alltid like enkelt å sammenligne, men det finnes mye forskning rundt de teoriene vi har som rammeverk i oppgaven vår, noe som gjør at noen av funnene kan bekreftes med både tidligere forskning og teorier.

I tillegg til å være kritiske til om funnene og tolkningene er objektive, er det viktig å stadig ta en vurdering på om det vi undersøker faktisk er det vi har til hensikt å undersøke. Vi har funnet mye spennende i datamaterialet vårt, men vi har alltid spurt oss selv om dette faktisk er relevant for vår oppgave og vår problemstilling. Dermed har vi måtte ignorert noen av de interessante funnene, og gått videre med det som er relevant for å faktisk undersøke det vi ønsker å undersøke.

3.6 Etiske vurderinger

I en forskningsprosess er det viktig å være bevisst på at etiske problemstillinger kan oppstå. For å bevare integriteten og ryktet til forskningen må derfor forskere være forberedt på å ta stilling og hensyn til etiske problemstillinger (Bell et al., 2019). Siden dårlig håndtering av etiske prinsipper kan føre til skade på menneskelige subjekter, er beskyttelse av deltakere avgjørende i enhver forskningsstudie (Orb et al., 2001).

Før vi begynte med selve intervjuprosessen i denne oppgaven sendte vi inn søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å få lov til å innhente personopplysninger. Da denne ble godkjent la det til rette for at vi kunne innhente data fra informantene våre. Vi har valgt å holde alle informanter som bidrar i forskningen anonyme, og oppfyller kravet om konfidensialitet - noe vi har påpekt for samtlige av informantene. Dette ble informert om både før de sa ja til å være med, og i starten av intervjuene. Da vi hadde noen spørsmål angående styringen og måten ting blir gjort på innad i banken, var det viktig at informantene var trygge på at deres uttalelser ikke ville være sporbare, og at disse ville føre til ubehagelige situasjoner senere for dem. Vi forsikret også informantene om at de når som helst kunne trekke seg fra forskningen, også etter at intervjuene ble gjennomført. Vi informerte informantene om studiens formål og omfang både i forespørselen om de ville stille opp, og i starten av intervjuene, slik at de visste hva de skulle være med på.

Da vi utarbeidet intervjuguiden var vi bevisste på at vi ikke skulle stille spørsmål av for personlig karakter eller spørsmål som kunne oppleves som ubehagelige for informantene. I starten av hvert intervju innledet vi med å spørre om lov til å ta opp intervjuet. Vi informerte her om hva opptaket skulle brukes til, og at dette ville bli slettet etter vi var ferdige med det. Dette var uproblematisk for samtlige av informantene. Da vi har en problemstilling og et tema i oppgaven som gjør et poeng ut av leder-medarbeider kommunikasjon, valgte vi å bruke L og A som navn da vi siterte informantene. Vi har et lite utvalg av informanter, men banken er av såpass stor størrelse at vi ikke så på dette som problematisk med tanke på anonymitet. Vi måtte dog fjerne flere ting fra svarene til informantene, da mange av dem trakk frem eksempler fra sin egen avdeling da de svarte på spørsmålene. Dette gjorde vi for å skjerme informantene fra noe som kunne ha gitt en indikasjon på hvem informanten er.

4. Empirisk bakgrunn

4.1 Casebeskrivelse

Vi har gjennomført en casestudie som undersøker hvordan en norsk regional bank implementerer en klimarisikostrategi i sin virksomhet. Ifølge bankens hjemmeside er de en av de største bankkonsernene i Norge med en betydelig mengde ansatte. Konsernet er bestående av fem ulike avdelinger som driver innenfor hvert sitt forretningsområde. Banken har over tid utviklet seg til å bli et stort kompetanse-hus og tilbyr sine kunder et bredt spekter av tjenester innenfor bank, regnskap og eiendomsmegling. Konsernet har til sammen mange kontorer som er spredt rundt om i hele regionen.

Bankens årsrapport viser at de leverte gode finansielle resultater i 2021. Banken peker på at dette skyldes en god prestasjon fra alle de ulike forretningsområdene de opererer innenfor. Disse resultatene gir et godt utgangspunkt for å realisere ambisjonene innad konsernet, og gjelder følgelig også en vellykket implementering av klimarisikostrategien. Banken har lært å leve med koronapandemien, som i en periode har påvirket situasjonen i verden. Dette har imidlertid ikke satt en stopper for de gode finansielle resultatene som har blitt levert av banken. Klimarisiko er imidlertid et område som påvirker banken langsiktig, og det blir satt fokus på å være tidlig ute med å implementere en organisatorisk endring som omhandler hvordan banken skal forholde seg til klimarisiko. Med de gode finansielle resultatene kan en si at banken har gode rammebetingelser for å gjennomføre en slik organisatorisk endring på en vellykket måte.

Selv om bankkonsernet driver innenfor mange forskjellige forretningsområder, velger vi å avgrense forskningsprosjektet vårt til avdelingene og ansatte som er tilknyttet organisasjonens hovedsegment. Dette går innenfor banktjenestene som tilbys, og kan defineres som bankens primære virksomhet. Dette vil videre dreie seg om utlånsporteføljen banken har.

Banken er tydelig i sine strategiske dokumenter på at klimakrisen er en av de største utfordringene de står ovenfor i dag, og som i stor grad truer finansiell stabilitet (Klimarisikostategidokumentet). Dette vises til i klimarisikostategien, bærekraftstrategien og klimastrategien. Banken peker på at de har en sentral samfunnsrolle og at de i sin virksomhet er en pådriver for den grønne omstillingen i samfunnet. Dessuten har banken som mål å utvikle

forretningsmodeller som legger til rette for vekst, men som også legger til rette for en bærekraftig utvikling av samfunnet (Bankens årsrapporter). Alt tyder på at banken har fokus på bærekraft i sin daglige virksomhet, noe som også ligger til grunn for at banken nå har bestemt seg for å implementere en klimarisikostrategi i sin virksomhet.

Klimarisikostrategien i banken skal sørge for et målrettet og konsistent arbeid med klimarisiko som foregår i bankkonsernet. Banken ser det dermed nødvendig å utforme en klimarisikostrategi for å sørge for at ulike risikopolicyer skal bli ivaretatt i arbeidet med klimarisiko (klimarisikostrategidokumentet). I årsrapportene er det beskrevet at banken har satt inn en ESG-komité som står for det overordnende ansvaret i banken på alt som omhandler bærekraft. Klimarisiko er naturlig en del av dette arbeidet. Banken har videre et mål om at utstedelse av grønne obligasjoner skal redusere risikoen knyttet til fremtidig finansiering.

Avslutningsvis er det interessant å påpeke at banken har publisert en rekke dokumenter som skal være med på å bidra til organisasjonens retning innenfor bærekraft. Av disse dokumentene har vi nevnt bærekraftstrategien, klimarisikostrategien og klimastrategien. Av disse vil klimarisikostrategien v re det mest sentrale dokumentet i forskningen vår. Det blir spesielt vektlagt at klimarisikostrategien skal følge anbefalingene fra TCFD-rammeverket. Vi skal gjøre rede for TCFD-rapporten og TCFD-rammeverket videre i kapitlet, og undersøke nærmere hva dette innebærer.

4.2 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)

Rapporten innebærer anbefalinger rundt fire hovedtema som representerer kjerneelementer i hvordan organisasjoner fungerer: Styring, strategi, risikostyring og mål og metoder (TCFD, 2017). Disse fire områdene er relevante og aktuelle for virksomheter på tvers av landegrenser og sektorer, og rapporten gir både generelle og bransjespesifikke anbefalinger (Finans Norge, 2018). Styring innebærer virksomhetens styringsforhold rundt klimarelaterte risikoer og muligheter (TCFD, 2017). Det andre hovedtemaet er strategi, og handler om hvordan virksomheter kartlegger de faktiske og potensielle klimarelaterte risikoer og muligheter på virksomhetens strategi, drift og finansiell planlegging (TCFD, 2017). Risikostyring beskriver hvordan virksomheter identifiserer, vurderer og håndterer klimarelatert risiko (TCFD, 2017). Det siste hovedtemaet er mål og metoder, og handler om hvilke mål og metoder virksomheten

bruker for å vurdere og håndtere klimarelatert risiko og muligheter i virksomheten (TCFD, 2017).

I tillegg til de generelle anbefalingene innenfor virksomheters kjerneelementer, har TCFD-gruppen utarbeidet supplerende veiledning og anbefalinger til to spesifikke sektorer: Finansiell sektor og ikke-finansiell sektor (TCFD, 2017). Arbeidsgruppen definerer disse som industrier som potensielt blir mest påvirket av klimaendringer og overgang til et lavutslippssamfunn (TCFD, 2017). Den supplerende veiledningen gir ytterligere forslag og anbefalinger for implementering av de overordnede kjerneelementene, og bør anvendes sammen med de generelle anbefalingene for alle sektorer (TCFD, 2017). TCFD-gruppen deler finansiell sektor inn i fire hovedindustrier: Bank, forsikringsselskaper, kapitalforvaltere og kapitaleiere. I denne oppgaven vil det være mest hensiktsmessig å ta for seg den supplerende veiledningen og anbefalingene rettet mot banksektoren, som vises i figuren nedenfor.

Supplerende veiledning og anbefalinger til banker			
Styring	Strategi	Risikostyring	Mål og metoder
<ul style="list-style-type: none"> Her gjelder de generelle anbefalingene angående styring 	<ul style="list-style-type: none"> Beskrive identifiserte klimarelaterte risikoer og muligheter på kort, mellomlang og lang sikt 	<ul style="list-style-type: none"> Beskrive organisasjonens prosess for å identifisere og vurdere klimarelatert risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Vise beregningene organisasjonen bruker for å vurdere klimarelaterte risikoer

Figur 2: TCFD anbefalinger til banker, (TCFD, 2017, s.14)

I tillegg til at klimaendringer fører til en rekke usikkerheter og utfordringer, kan det også gi muligheter for selskaper (TCFD, 2017). I TCFD-rapporten har arbeidsgruppen identifisert fem mulighetsområder for selskaper i overgangen til et lavutslippssamfunn:

1. Virksomheter kan redusere kostnader ved å forbedre og effektivisere bruken av ressurser.
2. Virksomheter kan spare på å gå over til fornybar energi som energikilde.

3. På grunn av et skifte i kunders preferanser kan virksomheter forbedre konkurransesituasjonen ved å utvikle fornybare løsninger, som lavutslipps- produkter og/eller tjenester.
4. Virksomheter kan diversifisere sine aktiviteter og posisjonere seg for et lavutslippssamfunn ved å aktivt vurdere nye markeder eller eiendeler.
5. Virksomheter som utvikler en tilpasningsevne for å håndtere klimaendringer vil være i bedre stand både til å håndtere risiko, og samtidig utnytte seg av mulighetene som vil oppstå.

Ved å identifisere og vurdere usikkerheter, utfordringer og muligheter som oppstår som følger av klimaendringene, kan banken bli bedre rustet til overgangen til et lavutslippssamfunn (TCFD, 2017). Dersom banken følger anbefalingene fra TCFD-rammeverket vil dette kunne påvirke bankens styring, strategi, risikostyring og mål og metoder.

5. Empiriske funn

Vi skal i dette kapitlet presentere empirien som har kommet frem av de kvalitative dybdeintervjuene. Vi velger å dele kapitlet inn i seks underkapitler. Vi gjør dette, da et slikt oppsett vil vise frem empirien vår på en strukturert måte i tråd med oppgavens teoretiske rammeverk. En del av den teoretiske forankringen vår tar utgangspunkt i teori om samfunnsansvar, ESG og klimarisiko. Vi velger å presentere de empiriske funnene innenfor disse temaene i to ulike underkapitler. Videre er en sentral del av oppgavens teoretiske forankring bygget på Simons (1995) *Levers of control*. Vi velger derfor å presentere et underkapittel til hver av de ulike kontrollspakene Simons (1995) redegjør for. Dette tilsvarer fire underkapitler hvor hver og en presenterer de viktigste funnene våre innenfor den gjeldende kontrollspaken. Til slutt i kapitlet skal vi presentere hovedfunnene våre, som også vil legge grunnlaget for analysekapitlet.

5.1 Samfunnsansvar og ESG

Begreper tilknyttet samfunnsansvar og ESG er gjennomgående i samtlige av dokumentene til banken som vi har undersøkt. Samfunnsansvar og ESG er viktige temaer når en snakker om klimarisiko, og det er tydelig at dette er temaer alle informantene er godt kjent med. Selv om det ligger en grunnleggende enighet om hva begrepene innebærer, har informantene ulike definisjoner og forståelser for begrepene. Flere av informantene knytter samfunnsansvar opp imot klima og grønn omstilling:

«Samfunnsansvar legger jeg i at banken som aktør har et ansvar for å bidra på sin måte for at det grønne skiftet skjer.» (L1)

«Det er jo et samfunnsansvar å ta vare på klimaet.» (L3)

Noen av informantene trekker også inn det økonomiske ansvaret knyttet til samfunnsansvar. Økonomisk ansvar trekkes frem av både ledere og medarbeidere, og flere understreker den viktige rollen banken spiller som den finansaktøren de er:

«Det første som slår meg er det økonomiske ansvaret vi har, og å passe på at det er bærekraftig økonomi. Vi er nødt til å hjelpe til med gode prosesser og ta gode beslutninger. Det føler jeg er et ansvar.» (L2)

«Samfunnsansvar, ja, hvis vi tenker på næringsliv så skal vi faktisk være med å finansiere bedrifter med gode styringssett og gode mål.» (L3)

Når det gjelder ESG er det tydelig at flere knytter dette opp imot bærekraft generelt, og innbefatter momentene som inngår i FN's bærekraftsmål. Det fremkommer også av informantene at det oppleves at banken har mest fokus på E'en (miljømessig forhold) i ESG:

«Det som også går på likestilling og det som går rundt hele pakken for å nå FN's bærekraftsmål. Den totalpakken som gjør at man ser hele samfunnet på tvers.» (A3)

«Det er E'en som vi har hatt veldig mye fokus på. Bank har jo fått en sentral rolle i å gjennomføre det grønne skiftet.» (L1)

I intervjuene nevnes det flere tiltak banken har gjort for å integrere samfunnsansvar og ESG i produktene og tjenestene banken har, som grønne lån og energimerking på bygg. Informantene understreker at banken har tatt en sentral og ambisiøs posisjon når det gjelder samfunnsansvar og ESG:

«Jeg føler i alle fall at de siste to årene har vært mye fokus på ESG. Vi implementerer jo det i lånesaksystemene våre. Jeg synes selvfølgelig ikke at det går fort nok. Jeg skulle ønske det var litt mer tempo i ting, men det er jo utfordrende.» (L2)

Det nevnes også interne tiltak som mer bevissthet rundt reising og el-bil fordeler til ansatte. I årsrapporten (2021) til selskapet fremgår det at konsernet *«...integrerer samfunnsansvar i all virksomhetsstyring, interne styrende dokumenter, relevante policyer og retningslinjer.»* Det er tydelig at dette i dag er godt integrert i det meste banken foretar seg, noe som støttes opp ved et utsagn fra en av informantene:

«Jeg opplever at klima og bærekraft er godt implementert i alt vi gjør, og vi har en betydelig rolle som den samfunnsaktøren vi er.» (A1)

Informantene understreker at en er nødt til å være med på det grønne skiftet og at dette ikke er noe valg. Dette er på grunn av at de vil bidra som den aktøren de er, og for at de selv skal få finansiering fra sine eiere. I årsrapporten er det understreket at samfunnsansvar er viktig for banken for at de skal være det foretrukne valget for kunder, ansatte og eiere. Vi ser at samtlige av informantene, både lederne og medarbeiderne, er bevisste på sine interesser, og de krav og ønsker disse måtte ha. I tillegg er banken bevisste på sin påvirkning på samfunnet og sine kunder, og at handlingene de gjør kan gjøre en betydningsfull forskjell:

«Vårt største bidrag er jo det vi krever av de rundt oss, når vi strekker oss mot så mange kunder. Så det vi som bank gjør skal gjøres bra, og vel så det, men vårt viktigste bidrag er nok det vi kan få andre til å gjøre og da.» (A1)

Funnene våre viser at banken har mye fokus rundt det som omhandler samfunnsansvar og ESG. Dette gjelder både internt i organisasjonen og eksternt ut mot kunder og samfunnet. Selv om det ligger en grunnleggende forståelse for begrepene, er definisjonene og tolkningene hos informantene noe forskjellige. Her er det ingen sammenhenger mellom hvilket kontor informantene jobber på, eller hvilken stilling informantene har. Det er tydelig at samfunnsansvar og ESG preger arbeidshverdagen til de ansatte i banken, og flere av informantene gjør et poeng ut av at disse områdene er noe de som aktør de er nødt til å ta hensyn til.

5.2 Klimarisiko

Klimarisiko er et relativt nytt og ukjent begrep. Etter å ha intervjuet både ledere og medarbeidere om temaet, viser funnene våre at lederne på de forskjellige kontorene har bedre kjennskap og forståelse rundt begrepet enn medarbeiderne. Lederne understreker at arbeidet mot klimarisiko og klimarisikostrategien er i en oppstartsfase, og det er tydelig at kommunikasjonen om temaet og problematikken rundt begrepet ikke har nådd helt ned til alle ledd i organisasjonen enda. Medarbeiderne har åpenbart kjennskap til klimaendringer og risiko dette fører med seg, men ikke i den forstand begrepet klimarisiko har blitt brukt de siste årene og hvordan dette er koblet til finansiell risiko. Samtlige av lederne sier at klimarisiko er et område de har fokus på i banken:

«European Banking Authority snakker veldig mye om at klimarisiko er en del av kredittrisikoen, og finanstillsynet har vært veldig tydelige på at vi skal ta innover oss dette. Og når finanstillsynet var på tilsyn i banken vår, så er det ganske mange punkter som de går igjennom. Og som punkt nr. 1, ikke nr. 20, men punkt nr. 1 står klimarisiko.» (L3)

«Per i dag tenker jeg at vi er i oppstartsfasen, men vi har et forhold til klimarisiko for våre kunder når det gjelder dette med vær, vind og flom. Slike type natur-ting har vi alltid hensyntatt på vårt kontor når det gjelder lånesaker.» (L2)

«Klimarisiko har veldig stor betydning! Mange av våre kunder har satt i gang et betydelig arbeid og kommet godt i gang, men fortsatt er det langt igjen.» (L1)

Når det gjelder to av de tre medarbeiderne, er ikke disse like sikre på at deres kontor faktisk har klimarisiko som et fokusområde:

«Vanskelig å svare på for meg. Blir litt utenfor min sfære.» (A1)

«Jeg må jo si at dette er noe vi snakker om lite i hverdagen, absolutt. Det er det dessverre. Vi snakker ikke mye om klimarisiko nei.» (A2)

Det ser ut til at Ansatt 3 jobber mer konkret med klimarisiko enn Ansatt 1 og 2, og er bevisst på både temaet og klimarisikostrategien, men vil ikke påstå at den er ferdig implementert: «Dette her er jo et enormt kunnskapsområde, så det vil ta tid før dette er på plass. Men det handler jo om å starte et sted!» (A3). Ifølge årsrapporten 2020 startet banken arbeidet med utformingen av en ny klimarisikostrategi i 2020, og strategien skulle være ferdigstilt i 2021.

Leder 3 trekker frem at en av utfordringene med å implementere klimarisikostrategien i banken er det å få gehør hos kundeansvarlige for de nye kravene de må sette. Disse kravene er igjen generelt vanskelige å sette, da klimarisiko kan være et «svevende og lite konkret tema» (L3). Ansatt 1 virker usikker på akkurat hva klimarisikostrategien innebærer, men virker å knytte denne opp imot ESG- og bærekraftstrategi, og mener implementeringen av slike strategier «noen ganger kanskje er litt for offensivt. Slik at når vi kommer til kundene så er det sjanseløst på grunn av at kundene ikke er i nærheten av å være på det stadiet enda» (A1). Leder 1 trekker

frem at utfordringene knyttet til klimarisikostrategien er «alt fra kunnskap og forståelse til at mange av de ansatte føler at de ikke er helt påkledd til å gå alene å fortelle kunden om hva som er viktig nå, og hvordan vi skal gjøre dette fremover» (L1).

I tillegg må kundeansvarlige få gehør for disse kravene ut mot bedriftskundene. Dette er noe som kan være vanskelig da bedriftene, ifølge Leder 3, ikke er bevisste på klimarisiko og konsekvensene dette kan ha. Viktigheten og utfordringene med å få med seg bedriftene på dette her støttes også opp av Ansatt 3.

“Bedriftene er ikke bevisste på dette i det hele tatt. Finanstilsynet har gjort en undersøkelse på bærekraft, og har spurt bedriftene om de ser på bærekraft som en finansiell risiko: “Nei det er ikke noe finansiell risiko for oss” Så bevisstheten er ikke der i det praktiske.» (L3)

«Det er jo en kjempestor utfordring som gjør at det kun er 3/10 som ser på dette som en finansiell risiko, at man ikke bryr seg om bærekraft da. Det er en jobb som skal gjøres for å få de andre 7 på det samme nivået. Det er en reise som så vidt har begynt og den vil kreve ganske mye arbeid.» (A3)

Selv om klimarisikostrategien blant annet bygger på anbefalingene fra TCFD-rammeverket, er det kun Leder 3 som har kjennskap til rammeverket. Leder 3 har vært sentral i utarbeidelsen av klimarisikostrategien, og setter stor pris på rammeverket: «Det har mye konkret vi kan svare på. Her er det konkrete punkter både om fysisk risiko og overgangsrisiko» (L3).

På spørsmål om informantene synes implementeringen av klimarisikostrategien har vært en god prosess så langt får vi forskjellige svar fra informantene. Leder 1 synes dette har vært bra, og at det fortsatt jobbes godt med dette. Leder 3 understreker at implementeringen er ganske fersk og at det er flere utfordringer rundt implementeringen:

«Ja, jeg synes den har vært god! Så kan man jo sikkert være litt utålmodig og pushe litt på hastigheten på selve implementeringen, men man er godt i gang. Man ser jo at de største utfordringene er å få en mer presis beskrivelse av de ulike sektorene og hva som trigger det med hensyn til klimarisiko, og hvordan det påvirker kredittrisikoen.» (L1)

«Det er ganske ferskt da. Vi skal prøve å finne sånne konkrete retningslinjer i en jungel av ESG, sant. Det er veldig frustrerende arbeid på mange måter, og jeg forstår kunderådgiverne godt sånn sett. Og altså det med endring, det liker ingen, sant.» (L3)

Ansatt 2 opplever at implementeringen eller kommunikasjonen om klimarisikostategien ikke har nådd ut til deres kontor. Samtidig synes personen at hovedkontoret var bedre på kommunikasjon før korona, og trekker frem dette som en mulig grunn for at kommunikasjonen ikke har vært like bra de siste par årene: *«Nei jeg kan ikke skjønne at de har implementert noen ting jeg. Det har de sikkert, men ikke til oss uti her nei. Selv om det er i oppstartsfasen, kunne de likevel gjerne fått oss litt mer med» (A2).*

Funnene tyder på at lederne har bedre kunnskap og forståelse rundt klimarisiko enn de ansatte. To av de ansatte ser ut til å være usikre på om det i det hele tatt har blitt implementert en klimarisikostategi og kobler spørsmålene om klimarisikostategien til generell bærekraft og ESG-strategi. Lederne understreker at dette er et stort og ukjent område, der mangel på kunnskap er en stor utfordring. De understreker videre at implementeringen av klimarisikostategien er i oppstartsfasen, og at det for dem handler om å begynne et sted. Det er stor enighet blant lederne at en nå er nødt til å handle, selv om det fortsatt er mange spørsmål knyttet til temaet.

5.3 Trossystemet

Etter å ha fått en god oversikt over klimarisiko, ESG og samfunnsansvar, prøvde vi videre i intervjuene å få en god oversikt over de ulike kontrollspakene i Simons (1995) sitt rammeverk. Vi startet denne prosessen med å stille spørsmål knyttet til kjerneverdier, holdninger og visjoner for å få en oversikt over hvordan trossystemet ble brukt for å implementere klimarisikostategien i banken. Et funn som kommer frem av empirien, er at bankens visjon i seg selv er ganske uklar for de fleste informantene:

«Ehm ... Ja ... Visjonen. Jeg klarer ikke å konkretisere det da ... Av den retninga at jeg ikke har visjonen til banken sånn i hodet.» (A1)

Vi stilte videre spørsmål som gikk ut på hvordan informantene beskriver organisasjonskulturen. Dette valgte vi å gjøre, da vi tenker organisasjonskulturen burde samsvare med kjerneverdiene som befinner seg innenfor konsernet. Alle informantene er positivt innstilt til arbeidskulturen i banken og beskriver verdier som frihet, tillit, fleksibilitet, raushet og åpenhet:

«Det er en kultur som er preget av stor individuell frihet, tillit og fleksibilitet, Du har en leder som stoler på deg innenfor visse rammer så klart.» (L1)

«Arbeidskulturen, sånn lokalt, er veldig god. Den er veldig åpen og raus. Vi er jo med på mye av det som skjer i lokalmiljøet.» (A2)

Videre i intervjuprosessen spurte vi de ulike informantene om hvilken målsetning de selv knyttet til klimarisikostrategien. På denne måten kunne vi få en oversikt over de ulike kjerneverdiene som ligger bak innføringen av klimarisikostrategien. De fleste informantene er samstemte her, og legger frem at den overordnende målsetningen knytter seg til å hjelpe samfunnet inn i et bærekraftig skifte:

«Det er å gi hele markedsområdet vårt, både oss selv og kundene, de beste mulige forutsetningene for å nå klimamålene.» (A1)

«Det jeg tenker er den overordnende målsetningen er at banken skal være en pådriver for at samfunnet skal bli mer bærekraftig. Det er jo den mer overordnende målsetningen.» (L2)

Det er også noen av informantene som knytter den overordnende målsetningen opp til hvordan banken kan konkurrere i markedet:

«Nei jeg tipper at banken skal holde seg som en veldig grønn og fin bank, og score godt slik at vi får lånt ut pengene billig og være en populær aktør. Det er nok det som ligger helt øverst vil jeg tro.» (A2)

«Det er jo å redusere klimarisiko ved vår utlånsportefølje for å unngå tap.» (L3)

Hvilken rolle de ulike kontrollspakene spiller i implementeringen av klimarisikostrategien er en viktig del av problemstillingen vår. Det var derfor viktig å stille informantene spørsmål om

hvordan de knytter visjonen og verdiene sammen med implementeringen av klimarisikostrategien for å se hvordan dette har foregått. Et funn som kommer frem gjennom intervjuene er at de ulike informantene har forskjellige synspunkter på hvilken rolle konsernets verdier og visjon har i arbeidet med klimarisiko. Noen av informantene er klare på at disse er en viktig del av arbeidet:

«Jeg synes jo bankens visjon passer meg således godt. Altså sammen får vi ting til å skje. Bærekraft er et enormt godt eksempel på det. Altså det er noe vi sammen skal være med å sørge for, så jeg liker bankens visjon og også de fem strategiske målene hvor bærekraft er ett av dem. Jeg føler at dette bidrar til arbeidet med klimarisiko.» (L1)

«Det er jo tilpasset. Det er jobbet tett inn mot det og det ligger der det skal ligge. Jeg tror alle som jobber her i banken er innforstått med de verdiene de har og viktigheten det har i forhold til det å være en aktør i det samfunnet vi er.» (A3)

Leder 3 og Leder 2 er også enig i at visjonene og verdiene spiller en rolle i arbeidet med klimarisiko:

«Jeg synes det er bra, i og med at vi setter bærekraft som en av de fem strategiske viktige punktene på kartet.» (L3)

«Jeg ser ikke noen motsetninger mellom dem i alle fall. De sklir jo rett inn. Samtidig så er jo verdiene ganske romslige da. Nå ble jo verdiene laget før vi fikk opp det meste av klimarisiko og bærekraft da, men jeg synes det er en sammenheng mellom dem. Jeg har ikke noe problem med å henge med på dem nei.» (L2)

Disse sitatene viser oss at det foreligger en variasjon blant informantene. Det kommer også frem av en informant at visjonene og verdiene omtrent ikke spiller noen rolle i dette arbeidet:

«Nei for meg i det daglige, ingenting! Vi har jo en visjon, og det skjønner jeg at vi må ha, men altså det merker man lite av i hverdagen.» (A2)

Vi har i dette underkapittelet sett at kjerneverdiene og bankens formål spiller en rolle i implementeringen av klimarisikostrategien. Majoriteten av informantene har et forhold til

hvilke kjerneverdier som befinner seg innenfor konsernet. Dette er blant annet verdier som åpenhet, raushet, frihet og tillit. De fleste informantene er samstemte om at kjerneverdiene spiller en rolle i implementeringen av klimarisikostrategien. Vi finner likevel en informant som påpeker at kjerneverdiene ikke spiller en spesiell rolle i implementeringsprosessen. Vi ser videre at visjonen ikke er noe som er allment kjent hos alle informantene, og spiller dermed en noe begrenset rolle for noen av informantene. Funnene våre viser at ledelsen ikke direkte har brukt trossystemet i implementeringen av klimarisikostrategien. Det kan heller se ut som at trossystemet har hatt en mer indirekte rolle i implementeringsprosessen ved at alle de ansatte er innforstått med verdiene som ligger til grunn for konsernet og organisasjonens formål.

5.4 Grensesystemet

Da vi spurte informantene om hvilke grenser de har å forholde seg til innenfor arbeidet med klimarisiko fikk vi varierende svar. Funnene indikerer at mange kobler dette opp imot retningslinjer ut mot kundene, noe som igjen vil påvirke hvilke rammer de ansatte har å forholde seg til. Leder 1 trekker frem at de retningslinjer som gjelder *«er de føringer som er gitt i bankens kreditt-abc, kredittpolicy og kredittstrategien hvor du har knagger som man er nødt til å forholde seg til.»* (L1). Dette støttes opp av Leder 2: *«Det er jo tydelig i forhold til grenser at vi må forholde oss til det vi har per nå av overordnet strategi og de risikovurderinger vi har gjort.»*. Dette virker dog til å være retningslinjer som allerede eksisterte før implementeringen av klimarisikostrategien da Leder 3, og også Leder 2, ikke mener de har konkretisert noen nye retningslinjer rundt klimarisikostrategien:

«Vi har ikke kommunisert noen retningslinjer. Vi må på en måte begynne litt forsiktig, for det som er utfordringen er at man har den porteføljen man har, så du vil på en måte via grønne lån prøve å sette litt krav som kan motivere, samtidig som må man begynne litt gradvis med de strenge kravene.» (L3)

«Per nå har vi ikke konkretisert noe, som for eksempel at vi skal ned med utslipp og sånn. Vi vet ikke helt hvordan vi skal beregne dette på en god måte.» (L2)

Funnene indikerer at grensene som gjelder angående klimarisikostrategien, i stor grad kommer inn under de retningslinjene og reglene som allerede eksisterte rundt kredittpolicyen og den

overordnede strategien til banken. Leder 1 gjør likevel poeng ut av at de begynte å tydeliggjøre retningslinjene i fjor, og at disse stadig er under endring – noe som skyldes økt fokus på klimaendringer og nye taksonomier:

«Vi startet jo med dette her og begynte å tydeliggjøre det i kredittsammenhengen i fjor uten å vite helt hvordan taksonomien blir, og vi har jo heller ikke klare føringer fra tilsynet på hvordan dette vil påvirke oss.» (L1)

Leder 1 trekker imidlertid frem at det har blitt arbeidet med nye tiltak med bakgrunn i klimarisikostrategien: *«Innenfor bankens kreditt abc, altså hvordan kreditten skal utøves for å hensynte bærekraftsbiten og klimarisiko særlig.» (L1)*. Leder 3 er enig i dette, samtidig som hen understreker at de fortsatt jobber med disse tiltakene.

«Vi sitter og jobber med de nå. Vi har implementert noen, og så skal vi gå videre. Dette er kontinuerlig. Man blir aldri ferdig med dette her. Vi prøver å lage noe konkret ut av ting som er ganske stort.» (L3)

Når det gjelder konkrete retningslinjer og regler de ansatte må forholde seg til, trekker informantene videre frem energimerking på bygg og grønne lån for bedriftene som eksempler på dette. På spørsmål om disse retningslinjene føles hjelpsomme eller hindrende svarer Ansatt 1 dette:

«De kan være både til hinder og hjelpsomme. Vi driver jo butikk, så de er jo et hinder i den forstand, men vi forstår det. Dette er nødvendige hinder, som i sum skal være hjelpsomme.» (A1)

Ansatt 2 svarer derimot at det ikke er noen retningslinjer å forholde seg til med bakgrunn i klimarisikostrategien, men trekker frem økt bevissthet rundt reising internt i organisasjonen som retningslinjer. Ansatt 3 trekker også frem interne tiltak når det spørres om retningslinjer:

«Retningslinjene går mye på det miljømessige med arbeidsplassen. Sånn som bruk av minst mulig papp, kopper og alt sånn. I tillegg skal vi begrense reisingen vår.» (A3)

Funnene våre viser videre at retningslinjene og tiltakene settes av ledelsen, og at det er varierende oppfatninger blant noen av de ansatte hvordan dette oppleves. Ansatt 2 opplever at retningslinjene og tiltakene ikke blir implementert på en god måte: «*Nei det er dårlig. Det er jo litt tilfeldig at man får med seg ting føler jeg*» (A2). Ansatt 1 opplever at retningslinjene og tiltakene kommer ovenfra og ned, men understreker samtidig at en har store påvirkningsmuligheter:

«Jeg har ingen direkte rolle i prosessen med å komme med tiltak eller sette retningslinjer, men jeg har definitivt store påvirkningsmuligheter. Det er jo vi rådgivere som kjenner til markedet best, og har den direkte kundedialogen, så banken er jo avhengig av at vi spiller inn de ønsker som vi har. Noen ganger kommer retningslinjene og tiltakene litt for fort og brutalt, og da må vi kommunisere i retur at det her får vi ikke til. Da blir dette tatt stilling til lengre oppe da, så dialogen går jo frem og tilbake. Og så går det seg til etter hvert.» (A1)

Funnene viser at det er forskjellige oppfatninger rundt retningslinjene som har blitt satt med bakgrunn i klimarisikostrategien. Enkelte av informantene trekker frem retningslinjer i form av krav de må stille til sine kunder, som igjen påvirker handlingsrommet til den ansatte. Våre funn indikerer at dette ser ut til å være retningslinjer som allerede eksisterte før implementeringen av klimarisikostrategien, og er tilknyttet bærekraftstrategien til banken generelt. Videre viser funnene våre at ledelsen arbeider med tiltak med bakgrunn i klimarisikostrategien. Funnene indikerer at disse tiltakene har til hensikt å gi de ansatte føringer for arbeidet, heller enn å sette begrensninger for handlingsrommet. Retningslinjene og tiltakene er dog under stadig utvikling da en er usikker på akkurat hvor en skal begynne og hvor streng en kan være. Det ser ut til at retningslinjene og tiltakene blir bestemt ovenfra fra ledelsen, men at kunderådgiverne kan bidra med innspill i forhold til det som er realistisk ut mot kundene. Essensen i funnene tyder dermed på at grensesystemet ikke blir brukt i stor grad av ledelsen under implementeringen av klimarisikostrategien.

5.5 Det diagnostiske kontrollsystemet

Vi ønsket videre å undersøke om det eksisterte kontrollmekanismer som hadde til hensikt å overvåke og motivere måloppnåelse i forbindelse med kritiske suksessfaktorer innenfor klimarisikostrategien. For å undersøke dette måtte vi videre stille spørsmål tilknyttet

prestasjonsmål og klimarisikostrategien i banken. Alle informantene var her klare på at det ikke foreligger noen klare prestasjonsmål innenfor arbeidet enda. Funnene viser at det heller er overordnede målsetninger som banken fokuserer mest på i implementeringsprosessen:

«Prestasjonsmål er ikke implementert enda. For det er veldig vanskelig å måle på meg individuelt. Så det er mer generelle målsetninger som at man skal bidra.» (A1)

Leder 1 sier seg enig i dette utsagnet:

«Det er nok mer overordnet. Vi har ikke satt noen kvantifiserte målsetninger der. Målet må være å redusere avtrykket betydelig. En halvering innen 2030 og hvor bratt den bakken blir vil jo variere fra kunde til kunde.» (L1)

«Vi har ikke definert noen prestasjonsmål innenfor bærekraft. Selve rammebetingelsene er ganske uklare. Det å begynne å definere noe sånt blir mer for moro skyld i så fall enn at det har noe for seg. Man kan heller risikere å miste seriøsiteten i tilnærmingen hos de ansatte i banken ved å bare surre det til før du vet hvor du skal.» (L1)

Det er altså kun overordnede mål som vektlegges i forbindelse med klimarisikostrategien. Informantene gir dermed uttrykk for at det ikke finnes noen kontrollmekanismer som konkret tar for seg motivasjon og avvik i forhold til kritiske prestasjonsmål, og indikerer at det diagnostiske kontrollsystemet ikke er spesielt viktig i implementeringsprosessen. Leder 2 gir uttrykk for at dette stemmer:

«Det er mer overordnede mål tenker jeg. For våres del å hjelpe markedssegmentet vårt til å bli mer bærekraftig og så får vi deretter prøve å sette noen undermål.» (L2)

Dette er interessante funn som vi ønsket å få mer innsikt i. På oppfølgingsspørsmål om hvorfor prestasjonsmål ikke har en viktigere rolle i implementeringsprosessen så trakk flere av informantene frem at det er vanskelig å kvantifisere konkrete mål innenfor et relativt nytt og ukjent tema som klimarisiko. Leder 1 sier blant annet følgende:

«Foreløpig så har vi ikke klart å parre klimarisiko og kredittrisiko, og det har jo en ganske stor betydning. Særlig med å se hvordan klimarisiko på enkeltseksjonene vil påvirke kredittrisikoen.»

Det blir ganske avgjørende! Det er utfordrende å finne kvantitative størrelser som kan parre dette her sammen på en riktig måte.» (L1)

Selv om alle informantene er samstemte om at det ikke foreligger noen prestasjonsmål som vektlegges i arbeidet med klimarisikostrategien, peker en av informantene på at det er utformet et verktøy for å vurdere måloppnåelse. Dette verktøyet blir ikke omtalt av noen av de andre informantene:

«Da har vi laget disse scoringmodellene for å beskrive hvor den enkelte bedrift er. Det er gjort på eiendom, det er gjort på fiske- og det jobbes innenfor landbruk. Både E'en, S'en og G'en er utgangspunktet og så er det alt fra fysisk- og overgangsrisiko og alle de elementene som vi mener vil påvirke E'en, men også innenfor S'en og G'en.» (L1)

Videre ville vi undersøke hvordan klimarisikostrategien ble implementert i organisasjonen. Dette gjelder hovedsakelig om den blir implementert top-down eller bottom-up. Vi stilte dermed spørsmål direkte knyttet til dette til de ulike informantene. Alle informantene er samstemte om at dette er en strategi som er implementert top-down:

«Det er vel top-down ja. Kanskje det ikke har kommet helt ned heller.» (A2)

«Jeg må nok kanskje svare at det er var mer opp og ned. Det må jeg nok si.» (L2)

«Nei det er klart at beslutningene om disse tingene må fattes først hos ledelsen.» (A3)

Selv om alle informantene var samstemte om at klimarisikostrategien ble implementert ovenfra og ned, peker flere av informantene på at de også har hatt en mulighet til å komme med innspill i denne prosessen. Sagt på en annen måte så gir dette uttrykk for at klimarisikostrategien er implementert ovenfra og ned, men med innspill nedenfra og opp underveis i implementeringsprosessen:

«Ansatte bidrar, men det er ledelsen som setter dem. Og så kan de bli tilpasset etter tilbakemeldinger fra de ansatte. Det er sånn: ovenfra og ned, men med en viss fleksibilitet.» (A1)

Vi har i dette underkapittelet presentert noen interessante funn. Det viser seg at det diagnostiske kontrollsystemet brukes i liten grad av ledelsen under implementeringsprosessen. Alle informantene presiserer igjennom intervjuene at det ikke foreligger noen prestasjonsmål som vektlegges i dag. Det er heller overordnede kvalitative mål som blir vektlagt. Vi synes dette er interessant, og på spørsmål om hvorfor det er slik så gir informantene uttrykk for at det er vanskelig å sette prestasjonsmål innenfor klimarisiko. Dette skyldes at det ikke er lett å kvantifisere slike mål per i dag, da dette er ukjent tema hvor det er vanskelig å vite hvilke måleparametere som burde benyttes. Til slutt spurte vi informantene om hvordan klimarisikostrategien er implementert i banken. Alle informantene er enige om at klimarisikostrategien implementeres ovenfra og ned, men noen av informantene peker på at de ansatte også har hatt en rolle i denne prosessen. Funnene tilsier dermed at klimarisikostrategien hovedsakelig er implementert top-down, men det ser ut til at det også har vært engasjement bottom-up underveis i implementeringsprosessen.

5.6 Det interaktive kontrollsystemet

En viktig del av problemstillingen vår er hvordan de ulike kontrollpakene brukes for å implementere klimarisikostrategien. Det er dermed naturlig å vektlegge funn som reflekterer dette. Det kommer frem av empirien at det interaktive kontrollsystemet har hatt en sentral rolle i implementeringen av klimarisikostrategien. Det fremkommer likevel utsagn som tyder på at det interaktive kontrollsystemet har forbedringspotensial i banken. Flere av informantene beskriver at de ansatte har hatt en sentral involvering i denne prosessen:

«Man har hatt flere runder med nøkkelmedarbeidere fra de ulike segmentene. Disse har vært med og kommet med innspill på den generelle klimastrategien, men også i diskusjoner på hvordan dette vil scoringsverktøyet skal se ut.» (L1)

Vi må jo ha samarbeid og sånt. Vi kan ikke bare sitte her i vår lille boks og tenke og sette ut en strategi. Vi må også høre med de som er bransjeansvarlige. Det er noe vi gjør veldig mye også og det er kjempeviktig med denne feedbacken! Samtidig vil vi på denne måten få den beste klimarisikostrategien og få gehør sant. For dette er noe alle må eie!» (L3)

«Samarbeid er kjempeviktig. Alle skal ha eierskap til klimarisiko, og alle andre ting man jobber med, for hvis ikke blir ikke dette implementert i praksis.» (L3)

Det fremkommer dermed fra to av lederne at de ansatte har vært sentrale innenfor arbeidet med klimarisikostراتيجien. Når vi tar for oss de ansattes perspektiv, ser vi at de fleste også nevner at dette er viktig:

«Det er jo vi rådgivere som kjenner til markedet best og har den direkte kundedialogen, så banken er jo avhengig av at vi spiller inn de ønsker som vi har. Summen av rådgiverne har veldig stor påvirkningskraft.» (A1)

For å kartlegge i hvilken grad det interaktive kontrollsystemet ble brukt i implementeringsprosessen, spurte vi informantene hvor ofte det blir gjennomført møter hvor ansatte på tvers av nivåer i organisasjonen var med. De fleste informantene gir uttrykk for at det jevnlig blir gjennomført slike møter. Leder 1 sier blant annet:

«Vi har en egen samling for alle innenfor næringsliv. Det tar vi på Teams og da er bærekraft jevnlig et tema innenfor det og det etterspørres også! For de kundenansvarlige får spørsmål fra sine kunder om dette med grønne lån og andre råd på hvordan de skal tilpasse seg dette her.» (L1)

Selv om mange av informantene gir uttrykk for at slik møtevirksomhet forekommer ofte i organisasjonen, finner vi også utsagn som gir uttrykk for at dette er et område som kan bli bedre innenfor banken. Ansatt 2 sier følgende: *«De burde som sagt hatt litt flere møter da» (A2)*. Flere av informantene gir dessuten uttrykk for at involvering har et stort forbedringspotensial i forbindelse med implementeringen av klimarisikostراتيجien:

«På rådgivernivå, så tror jeg at det var veldig lite involvering. Jeg var involvert fordi at jeg driver med et fagområde som ingen andre vil ha, så jeg har jo laget mine biter i det. Men sånn helt overordnende der igjen, så kjenner jeg ikke til at mellomlederne var veldig involvert nei. Jeg er egentlig litt usikker på hele prosessen.» (L2)

«Jeg tror ikke det har vært et eneste møte hvor alle har vært med.» (L2)

«Jobben med å informere og involvere de ansatte, det er jo noe som helt sikker kan bli bedre, men det er jo en jobb som gjøres hele tiden.» (A3)

Selv om noen av informantene mener at slike møter har blitt benyttet i ulike grad, erkjenner de likevel at slike møter kunne vært interessant. Det kommer også frem at møter med for mange personer kan ha begrenset verdi i banken:

«I og med at det ikke har vært noen slike møter, så hadde det vært interessant. Vi sitter jo ofte og jobber med egne ting sant, men det er vel tenkt at det ikke er nødvendig siden det har blitt lagt ut på teams og slike ting. Erfaringsmessig så får du ikke diskusjoner i så store møter. Da er man nødt til å dele opp!» (L2)

Videre var det interessant å se nærmere på hvordan kommunikasjonen foregikk i disse møtene. Alle informantene er samstemte om det varierer litt, men at dialog er en sentral del av møtene:

«Ja, det er jo en dialog. Det er klart at det er et samspill i forhold til bransjeansvarlige som sitter i kundeposisjon og jobber tett opp imot kundesiden. De kjenner jo godt til de behovene og utfordringene en kunde står ovenfor. Så sitter jo kredittanalytikerne og ser det fra sitt ståsted. Det er jo et samspill som gjør resultatet da!» (A3)

Informanten gir tydelig uttrykk for at dialog er en viktig del av implementeringsprosessen. Andre informanter legger også vekt på at møtevirksomhet er viktig. På spørsmål om hvordan de ansatte blir informert i en slik prosess sier blant annet Leder 3 følgende: *«Møter, møter, møter. Ikke mail!»*.

Et av hovedformålene med å undersøke ulike deler av banken var for å se om det foreligger uoverensstemmelser på tvers av kontorene. De fleste informantene var samstemte om at det foreligger likhet mellom kontorene. Det fantes imidlertid også noen utsagn som sier at de ulike kontorene ikke spiller helt på lag:

«Nei jeg kan ikke skjønne at de har implementert noen ting jeg. Det har de sikkert, men ikke til oss uti her nei.» (A2)

«Jeg synes de må tenke på oss ute i utsvingene også da. Det kan godt hende at de har implementert dette innad i hovedkontoret, men det er ikke noe jeg vet noe om.» (A2)

«De i byen burde ut i distriktene og se på hva som rører seg der også.» (A2)

Funnene tyder på at den interaktive styringen i hovedsak skjer gjennom møtevirksomhet. Videre kan vi se at informantene er samstemte om at det foreligger dialog i disse møtene. Dette gjelder både fra et ansattperspektiv og et lederperspektiv. Funnene viser at det interaktive kontrollsystemet har en sentral rolle i implementeringsprosessen. På en annen side, er det også noen av informantene som gir uttrykk for at den interaktive kontrollspaken blir mindre brukt, og dessuten har et stort forbedringspotensial. Vi ser videre en tendens til at lederne vektlegger og ønsker å ta i bruk kontrollmekanismene på en interaktiv måte, men på samme tid gir uttrykk for at de har mye å gå på her. Dette viser en avstand mellom det banken ønsker skal bli praktisert og hva som faktisk blir praktisert. Avslutningsvis, kan vi oppsummere med at den interaktive kontrollspaken blir vektlagt i implementeringen av klimarisikostrategien. Selv om noen informanter gir uttrykk for at det finnes forbedringspotensial, indikerer fortsatt flertallet at bruken av denne kontrollspaken er god i banken. Funnene indikerer også at det foreligger noen uoverensstemmelser mellom de ulike kontorene som er studert. De ulike kontorene opplever dermed bruken av kontrollspaken noe ulikt.

5.7 Oppsummering av funn

Vi har gjennom empirien identifisert noen hovedfunn. Disse hovedfunnene danner utgangspunktet for analysen og skal gjøres rede for i neste kapittel:

1. Ulik bruk av kontrollspakene i implementeringen av klimarisikostrategien.
2. Implementeringen startet top-down, men har utviklet seg i retning bottom-up underveis.
3. Det foreligger dekobling internt i banken.

6. Analyse av funn

6.1 Ulik bruk av kontrollspakene ved implementeringen av klimarisikostrategien

Økonomistyring og styringssystemer har i en årrekke blitt forsket på, og har hatt mange ulike definisjoner og innfallsvinkler. I vår oppgave har vi valgt å legge stor vekt på Simons (1995) rammeverk, og skal i denne delen av kapittelet se på våre funn i lys av dette rammeverket. Her knyttes styringssystemer opp imot bruken av fire forskjellige kontrollspaker - trossystemet, grensesystemet, det diagnostiske kontrollsystemet og det interaktive kontrollsystemet - til hensikt å implementere nye strategier. Balansering av de ulike kontrollspakene vil føre til at de ansatte i en organisasjon oppfordres til kreativitet og handlefrihet, samtidig som de også vil sørge for å begrense mulighetsrommet (Simons, 1995).

6.1.1 Trossystemet og implementeringen av klimarisikostrategien

Som vi har gjort rede for tidligere i oppgaven, handler trossystemet om hvilke kjerneverdier som inngår i en organisasjon (Simons, 1995). Det er denne kontrollspaken som skal sørge for en felles forpliktelse mot organisatoriske målsetninger. Trossystemet har også til formål å inspirere de ansatte i en organisasjon til å søke etter nye muligheter og dermed fremme kreativitet (Simons, 1995).

Kjerneverdier er et sentralt element innenfor trossystemet. En god kommunikasjon av kjerneverdiene vil sørge for at de ansatte implementerer disse i sin væremåte og videre i sine handlinger. Simons (1995) peker på dette som sentralt for at trossystemet skal fungere på en mest mulig effektiv måte. Våre funn indikerer at de overordnende kjerneverdiene er godt kjent, og at dette er godt inkludert i hvordan banken jobber.

Det kan for oss virke som at kjerneverdiene er en del av organisasjonskulturen i banken, og at det er dermed ikke et like stort behov for å kommunisere disse på andre måter. Funnene viser videre at verdiene legger til rette for at de ansatte har gode muligheter til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Vi ser dette i lys av Mundy (2010) som kommer frem til at medarbeiderne i organisasjoner vil søke etter nye muligheter som er i tråd med organisasjonens formål og visjon

hvis det foreligger en forpliktelse til disse. Det foreligger dermed et samsvar mellom de ansattes handlinger og bankens ønsker, da vi ser at kjerneverdiene er godt inkludert i organisasjonskulturen. Disse funnene er i tråd med Simons (1995), og vi kan på denne måten argumentere for at trossystemet har blitt brukt effektivt i implementeringsprosessen, men på en indirekte måte. Dette vil si at ledelsen ikke direkte kommuniserer kjerneverdiene i forbindelse med implementeringen av klimarisikostrategien, men at disse likevel har en sentral rolle da de er dypt forankret i organisasjonskulturen til banken.

Videre indikerer funnene våre at organisasjonskulturen i banken både er god og fleksibel. Samtlige av informantene trekker frem at de har gode assosiasjoner forbundet til organisasjonskulturen, og beskriver denne med felles verdier som fleksibilitet og åpenhet. Vi tolker dette som at både organisasjonens formål og verdier er godt implementert i de ansattes handlemåte. Dette er i tråd med Heinicke et al. (2016), som kommer frem til at bedrifter som vektlegger en fleksibel organisasjonskultur, også vektlegger bruken av trossystemet. Dette samsvarer med at trossystemet har hatt en viktig rolle i implementeringsprosessen, da bankens organisasjonskultur beskrives som fleksibel.

Empirien indikerer at alle bankens ansatte er innforstått med hva som inngår i begrepet samfunnsansvar og ESG. Videre viser empirien at de ansatte understreker at dette er fokusområder for banken, hvor de mener at interessenter som kunder, aksjonærer, leverandører og samfunnet generelt må bli tatt hensyn til. Dette er i tråd med Stieb (2009) og Freeman (1984) som peker på at bedrifter må ta hensyn til andre interessenter enn bare aksjonærene. Ved at banken tydelig hensyntar interessenters behov, ser vi også at disse funnene er i tråd med Shakil et al. (2019) som trekker frem at ESG-aktiviteter vil være fordelaktig for både aksjonærer og andre interessenter i en organisasjon. Videre vises det igjen at bankens trossystem har en indirekte rolle i implementeringsprosessen, ved at de ulike informantene har det klart for seg hvilken tilnærming banken skal ha innenfor samfunnsansvar og ESG. Vi ser dette i tråd med Simons (1995) og trossystemets rolle i implementeringsprosessen. Det kommer tydelig frem at samfunnsansvar og ESG er en del av bankens fremtidige retning, og videre at de ansatte i banken tar hensyn til dette i sine handlingsmønstre.

Basert på diskusjonen ovenfor kommer vi frem til at trossystemet blir brukt på en effektiv måte av ledelsen i implementeringsprosessen. En effektiv bruk av trossystemet foreligger selv om ledelsen ikke har brukt kontrollspaken på en direkte måte i arbeidet.

Kjerneverdiene og organisasjonens formål er allerede godt forankret i de ansattes holdninger og handlemønstre. Dette tyder på at trossystemet heller har en indirekte rolle i implementeringsprosessen. Det er de ansattes kunnskap og forhold til kjerneverdiene i banken som sørger for at kontrollspaken fungerer godt i organisasjonen, til tross for at den ikke brukes direkte av ledelsen. Simons (1995) peker på at en effektiv bruk av trossystemet bygger på et samsvar mellom bedriftens retning og formål og de ansattes iboende ønsker. Da både kjerneverdiene og organisasjonens formål allerede virker å være godt forankret i de ansattes holdninger og handlemønstre, trenger ikke ledelsen aktivt å bruke trossystemet for å kontrollere implementeringen av klimarisikostrategien. Dette på grunn av at strategien i stor grad kan sees i sammenheng med de overordnende kjerneverdiene.

6.1.2 Grensesystemet og implementeringen av klimarisikostrategien

Grensesystemet skal sørge for at de ansatte i en bedrift har handlefrihet innenfor visse grenser. Disse grensene vil på denne måten legge til rette for at kreative løsninger kan blomstre innenfor organisasjonens mulighetsområde (Simons, 1995). På en annen side, kan for mye kreativitet føre til at de ansatte kommer frem til løsninger som befinner seg utenfor mulighetsrommet. Simons (1995) gir uttrykk for at dette kan skade organisasjoner. I disse tilfellene vil det være bra å ha definert noen grenser som hindrer dette. Disse grensene definerer hva de ansatte ikke skal gjøre, heller enn hva de skal gjøre. På denne måten blir kreativitet opprettholdt i organisasjonen (Simons, 1995).

Funnene våre indikerer at det foreligger ulike oppfatninger om hvordan grensesystemet brukes i organisasjonen. Det ser ut til at det foreligger noen retningslinjer som de ansatte må forholde seg til, men at disse retningslinjene ble definert før implementeringen av klimarisikostrategien begynte. Vi tolker dette som at det ikke er utformet noen nye grenser som konkret skal håndtere usikkerheten i klimarisikostrategien. Chenet et al. (2021) understreker at klimarisiko er et område preget av radikal usikkerhet. Usikkerheten tilknyttet implementeringen av klimarisikostrategien burde dermed føre til at banken trenger strengere grenser som hindrer den i å påta seg unødvendig risiko (Simons, 1994). Vi ser dette videre i tråd med Nieto (2019), som understreker at banksektoren umiddelbart blir mest påvirket av den finansielle risikoen tilknyttet overgangen til å bli et nullutslippssamfunn. Det kan dermed tenkes at slike grenser burde spille en signifikant rolle i implementeringsprosessen til banken. Funnene våre viser derimot at det ikke har blitt utformet nye retningslinjer i banken som skal håndtere usikkerhet

tilknyttet implementeringen av klimarisikostrategien. Vi argumenterer dermed for at funnene våre ikke er i tråd med Simons (1994); (Simons, 1995), som presiserer at slike retningslinjer burde innføres for å hindre at banken påtar seg unødvendig risiko.

Selv om det ikke er utformet nye retningslinjer som har til hensikt å begrense atferden til de ansatte, indikerer funnene våre at det arbeides med tiltak for hvordan arbeidet mot klimarisiko igangsettes. Disse tiltakene arbeides kontinuerlig med i banken, og sørger for å gi de ansatte en indikasjon på hvordan arbeidsoppgaver kan utføres. I vår tolkning kommer vi frem til at disse tiltakene ikke har til hensikt å begrense mulighetsrommet til de ansatte. Tiltakene har heller til hensikt å gi føringer. Vi argumenterer derfor for at slike tiltak ikke er i tråd med hvordan Simons (1995) beskriver grensesystemet.

Funnene våre viser videre at lederne er klar over at det eksisterer mange usikkerhetsmomenter tilknyttet implementeringen av klimarisikostrategien. Lederne poengterer likevel at det ikke er noe hensikt i å sette retningslinjer bare for å sette retningslinjer. Dette er i tråd med Chenet et al. (2021) som påpeker at tilnærminger som blant annet rammesetting rundt arbeidet med klimarisiko vil ha begrenset effekt, da kvantifisering og konkretisering av klimarisiko kan være utfordrende. Det ser dermed ut til at grensesystemet brukes i liten grad av ledelsen i implementeringen av klimarisikostrategien, og at dette i stor grad skyldes utfordringene rundt det å faktisk sette hensiktsmessige retningslinjer. Dette henger også sammen med ledelsens bruk av det diagnostiske kontrollsystemet.

6.1.3 Det diagnostiske kontrollsystemet og implementeringen av klimarisikostrategien

Rammeverket til Simons (1995) vektlegger at organisasjoner burde identifisere kritiske suksessfaktorer. Disse faktorene burde både måles og overvåkes, slik at en kan få en oversikt over avvik. På denne måten kan en sørge for at strategien blir implementert som tiltenkt. Simons (1995) identifiserer slike kontrollmekanismer som diagnostiske.

Funnene våre viser at klimarisiko er et nytt og ukjent område for banken. Videre viser funnene at de største utfordringene til banken hovedsakelig knytter seg til mangelen på kunnskap innenfor området. Dette er i tråd med Chenet et al. (2021) som sier at klimarisiko er et område preget av radikal usikkerhet. Det er dermed vanskelig å gjøre gode prognoser på hvordan fremtiden vil se ut. Med manglende kunnskap og stor usikkerhet har banken en rekke

utfordringer i forbindelse med å utforme gode prestasjonsmål. Dette har påvirket banken i stor grad, da det kan virke som at de ikke har identifisert noen kritiske suksessfaktorer som kan måles og overvåkes ved hjelp av styringsverktøy.

Funnene indikerer dermed at banken ikke tar i bruk det diagnostiske kontrollsystemet i implementeringen av klimarisikostategien. Det blir gitt uttrykk for at det ikke er utformet noen spesifikke prestasjonsmål. Funnene viser isteden at det er utformet noen kvalitative overordnende mål som brukes i implementeringsprosessen. Dette er for eksempel mål som å sikre at markedssegmentet til banken skal bli mer bærekraftig. Disse målene verken måler eller overvåker kritiske suksessfaktorer tilknyttet strategien, og er dermed ikke i tråd med hvordan Simons (1995) definerer det diagnostiske kontrollsystemet.

Videre viser våre funn at ledelsen ikke ser det som hensiktsmessig å måle for å måle. Dette kan ses i tråd med Simons (1995) som understreker at målbare variabler ofte blir tillagt uforholdsmessig mye oppmerksomhet, bare fordi det er lett å måle. Som en av lederne påpekte, kan målsetting før en vet hva som er realistiske mål også gjøre at en mister seriøsiteten i tilnærmingen til strategien hos de ansatte. Dersom uhensiktsmessige prestasjonsmål blir satt, vil dette altså kunne ta oppmerksomheten bort fra læring og utvikling i banken, noe som vil være viktig i implementeringen av klimarisikostategien. Vi kan se funnene våre opp imot Henri (2006) som kom frem til at diagnostisk bruk av styringssystemet kan ha en negativ effekt på strategiske kapabiliteter som innovasjon og organisatorisk læring.

Basert på analysen vår har vi vist at det diagnostiske kontrollsystemet brukes i liten grad i implementeringen av klimarisikostategien. Hovedårsaken til dette bygger på at klimarisiko er et nytt og usikkert område for banken, og det er dermed vanskelig å identifisere kritiske suksessfaktorer som kan måles og overvåkes. Banken bruker istedenfor kvalitative overordnende mål i implementeringsprosessen. Det ser videre ut til at banken vektlegger den interaktive kontrollspaken i større grad for å kompensere for manglende diagnostiske verktøy.

6.1.4 Det interaktive kontrollsystemet og implementeringen av klimarisikostrategien

Det interaktive kontrollsystemet fokuserer på å skape kontroll ved hjelp av å involvere alle de ulike delene av en organisasjon (Simons, 1995). Lederne i en organisasjon kan gjennom involvering av de ulike delene tilegne seg en god oversikt over eventuell strategisk usikkerhet som truer virksomheten (Simons, 1995).

Funnene våre indikerer at det foreligger ulike oppfatninger på hvordan det interaktive kontrollsystemet blir brukt i implementeringen av klimarisikostrategien. På den ene siden sier majoriteten av informantene at det har blitt gjennomført flere møter i implementeringsprosessen. I mange av disse møtene ble ansatte fra de ulike delene av organisasjonen involvert. Videre indikerer funnene våre at mulighetene til å komme med innspill har vært gode i disse møtene. Dette betyr at de forskjellige nivåene i organisasjonen kunne ytre sin mening, og dele sine erfaringer i implementeringsprosessen. En slik bruk av møter er i tråd med Simons (1995) bruk av interaktive kontrollsystemer.

På en annen side er det noen informanter som opplever at det ikke har blitt gjennomført nok møter, eller har vært nok involvering av de ansatte i implementeringsprosessen. Funnene våre indikerer her at det ikke har blitt gjennomført nok møter hvor alle de ulike nivåene i organisasjonen har vært involvert. Det kommer dessuten frem at kommunikasjonen har vært problematisk for noen av informantene, da de fleste møtene har foregått digitalt gjennom programmer som Teams. Noen av informantene peker på at kommunikasjon over nettet er vanskeligere å skape en relasjon til enn om ledelsen hadde reist rundt på de forskjellige kontorene og holdt møtene ansikt-til-ansikt. Dette er i tråd med Simons (1994); (Simons, 1995) som peker på at en tolker informasjonen best dersom dette skjer gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Vi merker oss at informantene ikke har samstemte meninger, men funnene våre viser likevel at det interaktive kontrollsystemet har en sentral rolle i implementeringen av klimarisikostrategien. Funnene viser at bruken av det interaktive kontrollsystemet, gjennom jevnlig møter og involvering av alle ledd i banken, har lagt til rette for at ledelsen kan holde seg oppdatert på strategisk usikkerhet som banken står ovenfor. Dette er i tråd med Simons (1995) beskrivelse av den interaktive kontrollspaken. I neste underkapittel skal vi videre utdype

hvordan det interaktive kontrollsystemet anvendes i banken, og hvordan dette påvirker implementeringen av klimarisikostrategien.

Basert på diskusjonen gjennom hele dette underkapittelet, kommer vi frem til at de forskjellige kontrollpakene har ulike roller i implementeringen av klimarisikostrategien. Overordnet kan vi si at de muliggjørende kontrollpakene (trossystemet og det interaktive kontrollsystemet) blir vektlagt i større grad enn de begrensede kontrollpakene (grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet). Ifølge Simons (1995) handler ikke balanse i styringssystemet om at alle spakene skal tilegnes like mye vekt, men at organisasjonen selv må identifisere den optimale vekten av de ulike spakene ut ifra situasjonen de befinner seg i. Dette støtter opp våre funn, da vi ser at ledelsen vektlegger trossystemet og den interaktive kontrollspaken i større grad enn grensesystemet og den diagnostiske kontrollspaken i implementeringsprosessen. Dette har bakgrunn i all usikkerheten banken står ovenfor ved implementeringen av klimarisikostrategien, og vanskelighetene med å sette fornuftige retningslinjer og prestasjonsmål. Trossystemet blir imidlertid brukt på en indirekte måte gjennom at kjerneverdiene har en dyp forankring til organisasjonens kultur. Dette har en sammenheng med at klimarisikostrategien bygger på bankens kjerneverdier.

Den sentrale bruken av trossystemet støttes opp av eksisterende forskning. Hermawan et al. (2021) påpeker at trossystemet har en viktig rolle i organisasjoner, ved at godt implementert bruk av trossystemet kan gjøre opp for at de andre kontrollpakene ikke er balansert på en passende måte. Dette taler for at klimarisikostrategien kan være implementert på en god måte, selv om de begrensede kontrollpakene (grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet) har blitt tillagt liten vekt av ledelsen.

Vi kan i tillegg se at samtlige av kontrollpakene har blitt vurdert gjennom implementeringsprosessen på hver sin måte. Dette knytter vi opp imot McWatters (2000), som kommer frem til at alle de ulike kontrollpakene må bli vurdert for at det skal forekomme organisatorisk ytelse.

6.2 Implementeringen starter top-down, men utvikler seg i retning bottom-up

Det interaktive kontrollsystemet har en sentral rolle i implementeringen og videreutviklingen av klimarisikostrategien. Implementeringen av klimarisikostrategien startet top-down, men våre funn viser at bruken av den interaktive kontrollspaken fører til at strategien utvikler seg i retning bottom-up.

Funnene våre viser at det foreligger stor grad av usikkerhet tilknyttet implementeringen av klimarisikostrategien for banken. Selv om klimarisiko er et relativt nytt og ukjent område, er det likevel fordelaktig, som Roncoroni et al. (2021) poengterer, å starte arbeidet med klimarisiko og overgangen til et lavutslippssamfunn så tidlig som mulig – noe det ser ut til at lederne i banken er innforståtte med. For å håndtere usikkerheten tilknyttet implementeringen av klimarisikostrategien, viser våre funn at banken i stor grad vektlegger trossystemet og det interaktive kontrollsystemet.

I lys av Simons (1995) viser våre funn at implementeringen av klimarisikostrategien til banken startet top-down. Dette skjer ved at beslutningene innenfor klimarisikostrategien først blir tatt av ledelsen, noe som fremkommer av samtlige informanter. Likevel understrekes det av både ledere og ansatte at det har vært mye deltagelse fra flere forskjellige avdelinger og medarbeidere i implementeringsprosessen. Flere av lederne trekker fram at de er nødt til å starte et sted og igangsette en prosess, men understreker at det er kunderådgiverne, bransjeansvarlige og kredittarbeidere som sitter på størst kunnskap om hva som faktisk er realistisk å gjennomføre. I tråd med Simons (1995) viser våre funn at lederne dermed involverer seg selv, og har hele tiden en dialog og et samspill med ansatte lenger ned i organisasjonen for å sikre en vellykket implementering av klimarisikostrategien.

Gjennom møter inkluderer lederne ansatte fra flere forskjellige nivåer og avdelinger i organisasjonen for å utarbeide strategien. I tråd med Simons (1995) påpeker lederne at det er de enkelte medarbeiderne som er best i stand til å se problemer og muligheter, da det er disse som jobber tettest på kundene. Likevel er det på grunn av størrelsen på konsernet flere ansatte som ikke blir inkludert i denne prosessen. Lederne understreker at de er bevisste på at den foreløpige strategien må være åpen for endring og tilpassing, da strategien på flere områder i

banken kan vise seg å ikke være gjennomførbar. Dette støttes av de ansatte, som poengterer at ledelsen er mottagelige for innspill og kommentarer der noe skulle vise seg å ikke fungere. Vi tolker disse funnene som at lederne gir de ansatte et stort og fritt mulighetsrom for at de selv skal komme frem til gode løsninger som vil forbedre strategien. Her vil kjerneverdiene til banken spille en rolle, og ifølge Simons (1995) skal disse inspirere de ansatte til å søke etter nye muligheter, noe ledelsen understreker at de er helt avhengige av. En av lederne understreker også at de i implementeringen av klimarisikostrategien er helt avhengig av tilbakemeldinger og samarbeid mellom ledere og ansatte.

Strategien blir kommunisert ovenfra og ned til de ansatte, men det er altså mye dialog og involvering av de ansatte for å videreutvikle strategien. Dette er i tråd med Simons (1995), som sier at interaktiv bruk av kontrollsystemer kan utvikle nye strategier som igjen kan gjøre organisasjoner mer robust mot strategisk usikkerhet. Ifølge Arjalies og Mundy (2013) gjør tilbakemeldinger fra ansatte det mulig for lederne å justere handlingene og målene for å oppnå ønsket resultat, noe vi ser banken benytter seg av. Det er tydelig at ledelsen i banken oppfordrer til mye dialog og tilbakemeldinger fra de ansatte for å håndtere strategisk usikkerhet som følger av implementeringen av klimarisikostrategien.

Funnene viser altså at dialogen går frem og tilbake under implementeringen av klimarisikostrategien. Strategien blir stadig gjenstand for endring ettersom de ansatte møter nye utfordringer eller ser nye muligheter underveis. Her understreker de ansatte at de har store påvirkningsmuligheter. Ved denne tilnærmingen til implementeringen av strategien ser det dermed ut som at lederne legger til rette for læring, både for den enkelt ansatte og for selve organisasjonen. Dette er i tråd med Simons (1995), som argumenterer for at bruk av interaktive kontrollsystemer kan stimulere til læring i organisasjonen. Det ser dermed ut til at implementeringen av klimarisikostrategien startet top-down, men at den etter hvert utvikler seg i retning bottom-up, der innovasjon og involvering av de ansatte stadig spiller en større rolle for banken for å implementere en hensiktsmessig strategi. Det kan videre se ut til at det foreligger dekobling mellom de ulike kontorene vi har undersøkt.

6.3 Dekobling internt i organisasjonen

Funnene våre viser at banken har utformet noen tiltak for å gi føringer om hvordan arbeidet med klimarisiko skal utføres. Den vanlige forståelsen og definisjonen av dekobling handler ifølge Bromley og Powell (2012) om gapet mellom tiltak og praksis. Orton og Weick (1990) undersøkte begrepet løse koblinger, og konkluderte etter sin gjennomgang av tidligere forskning at begrepet har flere forskjellige dimensjoner. De identifiserte at det kan oppstå løse koblinger mellom individer, avdelinger, organisasjoner, hierarkiske nivåer, organisasjoner og omgivelser, ideer, aktiviteter og intensjoner og handling. I tillegg konkluderte Orton og Weick (1990) med at løse koblinger kan ha både fordeler og ulemper for organisasjoner. Våre funn viser tegn til dekobling og løse koblinger internt i banken.

På noen områder i banken ser vi at det er dekobling mellom det som fremgår i klimarisikostrategi-dokumentet og det som faktisk blir utført. Dette ser vi for eksempel ved at det fremgår i dokumentet at de skal identifisere og vurdere hvordan klimarisiko påvirker banken, noe våre funn viser at ikke blir gjort på alle kontorene. Dette er i tråd med definisjonen til Bromley og Powell (2012), da vi ser at noen av kontorene ikke følger opp tiltakene og anbefalingene fra dokumentet. Denne typen for dekobling kan vi argumentere for er en ulempe for banken, da dette er et viktig element i klimarisikostrategi-dokumentet. Dette innebærer blant annet å kartlegge de ulike typene for klimarisiko og hvordan det aktuelle kontoret blir rammet av disse. Ifølge Nieto (2019) er banksektoren umiddelbart mest påvirket av overgangsrisiko, noe som også er trukket frem som en av de viktigste risikodriverne i klimarisikostrategi-dokumentet til banken. Våre funn viser derimot at kartleggingen av de ulike typene for klimarisiko har vært gjort ulikt i de ulike kontorene vi har studert.

Weick (1976) definerer løse koblinger som en situasjon der koblede elementer også viser tendenser til å opptre separat. I lys av Orton og Weick (1990) viser våre funn at det er en grad av løse koblinger mellom både kontorene, individene og de hierarkiske nivåene i banken. Det er tydelige forskjeller i svarene vi fikk gjennom intervjuene med lederne og de ansatte. Det er tydelig at ledelsen sitter på mer kunnskap og kompetanse rundt temaet klimarisiko, og hvordan banken arbeider med dette. Kommunikasjonen rundt tematikken og implementeringen ser ikke ut til å ha nådd helt ned i banken enda. I tillegg ser vi løse koblinger mellom de ulike ansatte og kontorene i banken, og hvordan de oppfatter klimarisikostrategien og arbeidet med det. En

av de ansatte sier for eksempel at hen ikke merker noe av strategien, mens en annen sier at hverdagen åpenbart blir preget av den. Når det gjelder de forskjellige kontorene, viser funnene våre at det ene av de to regionale kontorene er mindre inkludert i det som foregår i implementeringen så langt.

I lys av Bromley og Powell (2012) er press fra omgivelsene utvilsomt en faktor for at banken har startet arbeidet mot det grønne skiftet, noe klimarisikostategien er en del av. Som nevnt viser funnene våre at implementeringen av strategien starter top-down, noe som har ført til at de ansatte har fått nye tiltak og føringer å forholde seg til. Flere av informantene trekker frem at tiltakene ledelsen implementerer, ikke alltid er gjennomførbare ut mot kundene. Funnene våre viser at dette fører til dekobling i organisasjonen. Dette henger også sammen med vårt tidligere nevnte funn, om at implementeringen starter top-down, men utvikler seg i retning bottom-up på grunn av at de ansatte må kommunisere opp i organisasjonen dersom noe ikke fungerer.

Siden tiltakene ledelsen implementerer ikke alltid fungerer, er de ansatte noen ganger nødt til å praktisere på en annen måte enn det som blir kommunisert i tiltakene. Vi ser dermed at det i flere situasjoner vil oppstå en dekobling mellom tiltak og praksis i banken. I tråd med Meyer og Rowan (1977) kan en slik dekobling gjøre banken i stand til å holde sin formelle struktur og legitimitet, og samtidig praktisere ut ifra hva som er hensiktsmessig. Funnene våre viser at de ansatte har et stort mulighetsrom, noe vi igjen kan koble til det interaktive kontrollsystemet i banken (Simons, 1995), og kan dermed implementere nye ideer til endring i sin praksis, og samtidig kommunisere disse opp igjen til ledelsen. Dette er i tråd med Bromley og Powell (2012); (Meyer & Rowan, 1977) som understreker at nye ideer til endring tas opp på alle nivåer i organisasjonen. Banken får da en dekobling der de nye praksisene ligger forut de formelle tiltakene (Bromley & Powell, 2012). Våre funn viser at ledelsen er åpne for forslag, ideer og dialog med de ansatte, og endrer dermed strategien ut ifra hva kunderådgivere og andre ansatte erfarer. Med tiden ser det dermed ut til at tiltak og praksis i banken blir mer tilpasset hverandre, noe som er i tråd med Bromley og Powell (2012) som hevder at dekobling mellom tiltak og praksis kan bli mer tilpasset over tid.

Våre funn viser altså at det er områder der dekobling eksisterer i banken. Som Meyer og Rowan (1977) og Orton og Weick (1990) understreker, kan dekobling også være fordelaktig for organisasjoner. Når det gjelder dekobling mellom tiltak og praksis, ser dette ut til å være en

fordel for banken ved at de ansatte kan utøve en praksis som fungerer og er hensiktsmessig, da bankens tiltak og føringer ikke alltid fungerer i praksis. Muligheter for dekobling mellom de formelle tiltakene ledelsen har implementert via en top-down tilnærming, og det de ansatte gjør i praksis, ser ut til å være en god løsning for banken. Det ser også ut til å være en nødvendighet i en implementeringsprosess av en strategi som er preget av så mye usikkerhet. I lys av Meyer og Rowan (1977) må banken sette formelle krav og tiltak for å opprettholde legitimitet, men det kan være viktig at banken også forholder seg til omgivelsene og tilpasser seg slik at tiltakene faktisk fungerer i praksis.

7. Avslutning

Problemstillingen vi har ønsket å svare på i denne oppgaven går ut på hvordan en regional bank har tatt i bruk styringssystemet sitt for å gjennomføre en strategisk endring under usikre omgivelser. Den strategiske endringen vi har undersøkt er hvordan banken implementerer en klimarisikostrategi i virksomheten sin. I forbindelse med denne problemstillingen anvendte vi Simons (1995) sitt Levers of control rammeverk for å undersøke hvordan casebedriften benyttet de fire ulike kontrollspakene i implementeringsprosessen.

I Simons (1994); (Simons, 1995) sitt teoretiske rammeverk legges det stor vekt på at trossystemet benyttes i organisasjoner for å sørge for at det foreligger et samsvar mellom en organisasjons retning og formål, og de ansattes ønsker. Våre funn viser at trossystemet har en sentral betydning i implementeringsprosessen, men på en indirekte måte. Dette skjer gjennom kjerneverdienes forankring i organisasjonskulturen til banken, og dermed hvordan de ansatte ønsker å arbeide.

Våre funn viser tydelig at klimarisiko er et begrep som er vanskelig å kvantifisere. Dette har påvirket bruken av kontrollspakene som har til hensikt å sette begrensninger. Dette gjelder både for grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet. Funnet er i tråd med Chenet et al. (2021) som påpeker at klimarisiko er preget av radikal usikkerhet og dermed er vanskelig å kvantifisere tilstrekkelig. Som en konsekvens av vanskelighetene rundt kvantifisering har ikke banken lagt stor vekt på disse kontrollspakene. Funnene viser dermed at både grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet blir brukt i liten grad i prosessen med å implementere klimarisikostراتيجien.

Simons (1995) peker på at interaktive kontrollsystemer blir brukt av ledelsen gjennom involvering av alle nivåer i organisasjonen. Det blir på denne måten en kan kartlegge strategisk usikkerhet som truer virksomheten. Funnene våre indikerer at den interaktive kontrollspaken blir tydelig vektlagt av ledelsen i implementeringsprosessen. Det ser ut til at den interaktive kontrollspaken blir brukt gjennom hyppig møtevirksomhet i banken hvor alt fra ledere til kunderådgivere får komme med innspill. Det viser seg i vår forskning at de muliggjørende spakene, trossystemet og det interaktive kontrollsystemet, blir sterkt vektlagt i implementeringen av klimarisikostراتيجien. På den andre siden så viser funnene våre at de

begrensede spakene, grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet, blir tilegnet liten vekt i implementeringen av klimarisikostategien.

Videre viser våre funn at bruken av trossystemet og det interaktive kontrollsystemet har ført til at strategiimplementeringen, etter å ha blitt igangsatt top-down fra ledelsen, utvikler seg i retning bottom-up. Det er tydelig at de ansatte spiller en viktig rolle i implementeringen av strategien da disse, som lederne påpeker, jobber tettest med kundene til banken, og faktisk ser hva som er gjennomførbart og ikke. Banken kan dermed utvikle strategien ved hjelp av nye ideer og syn fra de ansatte, og kanskje på denne måten få mer aksept for strategien. I tillegg kan dette gjøre strategien mer robust mot strategisk usikkerhet. Dette støttes av teorien til Simons (1995), og er tydelig en fordel banken får ved å bruke de muliggjørende kontrollspakene.

Som en følge av kompleksiteten og usikkerheten rundt temaet klimarisiko, ser vi tegn til dekobling i banken. Våre funn viser at det er en grad av dekobling mellom ledere og ansatte, og mellom kontorene. Vi ser at kommunikasjonen, kunnskapsdelingen og implementeringen av klimarisikostategien ikke har nådd helt ut i alle deler av organisasjonen enda, og heller ikke til de forskjellige kontorene. Selv om klimarisikostategien er forholdsvis ny, argumenterer vi for at banken kunne vært enda flinkere på å inkludere de forskjellige delene av organisasjonen i implementeringsprosessen. Videre ser vi dekobling mellom tiltak og praksis i banken angående klimarisikostategien. Meyer og Rowan (1977) og Orton og Weick (1990) understreker at dekobling kan være fordelaktig for organisasjoner, noe vi argumenter for at det ser ut til å være i noen tilfeller for banken.

Et teoretisk bidrag er at banken implementerer klimarisikostategien i sin virksomhet ved å ta i bruk de muliggjørende kontrollspakene. Dette er en følge av at klimarisiko er preget av stor usikkerhet, noe som gjør det vanskelig å sette fornuftige retningslinjer og prestasjonsmål.

Trossystemet blir brukt indirekte i implementeringen, da bankens verdier allerede er godt implementert i kulturen og de ansattes hverdag. Det interaktive kontrollsystemet blir brukt mer direkte ved at lederne inkluderer ansatte både i utformingen, og i senere utvikling av strategien. Ved at de ansatte kommer med innspill om nye ideer og muligheter, gjør dette at strategien utvikler seg i retning bottom-up. Som et resultat av dette hevder vi at en bottom-up tilnærming til utvikling av strategien er en god måte å håndtere usikkerhet knyttet til implementeringen av klimarisikostategien. I tillegg argumenterer vi for at dekobling mellom bankens tiltak og

praksis i noen tilfeller kan være en nødvendighet for banken i en implementeringsprosess preget av mye usikkerhet. Banken kan da opprettholde legitimitet ved å sette klare tiltak og føringer, mens de ansatte samtidig har frihet til å tilpasse praksis til omgivelsene.

Denne studien omhandler en regional bank som tilhører et større konsern. Det kan dermed tenkes at forskningen vil være mest relevant for store konsern innenfor privat virksomhetsstyring. Det er likevel ikke utenkelig at funnene våre kan overføres til mindre konsern og offentlig styrte virksomheter. Klimarisiko er et tema som alle virksomheter burde tilegne seg et forhold til i løpet av kort tid (Carney, 2015). Dette inkluderer både mindre virksomheter og offentlig styrte virksomheter i tillegg til store konsern. Det kan derfor tenkes at forskningen vil være relevant for flere enn bare store konsern. Vi vil også peke på at oppgavens praktiske bidrag kan knyttes direkte opp til den banken vi har studert. Banken vil gjennom vår forskning få en innsikt i hvordan de ansatte og lederne opplever implementeringsprosessen. Dette er et bidrag banken kan dra nytte av i videre arbeid med implementeringsprosessen og fremtidige strategiske implementeringsprosesser.

7.1 Forslag til videre forskning

Empirien og analysen i oppgaven indikerer at klimarisiko er forholdsvis nytt tema, hvor det både er vanskelig å konkretisere retningslinjer og prestasjonsmål. Som tidligere nevnt understrekes dette også i den teoretiske forankringen (Chenet et al., 2021). Dette fører til en ubalanse i styringssystemet mellom de ulike kontrollspakene som funnene våre viser. Det kan derfor være interessant å undersøke om denne ubalansen gjør seg gjeldende om noen år, da implementering av klimarisikostراتيجier mest sannsynlig ikke lenger er i en startfase, og en har bedre muligheter innenfor kvantifisering av både prestasjonsmål og retningslinjer.

Vi undersøker i denne studien hvordan styringssystemet blir brukt for å implementere klimarisikostراتيجien i vår casebedrift. Med en annen vinkling, kan det være interessant å undersøke hvordan klimarisikostراتيجien påvirker bruken av styringssystemet i gjennomføring av andre strategiske endringer. Dette representerer en kausal sammenheng og følgelig vil det være interessant å ta for seg en kvantitativ studie som heller fokuserer på å innhente data ved hjelp av spørreundersøkelser av et større utvalg. Vi har gjennomført en studie av et stort konsern, men lignende undersøkelser på hvordan mindre og mellomstore organisasjoner

implementerer klimarisikostراتيجier vil også være interessant å studere. På denne måten kan en sammenligne de store organisasjonene med mindre og mellomstore organisasjoner, og kartlegge om den samme ubalansen i styringssystemet vil oppstå.

Som vi tidligere har nevnt i oppgaven har vi hatt et internt fokus i banken. Dette innebærer at vi kun tar utgangspunkt i hvordan ansatte og ledere i banken opplever implementeringsprosessen. Videre forskning kan dermed ta utgangspunkt i det eksterne fokuset, og se hvordan kunder og andre interessenter opplever en slik implementeringsprosess.

8. Referanseliste

- Allen, M. W. & Craig, C. A. (2016). Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: A communication perspective. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-11.
- Anderson, E. (1990). The Ethical Limitations of the Market. *Economics and Philosophy*, 6, 179-205. <https://doi.org/10.1017/S0266267100001218>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arjalies, D. L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy; A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Baird, K., Su, S. & Munir, R. (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 358-375. <https://doi.org/10.1108/Par-03-2018-0027>
- Bell, E., Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford University Press.
- Bjartnes, A., Jortveit, A., Michelsen, L.-H. & Øvrebø, O. (2017). *Klima som finansiell risiko* (1/2017). Norsk klimastiftelse. <https://klimastiftelsen.no/publikasjoner/klima-finansiell-risiko/>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research : a practical guide for beginners*. Sage.
- Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management annals*, 6(1), 483-530.
- Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of environmental quality*, 30(1), 98-115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
- Carney, M. (2015). *Breaking the Tragedy of the Horizon - climate change and financial stability [Tale]*. <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/speech/2015/breaking-the-tragedy-of-the-horizon-climate-change-and-financial-stability.pdf?la=en&hash=7C67E785651862457D99511147C7424FF5EA0C1A>

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8.
- Chenet, H., Ryan-Collins, J. & van Lerven, F. (2021). Finance, climate-change and radical uncertainty: Towards a precautionary approach to financial policy. *Ecological economics*, 183, 106957. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106957>
- Colas, J., Khaykin, I. & Pyanet, A. (2019). Managing A New Financial Risk. *Credit Risk Measurement and Management: Disruption and Evolution*. Edited by Amnon Levy and Jing Zhang. London: Risk Books, 1-24.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2(3), 70-76.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Finans Norge. (2018). *Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen*. <https://www.finansnorge.no/siteassets/tema/barekraft/veikart-for-gronn-konkurransekraft-i-finansnaringen/veikart-finansnaringen-web.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.
- Gambetta, N., García-Benau, M. A. & Zorio-Grima, A. (2016). Corporate social responsibility and bank risk profile: evidence from Europe. *Service Business*, 11(3), 517-542. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0318-1>
- Gillan, S. L., Koch, A. & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Heinicke, A., Guenther, T. W. & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.005>

- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T. & Sari, N. P. (2021). Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237-261. <Go to ISI>://WOS:000745726200001
- Hopper, T., Scapens, R. W. & Northcott, D. (2007). *Issues in management accounting* (3rd. utg.). Prentice Hall/Financial Times.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lucas, M. T. & Wilson, M. A. (2008). Tracking the relationship between environmental management and financial performance in the service industry. *Service Business*, 2(3), 203-218. <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0035-5>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marta de la, C.-G., María Jesús, M.-T. & María Ángeles, F.-I. (2006). Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry through Public Data. A Proposal. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 289-304. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9091-8> (Journal of Business Ethics)
- McWatters, C. S. (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. I(Bd. 15, s. 163). Sarasota: American Accounting Association.
- Mengze, H. & Wei, L. (2015). A Comparative Study on Environment Credit Risk Management of Commercial Banks in the Asia-Pacific Region. *Bus. Strat. Env*, 24(3), 159-174. <https://doi.org/10.1002/bse.1810>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American journal of sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L. & Hernández, J. R. (2019). ESG performance and shareholder value creation in the banking industry: International differences. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(5), 1404. <https://doi.org/10.3390/su11051404>

- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'the social responsibility of business is to increase its profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 265-269.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Nieto, M. J. (2019). Banks, climate risk and financial stability. *Journal of financial regulation and compliance*, 27(2), 243-262. <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2018-0043>
- Norges Bank. (2022). *Finansiell stabilitet*. Alle tema. <https://www.norges-bank.no/tema/finansiell-stabilitet/>
- NOU 2018:17. (2018). *Klimarisiko og norsk økonomi*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c5119502a03145278c33b72d9060fbc9/nou/pdfs/nou201820180017000dddpdfs.pdf>
- Orb, A., Eisenhauer, L. & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *J Nurs Scholarsh*, 33(1), 93-96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management review*, 15(2), 203-223.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4308154>
- Roncoroni, A., Battiston, S., Escobar-Farfán, L. O. L. & Martinez-Jaramillo, S. (2021). Climate risk and financial stability in the network of banks and investment funds. *Journal of financial stability*, 54, 100870. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100870>
- Sarma, M. & Pais, J. (2011). Financial Inclusion and Development. *J. Int. Dev*, 23(5), 613-628. <https://doi.org/10.1002/jid.1698>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th. utg.). Pearson.
- Shakil, M. H., Mahmood, N., Tasnia, M. & Munim, Z. H. (2019). Do environmental, social and governance performance affect the financial performance of banks? A cross-country study of emerging market banks. *Management of environmental quality*, 30(6), 1331-1344. <https://doi.org/10.1108/MEQ-08-2018-0155>
- Simons, R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88. <Go to ISI>://WOS:A1995QJ96600011

- Spekle, R. F., van Elten, H. J. & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox-Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- Steensaas, K. & Stakkestad, M. (2021). *COP 26: Her er alt om årets klimatoppmøte*. FN-Sambadet. Hentet 15.11 fra <https://www.fn.no/nyheter/cop26-her-er-alt-om-aarets-klimatoppmoete>
- Stieb, J. A. (2009). Assessing Freeman's stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 401-414.
- Sæther, K. (2021, 23. november). *Større risiko for grønnvasking etter Glasgow*. footprint. <https://footprint.no/aktuelt saker/politikk/storre-risiko-for-gronnvasking-etter-glasgow-netto-null/>
- TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (Final Report). TCFD. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thompson, P. & Cowton, C. J. (2004). Bringing the environment into bank lending: implications for environmental reporting. *The British accounting review*, 36(2), 197-218. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.005>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Wu, M.-W. & Shen, C.-H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of banking & finance*, 37(9), 3529-3547. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.023>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. utg.). SAGE.

Interne dokumenter

På grunn av anonymitet kan vi ikke legge ved bankens dokumenter i litteraturlisten. Vi har brukt dokumentene:

Bankens årsrapport 2020

Bankens årsrapport 2021

Bankens klimarisikostراتيجية

Bankens klimastrategi

Bankens bærekraftstrategi

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

- Kort introduksjon av oss selv
- Fortelle litt generelt om masteroppgaven
- Avklaring om praktiske formaliteter som lydopptak, anonymitet, intervjuets struktur og søknad hos NSD.

Oppvarming

- Kan du fortelle litt kort om bakgrunnen din?
 - Hvor mange år har du jobbet i banken?
 - Fortelle litt om utdanning, tidligere arbeidserfaring og nåværende stilling
 - Hva konkret er dine arbeidsoppgaver?

Overgang

- Kan du fortelle litt om dine tanker rundt temaet klimarisiko?
- Hvordan og når ble du involvert i dette?
- Har du arbeidsoppgaver som er knyttet til klimarisikostrategien?
 - Hvis ja: Hvilke?

Hoveddel

Spørsmål om samfunnsansvar og ESG

1. Hva legger du i begrepet samfunnsansvar?
 - a. Hvordan mener du at banken som helhet tar samfunnsansvar?
 - b. Hvordan tar dette kontoret samfunnsansvar?
2. Hva legger du begrepet ESG?
 - a. Hvordan mener du banken som helhet tar hensyn til ESG?
 - b. Hvordan tar dette kontoret hensyn til ESG?
3. Er samfunnsansvar og ESG en viktig del av arbeidshverdagen din? Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Hvilken rolle mener du klimarisiko har innenfor samfunnsansvar og ESG?

Spørsmål om klimarisiko

5. Er klimarisiko et område dere har fokus på i deres bank? (Ikke banken som konsern, men det aktuelle kontoret)
 - a. Hvis ja: Hva har dere fokus på?

- b. Hvis nei: Hvorfor har dere ikke fokus på dette?
- 6. Hvordan opplever dere at det stilles krav fra investorer, kunder eller andre interessenter om at dere vurderer klimarisiko? (Dersom dette ikke kommer i forrige spørsmål)
 - a. Hvordan imøtekommer dere disse kravene?
- 7. Hvordan ble klimarisikostrategien implementert i banken?
 - a. Top-down eller bottom-up
- 8. Hvordan ble de ansatte involvert i denne prosessen?
 - a. Var du involvert i denne prosessen? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 9. Hvordan ble ansatte informert i denne prosessen? (møter, mail etc.)
- 10. Synes du implementeringen av klimarisikostrategien har vært en god prosess (så langt)? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 11. Hva tenker du er utfordringene med å implementere klimarisiko i deres organisasjon?
 - a. Hvorfor er dette utfordrende? (ditt kontor/hele organisasjonen)
 - b. Er dette likt i hele organisasjonen?
- 12. Har dere vurdert eventuelle muligheter og fordeler med å implementere klimarisiko i deres organisasjon?
 - a. Hvis ja: Hvilke muligheter og fordeler har dere sett dere ut?
 - b. Er dette likt i hele organisasjonen?
- 13. Har du kjennskap til TCFD-rammeverket?
 - a. Hvis ja: Hvordan ble du kjent med det?
 - b. Hva inneholder dette rammeverket som er spesielt viktig for din organisasjon?
- 14. Hvordan bruker dere TCFD sine anbefalinger i arbeidet med klimarisiko? (Forutsetter ja på forrige)
 - a. Er dette noe som er pålagt fra toppledelsen?
 - b. Har dere laget lokale varianter av disse? (Risiko og muligheter)
- 15. Klimarisiko deles ofte opp i to kategorier: Fysisk risiko og overgangsrisiko. Har dere kartlagt hvordan disse formene for risiko vil påvirke dere? (Det enkelte kontor)
 - a. Hvordan har dere kartlagt dette?
 - b. Hvem har deltatt i denne prosessen?
 - c. Har du deltatt i denne prosessen?
 - d. Har dette vært en god prosess? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - e. Hvordan vil fysisk risiko påvirke dere?
 - f. Hvordan vil overgangsrisiko påvirke dere?
- 16. Kan du fortelle litt om noen konkrete tiltak banken har satt i gang i arbeidet med klimarisiko?
 - a. Er disse tiltakene implementert i hele organisasjonen, eller kun på dette kontoret?
 - b. Er dette tiltak som dere har vært med på å utforme? Hvorfor/hvorfor ikke?

- c. Hvordan involveres ansatte i konkretiseringen av tiltakene?
17. Opplever du at konsernet har vært dyktige på å utvikle og spre kunnskap, metoder og verktøy for å identifisere klimarisiko på tvers av kontorene/innad hele konsernet?
- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Har dere lært noe fra de andre kontorene? Eventuelt hva?

Spørsmål om Levers of control rammeverket

18. Hva mener du er den overordnede målsettingen til klimarisikostrategien?
- a. Hvordan har denne blitt kommunisert til deg?
 - b. Hvordan kommuniserer du denne videre til andre ansatte?
19. Kan du prøve å beskrive arbeidskulturen i banken?
20. Hvordan føler du bankens visjon og verdier bidrar til arbeid med klimarisikostrategien? Gi konkrete eksempler.
- a. Mener du at klimarisikostrategien er godt forankret i bankens visjon og verdier? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Er klimarisikostrategien med på å styre atferden til de ansatte? Evt. på hvilken måte?
 - c. Er klimarisikostrategien blitt en del av arbeidshverdagen til ansatte i banken? Hvorfor/hvorfor ikke?
21. Hvilke rammer har dere å forholde dere til innenfor arbeidet med klimarisiko?
- a. Hvor enkelt føler du det er å forholde seg til disse rammene?
 - b. Opplever disse som hjelpsomme, eller kan de også bli sett på som hindrende?
22. Hva slags rolle har du i denne prosessen, og hvilken myndighet følger av dette?
- a. Hvilke muligheter har du til å komme med innspill for å endre på disse rammene?
23. Har du forståelse for hvordan de ulike rammene er utformet?
- a. Er det noe du ville gjort annerledes? Eventuelt hva?
24. Har det blitt laget noen nye retningslinjer med bakgrunn i klimarisikostrategien?
- a. Hvem har laget disse retningslinjene?
 - b. Hvordan har du vært involvert i denne prosessen?
 - c. Hvordan opplever du at disse er implementert?
25. Hvilke verktøy blir benyttet for å vurdere måloppnåelse i forbindelse med klimarisikostrategien?
- a. Opplever disse verktøyene som hensiktsmessige? Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - b. Hvordan er disse verktøyene utformet?
 - c. Er disse bestemt av ledelsen, eller har ansatte også deltatt i denne prosessen?

26. Er det laget nye rapporter- og rapporteringsrutiner i forbindelse med implementeringen av klimarisikostrategien?
- Hvor ofte rapporteres det?
 - Hvordan foregår denne prosessen?
27. Er det tydelig kommunisert hvilke mål som er de viktigste i forbindelse med klimarisikostrategien?
- Hvilke mål er dere opptatt av?
 - Hvem kommuniserer disse?
 - Hvordan kommunisere du disse videre til andre ansatte?
28. Hvilken rolle har du i forbindelse med valg av prestasjonsmål?
- Har du mulighet til å komme med innspill, og hvordan blir dette eventuelt tatt imot?
 - Har du noen konkrete eksempler på hva du har kommet med innspill om? (dersom han/hun har det)
29. Finnes det noen spesielle oppgaver/områder innenfor klimarisiko som måles nøyere enn andre?
- Hvilke oppgaver blir eventuelt vektlagt?
 - Måles eventuelt disse oppgavene aktivt i hverdagen?
 - Synes du dette er de rette oppgavene/områdene? Hvorfor/hvorfor ikke?
30. Hvordan opplever du at de ønskelige resultatmålene blir kommunisert?
- Hvem kommuniserer disse?
31. Hvor ofte blir det gjennomført møter på tvers av nivåer i organisasjonen hvor klimarisiko blir diskutert? (Det enkelte kontor)
- Hvordan opplever du at dette benyttes i videre utvikling av klimarisikostrategien?
 - Var dette også en fremgangsmåte som ble brukt når klimarisikostrategien ble implementert?
 - Hvem ble med på disse møtene?
 - Hva ble diskutert?
32. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i disse møtene?
- Er det slik at personer fra alle de ulike nivåene i organisasjonen kan komme med bidrag som blir vektlagt videre i prosessen?
 - Hvordan føler du at du får bidratt på slike møter?
33. Er klimarisikostrategien noe som diskuteres i uformelle forhold - som f.eks. lunsj, korridorprat etc.
- Hvis ja: Opplever du at dette er en god måte å kommunisere på? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvis nei: Tror du dette kunne vært en god måte å kommunisere strategien på? Hvorfor/hvorfor ikke?

34. Hvordan opplever du at de ansatte lærer av hverandre i implementeringsprosessen?
35. Hvordan implementerer banken klimarisikostrategien i sin virksomhet? (Hvordan vil de oppsummere?)
- a. Er det noe du vil legge til innenfor dette temaet som vi ikke har vært innom?

