



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Bærekraft i bankbransjen

En studie av hvordan små og mellomstore banker
integrerer bærekraft i sin virksomhet

Sustainability in the Banking Industry:
A study of how small and medium-sized banks
integrate sustainability into their business

Mari Mathisen

Økonomi og administrasjon
Strategisk ledelse

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2020 som en avslutning på masterstudie i økonomi og administrasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.

Arbeidet med oppgaven har vært en svært lærerik og spennende prosess, men har også til tider vært krevende. I løpet av mine fem år ved universitetet har jeg fått økt kompetanse innenfor mange ulike fagområder. Siden hovedprofilen min har vært strategisk ledelse, var det naturlig å rette masteroppgaven min inn mot dette feltet. Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg fått en dypere innsikt i hvordan banker jobber med å integrere bærekraft i sin virksomhet, samt hvilken sentral rolle bankbransjen har for å skape et mer bærekraftig samfunn. Bærekraft er et høyaktuelt tema, og vil være et viktig felt i overskuelig fremtid. Jeg håper å kunne bidra med den kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom arbeidet med denne masteroppgaven.

Jeg vil benytte anledningen til å takke dere som har hjulpet meg i forbindelse med masteroppgaven. Først og fremst vil jeg takke veilederen min, Nicolay Worren, for gode tilbakemeldinger og innspill underveis i prosessen. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som har satt av tid i en travel hverdag, slik at jeg fikk mulighet til å gjennomføre intervjuene. I tillegg vil jeg takke banken som lot meg gjennomføre spørreundersøkelsen hos dem. Dette setter jeg stor pris på, da intervjuene og spørreundersøkelsen har vært en sentral del av oppgaven og helt avgjørende for studiens verdi.

Avslutningsvis vil jeg også takke familie, kjæreste og venner for den beste støtten jeg kunne fått underveis i prosessen, og for at dere har tatt dere tid til å lese gjennom masteroppgaven min og kommet med konstruktive tilbakemeldinger. Jeg hadde ikke klart dette uten alle dere.

Ås, mai 2020

Mari Mathisen

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er integrering av bærekraft i små og mellomstore banker. Små og mellomstore banker utgjør en betydelig del av den norske bankbransjen, og stadig flere har som mål å bidra til en bærekraftig utvikling. Banker innehar en vesentlig rolle i økonomien og har en mellomposisjon til å bidra til bærekraftig utvikling. Derfor er det nødvendig at bransjen integrerer bærekraft i kjernevirksomheten og i beslutningsprosessene, samt implementerer tiltak som kan bidra til bærekraftig utvikling. Ved at bankene tar hensyn til miljøet og sosiale forhold samtidig som de bidrar til inntjening, vil bankene ikke bare bidra til økt verdiskaping for banken selv, men også for samfunnet forøvrig. For bedrifter generelt kan det være utfordrende å finne ut hvordan dette gjøres, og små og mellomstore bedrifter er i større grad enn de store bedriftene avhengig av å gjøre prioriteringer, da de har færre ressurser. Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan små og mellomstore banker integrerer bærekraft i sin virksomhet, og dermed bidra med forskning som fokuserer spesifikt på små og mellomstore bedrifter, følgelig i bankbransjen.

I oppgaven har det blitt benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode for å svare på oppgavens overordnede problemstilling. Totalt har det blitt gjennomført ni dybdeintervjuer, en spørreundersøkelse og en dokumentanalyse. Syv av de ni dybdeintervjuene var av representanter fra ulike små og mellomstore banker i Norge. De to siste var av en representant fra en større bank og en representant fra Etisk Bankguide. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til én av bankene, hvor alle de ansatte ble invitert til å svare.

Studien viser at topplederforankring, intern struktur, bærekraftstrategi, intern forståelse og intern forankring er viktige faktorer for å integrere bærekraft i virksomheten. I tillegg er det viktig å sette retning for arbeidet med bærekraft, ta del i ulike initiativer og sertifiseringer, samt rapportere om sitt arbeid med bærekraft. Bankene har også utviklet mer bærekraftige produkter og tjenester for å kunne bidra til omstilling hos kundene, samt at de gir støtte til veldedige formål som bidrar til bærekraftig utvikling. Studien viser at de ansatte har et større behov for spesiell kunnskap fremfor generell kunnskap for å kunne integrere bærekraft i arbeidsrutinene, og at avdelingsvis opplæring og klare retningslinjer var å foretrekke. Resultatene gir indikasjoner på at små og mellomstore banker må igjennom de samme stegene som de store, men at færre ansatte, kortere beslutningsveier og mindre kundeporteføljer kan gjøre det enklere å integrere bærekraft i virksomheten.

Abstract

The topic of this thesis is integration of sustainability in small and medium sized banks. Small and medium sized banks make up a substantial part of the Norwegian bank industry, and an increasing number of banks wants to contribute to sustainable development. Banks is a large part of the economy and has an important position contributing to sustainable development. Because of this position it is important for the banks to integrate sustainability in their core business model, decision processes and to implement actions in order to contribute with sustainable development. By considering environmental and societal conditions as well the increase in revenue, banks will not only raise their own value, but also that of society as a whole. For companies in general it can be challenging knowing how to take environmental and social sustainability into account. In addition, small and medium enterprises are in a greater need of making priorities due to fewer resources than larger enterprises. The purpose of this thesis has been to research and analyse how a selection of small and medium sized banks integrates sustainability into their business.

In this thesis both quantitative and qualitative research methods has been used to answer the thesis statement. In order to shed light on the statement, a total of nine depth interviews with eight bank representatives and a representative from Etisk Bankguide, one questionnaire among bank employees in one bank and a document analysis have been carried out.

The results show that commitment from the executive management, internal structure, sustainability strategy, internal understanding and internal commitment are important factors for implementing sustainability in the business. Additionally, it is important to set firm directions in the work on sustainability, take part in different initiatives and certification, and report on how the work on sustainability is going. Several banks had already implemented sustainable products and services to both meet demands, but also to push the customers towards more sustainability. The banks also contributed with funding and support to charities for sustainable development. This study also shows that the employees wants more specific, rather than general, knowledge about sustainability in order to implement sustainability in their daily tasks. The result implies that small and medium sized banks must go through the same stages as the large banks, but small and medium sized banks can benefit from having fewer employees, more direct internal communication and a smaller customer portfolio for the implementation of sustainability into their business.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
Oversikt over figurer og appendiks	8
<i>Oversikt over figurer</i>	8
<i>Oversikt over tabeller</i>	8
Forkortelser og akronymer	8
1. Innledning	9
<i>1.1 Bakgrunn</i>	9
<i>1.2 Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål</i>	10
<i>1.3 Avgrensning og oppbygning</i>	12
2. Teori	14
2.1 Innføring i bærekraft	14
2.1.1 <i>Utviklingen av begrepet bærekraft</i>	14
2.1.2 <i>Bærekraft i næringslivet</i>	17
2.1.3 <i>Bærekraft i banksektoren</i>	19
2.1.4 <i>Små og mellomstore bedrifter</i>	22
2.2 Bærekraft som en integrert del av virksomheten	23
2.2.1 <i>Fra periferien til kjernen</i>	24
2.2.1.1 <i>Identitet</i>	25
2.2.1.2 <i>Strategi</i>	27
2.2.1.3 <i>Organisasjonsdesign</i>	29
3. Metode	32
3.1 Forskningsstrategi	32
3.1.1 <i>Tilnærming til teori</i>	32
3.1.2 <i>Forskningsmetode</i>	33

3.2	Forskningsdesign	34
3.3	Datainnsamling	36
3.3.1	Dokumentanalyse	36
3.3.2	Dybdeintervju som forskningsmetode	36
3.3.2.1	Utvalg	38
3.3.2.2	Fremgangsmåte	39
3.3.3	Spørreundersøkelse som forskningsmetode	40
3.3.3.1	Utvalg av informanter	41
3.3.3.2	Utførelse og utforming av spørreundersøkelsen	41
3.4	Dataanalyse	42
3.5	Evaluering	44
3.5.1	Vurdering av reliabilitet	44
3.5.2	Vurdering av validitet	44
3.5.3	Etiske avveininger	46
4.	Resultater	48
4.1	Integrering av bærekraft i virksomheten	48
4.1.1	Intern organisering	48
4.1.2	Intern forankring	51
4.1.3	Intern forståelse	53
4.1.4	Topplederforankring	55
4.1.5	Bærekraftstrategi	56
4.2	Metode for integrering av bærekraft	57
4.2.1	Sette retning	58
4.2.2	Rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk	60
4.2.3	Bærekraftige produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet	64
4.3	Resultatene fra spørreundersøkelsen	66
4.3.1	Forståelse av bærekraft	66
4.3.2	Etterspørsel	71
4.3.3	Utfordringer	74
4.3.4	Ønsket opplæring	77
5.	Diskusjon	79
5.1	Hvilke faktorer er viktige ved integrering av bærekraft i virksomheten til små og mellomstore banker?	79
5.1.1	Intern organisering	79
5.1.2	Intern forankring	80

5.1.3 Intern forståelse	82
5.1.4 Topplederforankring	83
5.1.5 Bærekraftstrategi	83
5.2 Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft i virksomheten?	84
5.2.1 Sette retning	84
5.2.2 Rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk	85
5.2.3 Bærekraftige produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet	87
5.3 Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?	88
5.4 Oppsummering	91
5.4 Implikasjoner	91
5.4.1 Teoretiske implikasjoner	91
5.4.2 Praktiske implikasjoner	93
5.5 Studiens begrensninger	94
5.6 Videre forskning	95
6. Konklusjon	96
Litteraturliste	98
Vedlegg	103
<i>Vedlegg 1: Oversikt over intervjuobjekter</i>	<i>103</i>
<i>Vedlegg 2: Mal for invitasjon til intervju</i>	<i>104</i>
<i>Vedlegg 3: Intervjuguide</i>	<i>105</i>
<i>Vedlegg 4: Informert samtykke</i>	<i>108</i>
<i>Vedlegg 5: Epost vedrørende sitatsjekk</i>	<i>111</i>
<i>Vedlegg 6: Spørreundersøkelse</i>	<i>112</i>

Oversikt over figurer og appendiks

Oversikt over figurer

Figur 1: De tre dimensjonene i bærekraftig utvikling (etter FN (2019a))	15
Figur 2 En oversikt over FNs bærekraftsmål (FN, 2015).	16
Figur 3 Prosessmodell for å bringe bærekraft fra periferien og inn i kjernen til virksomheten (Henderson et al., 2015).....	25
Figur 4 Oppbygging av metodekapittel	32
Figur 5 Oppfatning av begrepet bærekraft.....	67
Figur 6 Kjennskap til FNs bærekraftsmål.....	68
Figur 7 Oppfatning av bankens bærekraftsarbeid.....	69
Figur 8 Informasjonsflyt fra ledelse.....	70
Figur 9 Miljøvennlighet i praksis.....	71
Figur 10 Etterspørsel etter grønne produkter	72
Figur 11 Veiledning av kunder	73
Figur 12 Etterspørsel etter bærekraftspraksis	74
Figur 13 Bærekraftskunnskap som et hinder	75
Figur 14 Manglende informasjon som et hinder.....	76
Figur 15 Andre oppgaver som et hinder	77
Figur 16 Ønsket opplæring	78

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Oversikt over utvalgte bedrifter og informanter.....	39
--	----

Forkortelser og akronymer

CSR = Corporate Social Responsibility

ESG = Environmental, Social and Governance

GRI = Global Reporting Initiative

OECD = The Organisation for Economic Co-operation and Development

TCFD = Task Force on Climate-related Financial Disclosures

UNEP FI = United Nations Environment Programme Finance Initiative

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Global oppvarming og overforbruk av naturressurser er blant de viktigste problemene verden står overfor. For å løse klimaproblemene og realisere et grønt skifte med lavere utslipp og mer klimavennlige løsninger, kreves det omstilling fra blant annet bedrifter. Bankbransjen spiller en avgjørende rolle i å fremme et grønt skifte og bidra til bærekraftig utvikling, da banksektoren kan ses på som et mellomledd i utviklingen av økonomien (Scholtens, 2009). Ved å tilby finansielle produkter og tjenester, som egenkapital og lånefinansiering, innehar bankbransjen en viktig rolle for hele næringslivet og er i en nøkkelposisjon for å drive bærekraftig utvikling i ethvert land (Kumar & Prakash, 2019b). Bankbransjen står dermed i en posisjon som gjør de helt sentrale i å kunne bidra til det grønne skifte og en bærekraftig utvikling (Bouma, Jeucken & Klinkers, 2017; Raut, Cheikhrouhou & Kharat, 2017).

Brundtland-kommisjonen definerte begrepet bærekraftig utvikling i 1987: «Utvikling som imøtekommer behovene til den nåværende generasjonen uten at det ødelegger mulighetene for fremtidige generasjoner til å dekke sine behov» (United Nations [UN], 1987). For bedrifter bygger begrepet bærekraftig utvikling på de tre dimensjonene i den tredelte bunnlinjen, hvor de ved å ta hensyn til miljø og samfunn i kjernevirksomheten samtidig som de sikrer økonomisk inntjening, kan bidra til bærekraftig utvikling. Den tredelte bunnlinjen blir nærmere forklart i delkapittelet 2.1.1 *Utviklingen av begrepet bærekraft*. I senere tiden har det vært en økende interesse blant bedrifter om å integrere bærekraft i kjernevirksomheten (Baumgartner, 2014), og mange bedriftsledere har erkjent at næringslivet kan bidra til en bærekraftig utvikling. Følgelig har integrering av bærekraft i kjernevirksomheten og implementering av bærekraftstiltak i bedriften blitt et prioritert område for bedriftsledere (Kiron, Kruschwitz, Haanaes & Velken, 2012).

Ulike studier har vist at å implementere bærekraftstiltak kan gi flere fordeler for bedrifter slik som for eksempel økt lønnsomhet og godt omdømme (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Epstein & Buhovac, 2014; Judge & Douglas, 1998). Det ble også hevdet at å integrere bærekraft i kjernevirksomheten og implementere av bærekraftstiltak kan føre til at bedriften oppnår konkurransefortrinn (Wagner, 2009). Disse fordelene blir nærmere beskrevet i kapittel 2.1.2 *Bærekraft i næringslivet*. For bedrifter som ønsker å integrere bærekraft i kjernevirksomheten og implementere bærekraftstiltak, kan det også gi negative konsekvenser

for bedriften og føre til dårlig omdømme. Green-washing, på norsk grønnvasking, er en form for misledende markedsføring og har blitt et kjent begrep, og flere bedrifter har blitt beskyldt for å fremstå mer bærekraftige enn det de egentlig er (Basu & Palazzo, 2008). På bakgrunn av dette er det essensielt å implementere bærekraftstiltak på tvers av bedriften, slik at bærekraft blir en naturlig del av virksomheten (Wolf, 2013).

Flere forskere indikerer at det er et behov for mer forskning om hvordan bedrifter tar i bruk bærekraft i sin virksomhet. Ifølge Baumgartner og Rauter (2017) er det et behov for mer konkret veiledning om hvordan bedrifter kan ta hensyn til bærekraft i strategiske beslutninger. Risi og Wickert (2017) mente at det er lite veiledning i hvordan bedrifter skal integrere bærekraft i virksomheten, og hvordan de skal håndtere problemene og prioriteringene dette medfører. Klettner, Clarke og Boersma (2014) hentydet til at litteraturen om bærekraft og samfunnsansvar i stor grad handler om hvorfor bedrifter frivillig bør ta en mer ansvarlig tilnærming, men at litteraturen i liten grad vektlegger hvordan dette kan gjennomføres i praksis. Dette støttes av Engert, Rauter og Baumgartner (2016) som adresserte et behov for at fremtidig forskning ikke bare må fokusere på hvorfor bedrifter burde integrere bærekraft i kjernevirksomheten, men i større grad vise hvordan dette kan gjøres i praksis. Dette tyder på at det er et behov for mer forskning på hvordan ulike bedrifter har tilnærmet seg bærekraft i sin virksomhet.

I litteraturen har det vært mindre fokus på små og mellomstore bedrifter og hvordan de tar i bruk bærekraft i sin virksomhet. Engert og Baumgartner (2016) hevdet at det er et behov for å se på implementering av bærekraftstiltak i ulike sektorer og de hentydet også til et behov for å studere flere bedrifter i én enkelt bransje. I tillegg pekte de spesifikt på at det i studier må fokuseres mer på hvordan små og mellomstore bedrifter integrerer bærekraft i virksomheten. Jenkins (2006) mente at det er et behov for mer sektorspesifikk forskning, da det er mangelfull forskning på feltet og spesielt i litteraturen som omhandler små og mellomstore bedrifter.

1.2 Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål

I Norge har de store bankene hatt bærekraft på agendaen i flere år, mens for de små og mellomstore bankene har bærekraft først kommet på dagsorden de siste årene. Det har vært generelt lite forskning på hvordan små og mellomstore banker integrerer bærekraft i

virksomheten. Og fordi små og mellomstore bedrifter har mindre ressurser enn de store bedriftene, både økonomisk og tid til rådighet, har jeg lyst til å belyse hvordan de jobber for å oppnå bærekraft. På bakgrunn av dette ønsker jeg å undersøke og kartlegge hvordan små og mellomstore banker i Norge jobber med bærekraft, og følgelig hvordan de har integrert bærekraft i sin virksomhet. Videre har studien til hensikt å være et bidrag til den manglende litteraturen som omhandler implementering av bærekraftstiltak i små og mellomstore banker, og følgelig bidra til økt innsikt på feltet. Med utgangspunkt i dette har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

Hvordan har små og mellomstore banker integrert bærekraft i sin virksomhet?

For å besvare og konkretisere problemstillingen har det blitt utarbeidet tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene som ønskes undersøkt er følgende:

F1: Hvilke faktorer er viktige ved integrering av bærekraft i virksomheten til små og mellomstore banker?

F2: Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft i virksomheten?

F3: Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?

For å besvare det første forskningsspørsmålet ønsker jeg å identifisere faktorer som er viktige ved integrering av bærekraft i virksomheten ved å sammenlikne de ulike bankene og se på hva de har gjort når de har integrert bærekraft i sin virksomhet. Det andre forskningsspørsmålet forsøkes besvart gjennom å se på de ulike metodene bankene har benyttet seg av for å konkretisere hva bærekraft er for dem. Som et ledd i dette vil jeg også se på de ulike initiativene, sertifiseringene og rapporteringsstandardene som bankene har tatt i bruk og hvilke produkter og tjenester bankene tilbyr. Til slutt ønsker jeg å se på hvilke utfordringer de ansatte har for å integrere bærekraft i sine arbeidsrutiner, og hvilke tiltak som kan bidra til å løse disse utfordringene.

Formålet med denne studien er å gi økt kunnskap om hvordan små og mellomstore banker integrerer bærekraft inn i daglige beslutninger og rutiner, og følgelig gi økt innsikt i implementeringsprosessen av bærekraftstiltak i virksomheten. Temaet for oppgaven er derfor hovedsakelig av relevans for små og mellomstore banker som ønsker å bevege seg i en mer bærekraftig retning og integrere bærekraft i virksomheten. Det er ønskelig å trekke frem hva bankene som skal undersøkes ser på som viktige faktorer ved implementering av bærekraftstiltak, hvilke metodiske fremgangsmåter og rapporteringsstandarder som de har benyttet, samt hvilke initiativer bankene er en del av. Jeg vil også se på hvilke sertifiseringer bankene har og hvilke produkter og tjenester de tilbyr. I tillegg ønsker jeg å undersøke hvilke utfordringer de ansatte møter på når de må endre sine arbeidsrutiner, for at bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten. Studien vil derfor kunne gi små og mellomstore banker en indikasjon på hvordan andre banker har arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten. Imidlertid kan studien også være av relevans for andre typer bedrifter, da enkelte elementer i stor grad er like på tvers av bransjer.

1.3 Avgrensning og oppbygning

Studien er avgrenset til å handle om små og mellomstore banker i den norske banksektoren. Utvalget består av seks ulike banker og en uavhengig institusjon, som er nært tilknyttet arbeidet med bærekraft hos banker. Bakgrunnen for disse valgene har flere praktiske grunner og vil bli nærmere gjort rede for i kapittel 3 om metode. Bankene ble kontaktet via e-post med forespørsel om deltagelse i et intervju. Ønsket var å få en representant som hadde nær tilknytning til og kjennskap til arbeidet med bærekraft i bedriften. I tillegg ble det gjennomført en spørreundersøkelse av de ansatte i den ene banken. Dette ble gjort for å kartlegge utfordringer og ønsker hos de ansatte knyttet til arbeidet med bærekraft, og følgelig for å besvare forskningsspørsmål nummer 3. Grunnen til at ikke flere banker ble invitert til å svare på spørreundersøkelsen var hovedsakelig fordi denne delen kun utgjør en liten del av den overordnede undersøkelsen til studien, samt at tid og omfanget setter en begrensning.

I studien har det blitt benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode, men med hovedvekt på kvalitativ metodikk. Studien følger et eksplorerende forskningsdesign gjennom casestudie, med studie av flere caser. Oppgaven har en abduktiv tilnærming til teorien, og for å besvare studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, har det blitt innhentet data gjennom intervjuer, spørreskjema og dokumentanalyse. For å analysere intervjuene har det

blitt benyttet tematisk analyse og følgelig utarbeidet ulike koder som danner grunnlaget for oppbygning av resultat- og diskusjonskapittelet.

Oppgaven er videre strukturert på følgende måte: I kapittel 2. *Teori*, gjøres det rede for relevant teori innenfor oppgavens tematikk og er delt inn i 2 hoveddeler: *Innføring i bærekraft og bærekraft som en integrert del av virksomheten*. I Kapittel 3. *Metode*, blir oppgavens metodiske tilnærming presentert og begrunnet, herunder forskningsstrategi, forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og evaluering. Deretter vil funnene og resultatene fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen bli lagt frem og presentert i kapittel 4. *Resultater*. I kapittel 5. *Diskusjon*, blir funnene drøftet i lys av litteraturen og studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg blir implikasjoner med studien og studiens begrensninger diskutert, og forslag til videre forskning vil bli gitt. Avslutningsvis i kapittel 6. *Konklusjon*, blir studiens konklusjon presentert med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

2. Teori

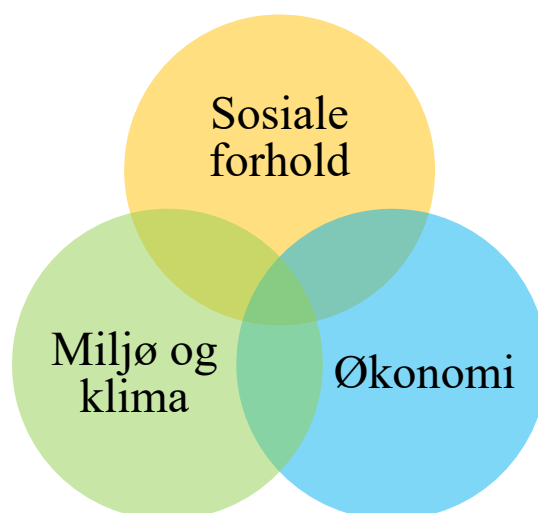
I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven bli presentert. I den første delen av kapittelet presenteres begrepet bærekraft ved å gi et historisk tilbakeblikk på utviklingen av begrepet. Deretter knytter jeg bærekraft opp mot næringslivet og til slutt opp mot bankbransjen. I tillegg trekkes det frem fordeler og ulemper små og mellomstore bedrifter har på bakgrunn av sin størrelse. Til slutt i teorikapittelet blir det presentert en modell for hvordan bærekraft kan bli en integrert del av kjernen til virksomheten, og ulike teorier knyttet til implementering av bærekraftstiltak blir gjort rede for.

2.1 Innføring i bærekraft

2.1.1 Utviklingen av begrepet bærekraft

Stockholmkonferansen fra 1972 markerte et vendepunkt i utviklingen av internasjonal miljøpolitikk og var den første miljøvernkonferansen som ble holdt i regi av FN (UN, 1972). Representanter fra 113 land deltok på konferansen som for første gang tok for seg internasjonale miljøspørsmål. Konferansen handlet om det menneskelige miljøet og miljøvern. I 1983 ble Verdenskommisjonen for miljø og utvikling etablert av FN. Kommisjonen som ble ledet av Gro Harlem Brundtland, omtalt som Brundtland-kommisjonen, leverte i 1987 sin sluttrapport «Vår Felles Framtid». Denne rapporten løftet frem bærekraftig utvikling og viste tydelig at miljø, økonomi og sosial utvikling henger sammen (UN, 1987). Definisjonen fra denne rapporten anses av mange som den ledende definisjonen av begrepet bærekraftig utvikling. FN har siden den gang jobbet for å skape et mer bærekraftig samfunn.

FNs konferanse for miljø og utvikling, den såkalte Rio-konferansen fra 1992 og den oppfølgende konferansen Rio+10 fra 2002, bidro til en ytterligere konseptualisering av bærekraftig utvikling. Temaet for konferansene var hvordan man skulle sikre økonomisk og sosial utvikling for alle uten å ødelegge miljøet (UN, 2002). Den økonomiske dimensjonen handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Den sosiale dimensjonen handler om å sørge for at alle mennesker gis et rettfærdig grunnlag for et godt og anstendig liv, og miljødimensjonen handler om å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs for mennesker (Forente Nasjoner [FN], 2019a) (Figur 1).



Figur 1: De tre dimensjonene i bærekraftig utvikling (etter FN (2019a))

Elkington (1998) introduserte i artikkelen «Cannibals with forks» begrepet den tredelte bunnlinjen, der han operasjonaliserer bærekraftig utvikling i forretningssammenheng. Den tredelte bunnlinjen tar for seg økonomisk fremgang, miljømessig ansvar og sosiale forhold, og er i tråd med de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling presentert av FN (Figur 1). Ideen bak den tredelte bunnlinjen er at alt det en bedrift foretar seg skal gi fordeler både for bedriften selv, men også for forbrukeren og for miljøet. Ifølge Elkington (1998) er det en sammenheng mellom økonomi og velstand, miljøsyn og sosial rettferdighet. Dersom en bedrift har ønske om å opptre bærekraftig og bidra til en bærekraftig utvikling, er det viktig at bedriften tar hensyn til og tilfredsstiller den tredelte bunnlinjen (Epstein & Buhovac, 2014). Den tredelte bunnlinjen kan også være med på å bidra til å gi bedrifter konkurransefortrinn (Elkington, 1998; Epstein & Buhovac, 2014).

Som en følge av Rio-konferansen i 1992 ble FN Global Compact grunnlagt i 1999. Global Compact er FNs organisasjon for bærekraftig næringsliv og er verdens største initiativ for næringslivets samfunnsansvar. Global Compact er et verdensomspennende nettverk for bedrifter og baserer seg på ti prinsipper som handler om menneskerettigheter, miljø og antikorrupsjon (UN, 2020). Formålet med nettverket er at de ti prinsippene skal bli en del av forretningsvirksomheten til bedrifter over hele verden. Prinsippene skal bidra til å fremme aktiviteter og partnerskap for å innfri FNs mål om en bærekraftig utvikling (UN, 2020). Siden prinsippene er normative, tydeliggjør dette ansvaret til bedriftene som lettere kan etterprøves (Borglund et al., 2017).

World Wildlife Fund (WWF, 2012) konstaterte at den totale menneskelige aktiviteten har et forbruk tilsvarende en og en halv jordklode. I tillegg slippes det ut mer drivhusgass, som for eksempel karbondioksid (CO²), i atmosfæren enn det som er naturlig og som en følge av dette er klimaet i endring. Noen av klimaendringene som er observert av forskere er at temperaturen på kloden stiger, havet stiger, isen smelter og det blir mer ekstremvær (FN, 2019b). Det å finne løsninger som balanserer belastningene på miljøet er derfor nødvendig, og det vil kreve bidrag både internasjonalt, nasjonalt og lokalt for å kunne begrense klimaendringene. I 2015 vedtok verdens ledere i regi av FN 17 mål og 169 delmål som skal bidra til en mer bærekraftig utvikling og stoppe klimaendringene (UN, 2015a) (Figur 2). Disse målene blir kalt FNs bærekraftsmål, og er ment å reflektere de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling fra Rio-konferansen. Målene kan beskrives som et globalt veikart, og er en felles arbeidsplan for alle land i verden for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Samme år ble også Parisavtalen inngått, hvor formålet er å begrense klimaendringer. Parisavtalen er en internasjonal avtale der hvert land skal legge nasjonale planer for hvordan de kan redusere sine klimautslipp, slik at temperaturen på jorden ikke stiger med mer enn to grader innen utgangen av dette århundre (UN, 2015b). Bærekraftsmålene og Parisavtalen skal fungere som retningslinjer for land, næringsliv og sivilsamfunn. Mange bedrifter bruker derfor FNs bærekraftsmål aktivt i sitt arbeid med å bli mer bærekraftig.



Figur 2 En oversikt over FNs bærekraftsmål (FN, 2015).

2.1.2 Bærekraft i næringslivet

Bærekraft i næringslivet blir av Dyllick, Hockerts, Halme, Park og Chiu (2002) definert på denne måten; «å imøtekomme behovene til et firmas direkte og indirekte interessenter, uten å begrense muligheten til å imøtekomme behovene til fremtidige interessenter». Ansvar for bedriftene tar på seg for å bidra til bærekraftig utvikling står imidlertid i direkte konflikt med Friedmans teori som lenge har preget næringslivet. Friedman (1970) argumenterte for at sosiale og miljømessige hensyn står i veien for bedriftens mulighet til å maksimalisere profitt. Ifølge Friedman (1970) er det sosiale og miljømessige ansvaret underlagt myndighetene og interesseorganisasjonene. Friedman (1970) bygget sin teori på antagelsen om at bedriftenes ansvar er å skape økonomisk profitt og innfri aksjonærenes forventning til avkastning innenfor gitte rammer og betingelser. Selv om Friedmans teori har preget næringslivet i flere tiår, er det flere og flere ledere som frivillig integrerer bærekraft i sin virksomhet.

Det har også blitt utviklet andre teorier som i større grad tar hensyn til de sosiale og miljømessige aspektene i bærekraftig utvikling. Et eksempel er interessentteorien, som bygger på Freeman (1984) sine argumenter for at bedrifter i tillegg til å lytte til aksjonærene også skal lytte til de andre interessentene bedriften står overfor. Freeman (2010) mente at bærekraft for en bedrift handler om å ivareta forskjellige interne og eksterne interessenter. Interessenter kan beskrives som noen som direkte eller indirekte blir påvirket av bedriftens handlinger og kan for eksempel være kunder, ansatte, leverandører, aksjonærer og sivilsamfunnet. Ifølge Freeman (1984) og interessentteorien bør derfor bedriftene kartlegge sine viktigste interessentrelasjoner og se på hvordan bedriftens handlinger og aktiviteter berører interessentene.

En annen teori og et mye benyttet begrep er samfunnsansvar, på engelsk kalt Corporate Social Responsibility (CSR). Samfunnsansvar som teori og begrep har eksistert i flere år og kan defineres som «det sosiale ansvaret virksomheten har til samfunnets økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forventninger til organisasjonen på et gitt tidspunkt» (Buchholtz & Carroll, 2009, s. 40). Teorien bygger på antagelsen om at bedrifter har et ansvar utover det økonomiske og juridiske. I tillegg argumenteres det for at samfunnet forventer at bedriftene påtar seg et etisk ansvar og at bedriften skal strebe mot og om mulig påta seg et filantropisk ansvar. Selv om samfunnsansvar og bærekraft er to forskjellige begreper, blir de ofte benyttet om hverandre. Begrepene bygger likevel på mange av de samme antagelsene om at bedrifter innehar et ansvar utover egen drift (Borglund et al., 2017, s. 10).

Utviklingen av teorier og et økende fokus på bærekraft har ført til at bedrifter i større grad nå enn tidligere påtar seg et samfunnsansvar og integrerer bærekraft i virksomheten. Økende press fra ulike interessentgrupper slik som kunder og samfunnet, samt krav fra myndigheter gjennom miljøregulering og standarder pekes ut som sentrale drivere til hvorfor bedrifter tar i bruk en mer bærekraftig praksis (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Samtidig viser nyere forskning at det kan være klare fordeler ved å ta i bruk en bærekraftig tilnærming. I en studie gjennomført av Wagner (2009) kom det frem at det å integrere sosiale forhold og miljøhensyn i bedriftsstrategien kan gi et konkurransefortrinn. Eccles et al. (2014) undersøkte hvordan bærekraft påvirker bedriftenes styring og lønnsomhet. Studiet viste en positiv sammenheng mellom bærekraft og lønnsomhet for bedrifter. Det kom også frem at lønnsomheten i stor grad er avhengig av interessentenes etterspørsel etter bærekraftige bedrifter. I tillegg anses det å sette bærekraft på agendaen som positivt for bedriftens omdømme (Epstein og Buhovac, 2010). Louche, Idowu og Filho (2010) skrev at store multinasjonale selskaper må ivareta bærekraft for å beskytte omdømmet og merkevaren. For små og mellomstore bedrifter derimot, er det mer det lokale omdømmet som er avgjørende for hvordan de tilpasser seg bærekraft.

Historisk sett har samfunnsansvar og bærekraft for bedrifter i Norge vært definert av lover og institusjonaliserte forventinger i bedriftens omgivelser. Store foretak med tilknytning til Norge er pliktige til å gjøre rede for sitt arbeid rundt samfunnsansvar, jf. Regnskapsloven § 3-3 c. I det ligger det at bedriftene må «redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter.» (Regnskapsloven, 1998).

Tendensen er imidlertid at flere og flere velger å rapportere utover dette kravet fra myndighetene. Rapportering om bærekraftsarbeid er et middel for å kommunisere resultatene av et selskaps arbeid med bærekraft til ulike interessenter som investorer, ansatte, kunder og lokalsamfunn (Borglund et al., 2017; Epstein & Buhovac, 2014). Noen bedrifter velger i tillegg å rapportere om deres arbeid med bærekraft i en egen bærekraftsrapport. En mye brukt rapporteringsstandard internasjonalt er Global Reporting Initiative (GRI) (Borglund et al., 2017). Nylig har det også blitt utarbeidet en ny standard, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), for klimarapportering. I tillegg har det blitt vanlig å rapportere

rundt miljø, samfunnsforhold og selskapsstyring, på engelsk Environmental, Social and Governance (ESG), og ESG er mye benyttet for å rapportere om bærekraft og for å gi investorer nyttig informasjon om bærekraftigheten i selskapet. I Norge har det også blitt mer og mer vanlig å bli Miljøfyrtårnsertifisert. Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy som gir virksomheter gode forutsetninger for å oppnå flere av FNs bærekraftsmål (Miljøfyrtårn, 2020). For mange bedrifter er GRI, TCFD, ESG og Miljøfyrtårn hjelpemidler for å rapportere om bærekraft og klimarelatert risiko, samt for å etablere og utarbeide klimaregnskap.

Bærekraft og samfunnsansvar inkluderer flere ulike perspektiver og aktiviteter for virksomheter. Louche et al. (2010) hevdet at aktuelle utfordringer i samfunnet og sektorene virksomheten opererer i bestemmer hvilke perspektiver og aktiviteter en bedrift tar i bruk. Jenkins (2006) fremhevet at små og mellomstore bedrifter som ønsker å ta i bruk en mer bærekraftig praksis, må se på hvor deres bidrag er størst og ut ifra dette utvikle målrettede bærekraftsaktiviteter. Både vesentlighetsanalyse og aktsomhetsvurdering kan gi gode holdepunkter for bedrifter, og spesielt i små og mellomstore bedrifter med knappe ressurser kan disse to metodene være til nytte. Macdonald (2011) mente at bedrifter må identifisere sine individuelle bidrag, ikke bare knyttet til egen virksomhet, men også til større sosiale prosesser. Hun nevnte for eksempel The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sine retningslinjer for flernasjonale selskaper som et godt rammeverk for å operasjonalisere et slikt ansvar. Gjennom en aktsomhetsvurdering kan et selskap kartlegge, forebygge, begrense og gjøre rede for hvordan de skal håndtere eksisterende og potensielle negative konsekvenser av sin virksomhet (Utenriksdepartementet, 2019). En vesentlighetsanalyse hjelper bedrifter å sette ramme for arbeidet med bærekraft og rapportering ved å identifisere hva som er relevante temaer for bedriften (Khan, Serafeim & Yoon, 2015). Macdonald (2011) la også til at interesseorganisasjoner i noen tilfeller kan hjelpe selskaper med å forstå deres indirekte innvirkninger på enkeltmennesker og lokalsamfunn.

2.1.3 Bærekraft i banksektoren

Selv om de direkte miljøpåvirkningene fra banksektoren ikke er så høye, er de indirekte virkningene store. Banksektoren blir ofte sett på som miljøvennlige fordi bankene ikke produserer farlige kjemikalier eller slipper ut giftige gasser (Thompson & Cowton, 2004).

Derfor har ikke bankene ansett det som like nødvendig å implementere bærekraftstiltak slik som andre sektorer med større påvirkning på naturen og miljøet (Thompson & Cowton, 2004). De senere årene har bankene imidlertid erkjent at deres indirekte miljøpåvirkning er av et større omfang, og gjennom deres utlånspraksis er bankene indirekte involvert i aktiviteter som forringer naturen og miljøet (Thompson & Cowton, 2004). Implementering av bærekraftstiltak og miljøhensyn i utlån- og finansieringsaktiviteter har derfor fått økt fokus (Weber, 2012).

En økende etterspørsel etter bærekraftig forretningsadferd har skapt forretningsmuligheter for bankene (Weber, 2012). Jeucken (2001) mente at bankene har et stort konkurransefortrinn, fordi de sitter på mye kunnskap og informasjon om ulike sektorer, lovgivning og utviklingen i markedet. Bankene bør derfor dra nytte av denne kunnskapen og informasjonen for å skape nye forretningsmuligheter, og samtidig bidra til en bærekraftig utvikling. En bærekraftig bank kan beskrives som en bank som leverer finansielle produkter og tjenester som er utviklet for å imøtekomme menneskers behov og for å ivareta miljøet, samtidig som at banken øker lønnsomheten (Yip & Bocken, 2018). Ulike produkter og tjenester kan for eksempel være grønt boliglån, grønt næringslån, grønne obligasjoner, grønt innskudd, miljølån, sollån, lån til elbil og klimarabatt.

For at bankene skal kunne bidra til det grønne skiftet og utvikle finansielle produkter og tjenester som er mer bærekraftige, må det gjøres endringer i forretningsmodellene til bedriftene for at bærekraft skal bli en integrert del av forretningsmodellen (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012). En forretningsmodell handler om hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi og presenterer et fugleperspektiv av bedrifters forretningsvirksomhet (Jørgensen & Pedersen, 2017). En bærekraftig forretningsmodell er en forretningsmodell som har bærekraft som kjernekomponent, og tar sikte på å integrere alle dimensjonene av den tredelte bunnlinjen og vurderer de ulike interessentene til bedriften (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014). En slik forretningsmodell kan i hovedsak deles inn i to hovedtyper. Den ene dreier seg om hvordan bedrifter innoverer forretningsmodellen for å gjøre egen virksomhet mer bærekraftig, og den andre handler om å innovere forretningsmodellen for å bidra til å løse bærekraftsproblemer de selv ikke har skapt (Jørgensen & Pedersen, 2015). For at bærekraft skal bli en kjernekomponent i forretningsmodellen til bedriftene kreves derfor endringer i bedriftenes allerede eksisterende forretningsmodeller.

Tidligere vektla banksektoren hovedsakelig intern miljøpolitikk ved implementering av interne miljøtiltak som for eksempel energieffektivitet, mindre ressursforbruk og lavere karbonutslipp. Den interne miljøpolitikken spiller fortsatt en stor rolle, men for en bankvirksomhet er det, som antydnet innledningsvis i delkapittelet, de indirekte virkningene som er av størst betydning. Server Izquierdo og Capó Vicedo (2012) foreslo at bankbransjen bør inkludere de fire aspektene i CSR i sitt arbeid med bærekraft. Bankene bør ikke bare vurdere deres økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske ansvar opp mot tiltak direkte utført av banken, men også opp mot konsekvensene av de indirekte tiltakene til banken. Dette er fordi banken også har et ansvar innen det sosiale og miljømessige i planleggingen av investeringer og i prosjektene de skal finansiere. Gjennom produkter og tjenester banken tilbyr slik som lån, investeringer og sosial støtte kan banken påvirke deres kunder og bidra til en omstilling hos kundene.

I tillegg til å bidra til det grønne skiftet og bærekraftig utvikling, peker Kumar og Prakash (2019b) på at en av hovedårsakene til at bankene integrerer bærekraft i virksomheten er på bakgrunn av styring av klimarisiko. Klimarisiko kan beskrives som risikoen som oppstår på bakgrunn av klimaendringer og påvirker både direkte og indirekte alle deler av det norske næringslivet i større eller mindre grad (Saltvedt, 2020). En bank er i stor grad eksponert indirekte gjennom investeringer i og utlån til mange ulike næringer og industrier, samt til privatpersoner. Tilgang på mer informasjon, økt kunnskap og bedre rapportering vil gi bankene et bedre grunnlag for å måle og håndtere klimarisiko. Utarbeidelsen av TCFD-rammeverket gir et direkte bidrag til bankene for å gi de mer informasjon og for å øke kunnskapen deres på dette feltet, og er det mest anerkjente arbeidet om rapportering av klimarisiko i dag (Task Force on Climate-related Financial Disclosures [TCFD], 2017).

FN har i de senere årene også utviklet prinsipper som er mer spesifikke for ulike bransjer, og lanserte høsten 2019 seks prinsipper for bærekraftig bankdrift. Prinsippene er i tråd med FNs mål for bærekraftig utvikling og Parisavtalen, og gir et mer spesifikt bidrag til finansnæringen (United Nations Environment Programme Finance Initiative [UNEP FI], 2019). De seks prinsippene tar for seg tilpasning, påvirkning og målsetting, kunder, interessenter, styring og kultur samt åpenhet og ansvarlighet, og kan benyttes som et hjelpemiddel og som en veileder for bankene i sitt bærekraftsarbeid (UNEP FI, 2019). Prinsippene ble utarbeidet i et samarbeid mellom flere banker fra ulike nasjoner og ble presentert på FNs generalforsamling i New

York den 22. og 23. september 2019. I etterkant har også flere banker valgt å tilslutte seg United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI).

Finans Norge har utviklet «Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen» for å knytte bærekraft opp mot finansnæringen og for å fremme omstilling til et lavutslippssamfunn. Veikartet har til hensikt å beskrive veien til en lønnsom og bærekraftig finansnæring frem mot 2030 (Finans Norge, 2018). I tillegg til at veikartet presenterer anbefalinger til finansnæringen generelt, gir det også mer bransjespesifikke anbefalinger. For bankbransjen har Finans Norge foreslått at bankene skal måle karbonrelatert kreditteksponering i tråd med anbefalingene fra TCFD. De har også foreslått at bankene skal inkludere klima som en del av kredittprosessen, stille krav til klima i lån til bolig og næringsbygg samt bidra til å gjøre obligasjonsmarkedet «grønnere» (Finans Norge, 2018).

2.1.4 Små og mellomstore bedrifter

Litteraturen om bærekraft i små og mellomstore bedrifter ga indikasjoner på at bedriftene begrenses av sin størrelse og tilgang på ressurser. Likevel viste flere studier at små og mellomstore bedrifter til tross for sin størrelse har flere fordeler. For eksempel pekte Louche et al. (2010) på at mangel på tid og ressurser ofte fører til innovative løsninger og Soundararajan, Jamali og Spence (2018) mente at små og mellomstore bedrifter ofte er mer gründeraktig i sin tilnærming til bærekraft. For små og mellomstore bedrifter vil innovative løsninger kunne bidra til å løse noen av utfordringene knyttet til mangel på tid og ressurser.

Studier viste også at små og mellomstore bedrifter er mer fleksible i ledelsesstilen, ved at de har en mer uformell organisasjonsstruktur. En organisasjonsstruktur sier noe om hvordan en organisasjon er bygd opp, blant annet gjennom hvordan arbeidsoppgavene er fordelt og hvordan arbeidsinndelingen er definert og koordinert. Det vil også være knyttet normer og forventninger til hvordan de ansatte som tildeles oppgaver, ansvar og plikter skal opptre som en del av organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 73). Mintzberg (1979, s. 2) definerte en organisasjonsstruktur som summen av den måten bedriften deler opp arbeidet i klare oppgaver og oppnår koordinering mellom dem. Jenkins (2006) pekte på at ledelsen i små og mellomstore bedrifter er tettere på organisasjonen og derfor lettere kan påvirke verdiene og kulturen til selskapet. Små og mellomstore bedrifter har for eksempel i større grad frihet og mulighet til å implementere bærekraftstiltak uten å måtte svare til styre eller

aksjonærene, som de må i større multinasjonale selskaper (Louche et al., 2010). Dette gjør at små og mellomstore bedrifter er mer fleksible og raskt kan tilpasse seg etter endringer i omgivelser og markedsforhold. Organisasjonsstrukturen til små og mellomstore bedrifter muliggjør en raskere og enklere overføring av verdier i hele organisasjonen.

Bærekraftspolicyer er derfor lettere å kommunisere og implementere i organisasjonskulturen (Louche et al., 2010). En nærmere definisjon av organisasjonskultur vil bli presentert under delkapittelet 2.2.1.1 *Identitet*.

Soundararajan et al. (2018) pekte på at små og mellomstore bedrifter har en sterkere relasjonsorientering som gjør de i bedre stand til å forstå interessentenes forventninger. Gjennom koordinert samhandling og kommunikasjon med interessentene skaper små og mellomstore bedrifter en forholdsvis større innvirkning på samfunnet enn store bedrifter (Soundararajan et al., 2018). Ortiz-Avram, Domnanovich, Kronenberg og Scholz (2018) sa at en formell implementering av bærekraft vanligvis krever ekstra ressurser, noe som kan være en utfordring for små og mellomstore bedrifter. De pekte derfor på behov for et nettverk for å formidle kunnskap og informasjon om god teknologi og praksis og for forbedring av grønn læring og ytelse. Følgelig pekte de på at lovgivere og handelsorganisasjoner er viktige initiativtakere for denne type nettverk.

2.2 Bærekraft som en integrert del av virksomheten

Innføring av bærekraft i etablerte bedrifter skjer gjennom en gradvis endring i bedriften. Over tid vil implementering av bærekraftstiltak kunne integreres og bygges inn i bedriftens kjernevirksomhet (Jenkins, 2006). For at bærekraftstiltakene i en bedrift skal være verdifulle, bør tiltakene implementeres i daglige rutiner og beslutninger (Epstein & Buhovac, 2014). Dette vil også sikre at bærekraft ikke kun blir henvist til periferien, men blir en naturlig del av virksomheten (Henderson et al., 2015). Bærekraftstiltakene vil dermed gi nytteverdi utover bedriften selv, og spesielt for bedriftens interessenter. Bærekraftstiltak kan for eksempel være miljøsertifisering, klimaregnskap og inkludering av sosiale og miljømessige hensyn i retningslinjer og policyer.

Implementering av bærekraftstiltak, bærekraftige forretningsmodeller og rapporterings- og styringssystemer for bærekraft er tre elementer som er nært forbundet (Gulbrandsen, 2015). Målet for bedriftene som tar i bruk en mer bærekraftig praksis er at bærekraft skal bli en

naturlig del av virksomheten, altså en bærekraftig forretningsmodell. Et helt sentralt element i en bærekraftig forretningsmodell er rapporterings- og styringssystemer, fordi systemene benyttes for å måle og rapportere bærekraftsresultatene til en organisasjon på en systematisk måte. Ofte benyttes disse resultatene til styring av organisasjonen (Gulbrandsen, Jørgensen, Kaarbøe & Pedersen, 2015). Implementering av bærekraftstiltak dreier seg i hovedsak om hvordan man kan nå målet om å innføre en bærekraftig forretningsmodell, altså en organisasjon hvor bærekraft inngår som en naturlig del av virksomheten, og de tre elementene er derfor gjensidig avhengig (Gulbrandsen, 2015).

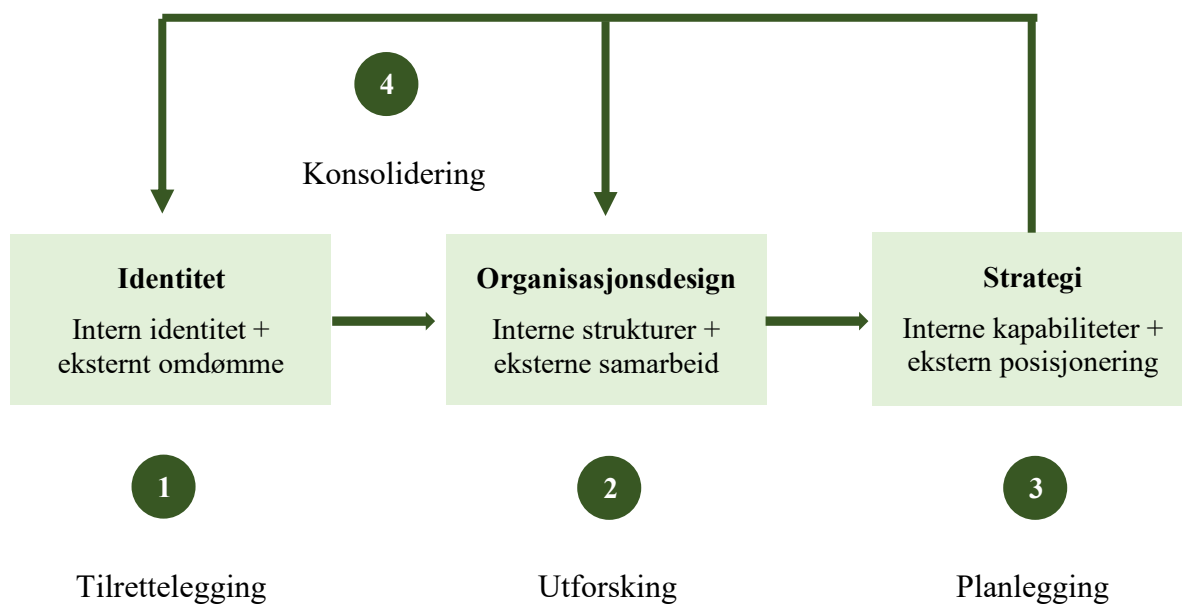
En viktig pådriver for implementeringsprosessen av bærekraftstiltak er styret og ledelsen, og aksept fra toppledelsen er helt avgjørende for at en bedrift skal begynne å bevege seg i en mer bærekraftig retning. Epstein og Buhovac (2014) hevdet at aksept fra styret og ledelsen er en kritisk faktor for at bedriften skal kunne bli mer bærekraftig. De mente også at styret og ledelsen må forplikte seg til et ønske om at bedriften skal bli mer bærekraftig før de kan starte å implementere bærekraftstiltak. Engert og Baumgartner (2016) mente at aksept fra de enkelte ansvarlige lederne er vel så viktig som aksept fra toppledelsen. Mellomlederne er derfor ikke bare viktige for å få aksept, men ifølge Engert og Baumgartner (2016) innehar de også en vesentlig rolle ved implementering av bærekraftstiltak. De identifiserte at mellomledernes personlige holdninger og verdier angående bærekraft har en sentral betydning i implementering av bærekraftstiltak.

2.2.1 Fra periferien til kjernen

Henderson et al. (2015) har identifisert tre elementer som skal bidra til at bærekraft ikke bare blir en del av periferien til virksomheten, men også blir en naturlig del av virksomheten, slik at bedriften oppnår målet om en bærekraftig forretningsmodell (Figur 3). De tre elementene er identitet, strategi og organisasjonsdesign, og det er nødvendig å se disse tre i sammenheng. Med identitet er det her ment hvordan virksomheten tenker om bærekraft. Strategi sier noe om hvordan bedriften planlegger for bærekraft, mens organisasjonsdesign dreier seg om hvordan bedriften organiseres for å bli mer bærekraftig.

For å sikre at bærekraft blir en del av kjernen til bedriften har Henderson et al. (2015) utarbeidet en modell som viser fire stadier en bedrift må i gjennom. Det første av de fire stadiene i prosessmodellen handler om at bedriftslederne starter med å se bærekraft opp mot

bedriftens identitet og forsøker å gjøre bærekraft til en del av identiteten til bedriften, i tillegg til å kommunisere til interessentene om at bedriften ønsker å bli en mer bærekraftig bedrift. Det andre stadiet handler om å utforske og prøve ut ulike bærekraftstiltak og inkludere ansatte i bedriften som skal være ansvarlig for å få bærekraftstiltakene implementert. I det tredje stadiet handler det om å planlegge for arbeidet med bærekraft, og utarbeide en strategi som er passende for bedriften og dens ambisjoner for bærekraftighet. Etter å ha vært igjennom de tre stadiene, handler det siste stadiet i prosessmodellen om å gå tilbake til de to første stadiene. Det er nå behov for å reformulere tiltakene i de to første stadiene på bakgrunn av strategien som ble utarbeidet i det tredje stadiet. Det nå ønskelig at bedriften formelt definerer bedriftens identitet, stadiet en, og formelt delegerer bærekraftsansvaret til en eller flere personer i bedriften, stadiet to. Modellen legger så opp til at etterhvert som bedriften utvikler seg er det nødvendig for bedriften å gå igjennom de ulike stadiene på nytt.



Figur 3 Prosessmodell for å bringe bærekraft fra periferien og inn i kjernen til virksomheten (Henderson et al., 2015)

2.2.1.1 Identitet

Henderson et al. (2015) mente at det er viktig å tilpasse de nye bærekraftinitiativene til allerede interne og eksterne oppfatninger av organisasjonens identitet. De mente også at organisasjonens identitet kan påvirke hvordan bedriften beveger seg mot å bli mer bærekraftig. Å integrere bærekraft i bedriftens organisasjonsidentitet er et viktig steg for at bærekraft skal bli en del av kjernevirksomheten. Organisasjonsidentiteten til en bedrift sier

noe om hva de ansatte tenker om bedriften slik som «hvem er vi?» og «hva kjennetegner oss som en organisasjon?». Identiteten utvikles gjennom sosialiseringprosesser hvor ansatte over tid former en felles opplevelse av et kollektivt «vi» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 314). En mer presis forklaring er at en organisasjonsidentitet kan beskrives som et sett attributter som definerer hva som er sentrale, distinkte og vedvarende egenskaper ved en organisasjon (Albert & Whetten, 1985). For de eksterne interessentene blir organisasjonsidentiteten synliggjort gjennom ulike påstander som organisasjonen legger frem for å bli oppfattet som legitime for sitt markedsområde (Albert & Whetten, 1985). Mange bedrifter fokuserer ofte på å skape en ekstern identitet ved å kommunisere til interessentene om bedriftens bærekraftighet. Det har imidlertid vært et mindre fokus på å gjøre bærekraft meningsfylt for de ansatte, slik at bærekraft blir en naturlig del av organisasjonsidentiteten (Henderson et al., 2015). Bedriftene risikerer da å ende opp med at bærekraft kun blir av underordnet betydning, noe som i det lange løp verken vil gi verdi for bedriften selv eller til dens interessenter.

Organisasjonsidentitet og organisasjonskultur er nært forbundet, og organisasjonskultur blir av flere forskere sett på som en faktor som har betydelig innvirkning på selskapets bærekraft (Covaş, 2019; Engert & Baumgartner, 2016; Epstein & Buhovac, 2014; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles underveis blant medlemmene i en organisasjon og kommer ofte til uttrykk gjennom medarbeidernes oppfattelse og fortolkning av organisasjonen (Brown, 1998). Den kan også beskrives som et sett av grunnleggende antagelser som medlemmene av en organisasjon har utviklet, og som ses på som sannheter og dermed påvirker hvordan medlemmene tenker og handler (Schein, 1985). Covaş (2019) hevdet at en bærekraftsorientert organisasjonskultur kan gi et stort bidrag til å skape langsiktig suksess i organisasjonen, og Epstein og Buhovac (2014) skrev i sin bok at organisasjonskultur er en kritisk faktor for organisasjonens bærekraftige resultater og suksess. Dersom en virksomhet setter seg som mål om å legge til rette for bærekraft, mente Covaş (2019) at man må starte med organisasjonskulturen.

Dersom bærekraft skal innarbeides og bli en sentral attributt i organisasjonens identitet og bli en naturlig del av organisasjonskulturen, må det skapes en felles forståelse av hva bærekraft er og hva det betyr for organisasjonen (Engert & Baumgartner, 2016); Epstein & Buhovac (2014); (Henderson et al., 2015). Bærekraft er som presentert tidligere et bredt og tvetydig begrep og i tillegg brukes ofte bærekraft, samfunnsansvar, ESG og grønn bank om hverandre.

Det kan derfor være vanskelig for de ansatte å forstå hvilken definisjon lederne benytter og hvilken definisjon som skal være den gjeldende for bedriften. Å skape en felles forståelse av hva bærekraft er og utvikle prosesser for å fremme bærekraft i hele virksomheten, er derfor vesentlige faktorer for at bærekraft skal bli en del av kjernevirksomheten (Epstein & Buhovac, 2014). En klar definisjon av bærekraft og den tilhørende visjonen er nødvendig for å fremme integrering av bærekraft i organisasjonskulturen (Engert & Baumgartner, 2016) og i organisasjonsidentiteten (Henderson et al., 2015). En bedrift som ønsker å integrere bærekraft bør derfor definere hva bærekraft betyr for virksomheten. Dette for å sikre en helhetlig forståelse gjennom hele organisasjonen, og for at bærekraft skal bli en viktig attributt i organisasjonsidentiteten og en naturlig del av organisasjonskulturen til bedriften.

Organisasjonsidentiteten og organisasjonskulturen kommer ofte til uttrykk gjennom virksomhetens verdier, visjon og misjon. For å sikre at arbeidet med bærekraft blir ledet og videreført i virksomheten på en vellykket måte, må det være samsvar mellom organisasjonskulturen og verdiene til bedriften (Covaş, 2019). Verdier som ofte assosieres med bærekraft er tillit, ærlighet, rettferdighet og integritet (Lowe, 2011). For at bærekraft skal bli en del av kjernen til bedriften, kreves det også at sosiale og miljømessige aspekter integreres i organisasjons visjon, misjon, kultur og verdier (Paraschiv, Nemoianu, Langă & Szabó, 2012). Epstein & Buhovac (2014) mente at det å utarbeide en ny misjon som bygger på bærekraft gjennom den tredelte bunnlinjen, kan gi klare indikasjoner til resten av organisasjonen og dens interessenter om at organisasjonen ser på bærekraft som en viktig del av virksomheten og som en fundamental del av den overordnede strategien. I tillegg hevdet de at misjonen kan benyttes som en veiledning for utvikling og implementering av bærekraftstrategien i organisasjonen. Linnenluecke & Griffiths (2010) antydte i sin studie at gjennom endringer på overflatenivå som publisering av bærekraftsrapport, integrering av bærekraftstiltak eller opplæring av ansatte kan være en gunstig kontekst for å endre ansattes verdier og oppfatninger.

2.2.1.2 Strategi

For at en bedrift skal kunne identifisere seg som bærekraftig, må bærekraft integreres i bedriftens strategi (Dyllick et al., 2002; Engert & Baumgartner, 2016; Epstein & Buhovac, 2014; Henderson et al., 2015; Kumar & Prakash, 2019a; Paraschiv et al., 2012; Salzmann, Ionescu-Somers, & Steger, 2005). En bærekraftstrategi inkluderer både kortsiktige og

langsiktige bærekraftsmål, samt en evaluering av handlinger som skal utføres, allokering av ressursene og delegering av ansvar for å nå målene som er satt (Porter, 1996). I tillegg tar en bærekraftstrategi sikte på å balansere behovene til både bedriften og samfunnet ved bruk av de tre dimensjonene i den tredelte bunnlinjen både på kort og lang sikt (Eccles et al., 2014; Epstein & Roy, 2001). Følgelig er en langsiktig tidshorisont et viktig element når en bærekraftstrategi skal utarbeides og implementeres i bedriften.

Ifølge Wolf (2013) må bedriftsledere kunne tilpasse bærekraftstrategien til organisasjonsstrukturen for at bærekraft skal bli en del av kjernevirksomheten. Implementering av bærekraft innebærer en betydelig organisatorisk tilpasning og krever full integrering av sosiale og miljømessige aspekter i en organisasjons visjon, kultur og drift (Paraschiv et al., 2012). Dette vil derfor medføre et betydelig skifte i identiteten til bedriften, samt endringer i kjernestrukturen og prosessene til bedriften (Henderson et al., 2015).

Tidligere forskning viste at det er vanlig å implementere bærekraftstrategier fra toppen og ned i organisasjonen, og det er bevist at bærekraftstrategien gir mest effekt når toppledelsen er sterkt engasjert og har forpliktet seg til strategien som er blitt utarbeidet (Epstein & Buhovac, 2014). Gjennom toppledelsens engasjement oppmuntres de ansatte til å opptre i samsvar med strategien til organisasjonen. Epstein og Buhovac (2014) mente at toppledelsens forpliktelse vises på bakgrunn av hvordan strategien blir kommunisert til resten av organisasjonen. I tillegg kan uformell kommunikasjon som støtter forståelsen av visjonene og de strategiske målene være et viktig verktøy ved innføring av endringer i prosessene (Radomska, 2015).

Etableringen av en bærekraftstrategi i en bedrift vil kreve at man må utfordre de tradisjonelle parameterne for hvordan verdi skapes og hvordan man oppnår verdi i bransjen virksomheten er en del av. For noen bedrifter kan det også være nødvendig å revurdere måten man ser på organisasjonen og hvilke markeder organisasjonen skal konkurrere i. Dersom en bedrift endrer strategien for at bærekraft skal bli en integrert del av strategien, krever dette følgelig en direkte eller indirekte endring i forretningsmodellen til organisasjonen og blir kalt for forretningsmodellinnovasjon (Schaltegger et al., 2012). En forretningsmodellinnovasjon kan for eksempel bety endringer eller tilpasninger i produkter og tjenester som tilbys kundene, men den kan også inneholde mer dyptgående endringer i virksomhetens grunnleggende forretningslogikk, hvor bedriften må tenke nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og kaprer verdi (Amit & Zott, 2012). Følgelig kan en forretningsmodellinnovasjon omfatte

modifikasjoner i den allerede eksisterende forretningsmodellen eller kreve utvikling av en ny forretningsmodell.

Forretningsmodellen til en bedrift blir sett på som en avgjørende og bestemmende faktor for om en bedrift suksessfullt klarer å utarbeide en eller flere forretningsmuligheter for bærekraft. For å klare å ta hensyn til både sosiale forhold, miljø og samtidig opprettholde økonomisk suksess, kreves det en god forståelse av hvordan forretningsmuligheten kan påvirkes positivt av samfunns- og miljøaktiviteter (Schaltegger et al., 2012). Ifølge Bocken og Short (2016) kan bærekraftige forretningsmodeller benyttes som et nyttig rammeverk for å bidra til å skape systemendringer i organisasjonen.

En studie gjennomført av Yip og Bocken (2018), som bygger på studien til Bocken et al. (2014), presenterer ni bærekraftige forretningsmodeller for bankbransjen. Noen av forretningsmodellene var nokså generelle, mens andre var mer spesifikke og krever en større endring hos bankene. To av forretningsmodellene som ble presentert så ut til å kunne bringe bransjen over i en mer bærekraftig retning ved å ha et større fokus på kundeforholdet gjennom behovsbasert salg og tilby bærekraftige finansielle produkter.

2.2.1.3 Organisasjonsdesign

For at bedriften skal nå bærekraftsmålene som de har satt seg og for at bærekraft skal bli en del av kjernen til virksomheten, mente Henderson et al. (2015) at formell struktur og samarbeid med interessenter er nødvendig. Formelle strukturer består av et sett med gjensidig avhengige elementer som er med på å spesifisere hvordan en organisasjon er strukturert slik som for eksempel rollefordeling, divisjoner, regelverk og retningslinjer (Mintzberg, 1979). Hvordan en organisasjonsstruktur utformes blir ofte kalt for organisasjonsdesign, og blir ofte benyttet for å beskrive hvordan man utvikler formell struktur i bedrifter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For at bærekraftstiltakene skal bli implementert og bærekraftsarbeidet kommunisert på en god og effektiv måte i bedriften, er det nødvendig med en eller flere ansatte som har ansvaret for bærekraftsarbeidet i organisasjonen. Epstein og Buhovac (2014) mente at bærekraftsansvaret i en bedrift kan være delegert til en person i fulltidsstilling eller være delt mellom flere

personer fra ulike divisjoner i organisasjonen. De mente videre at det ofte er størrelsen og kompleksiteten i bedriften som avgjør hvem ansvaret delegeres til.

I litteraturen ble det argumentert for at det viktigste hensynet å ta når bærekraftsansvaret skal delegeres, er at de ansvarlige har en høy nok posisjon i organisasjonen til at de inkluderes i organisasjonens strategiske arbeid (Epstein & Buhovac, 2014; Henderson et al., 2015).

Dermed har de mulighet til å påvirke slik at bærekraft blir tatt hensyn til og inkludert når avgjørelser skal tas. For at bærekraft skal bli en del av kjernevirksomheten, er det viktig at de bærekraftsansvarlige har en viss grad av autoritet, er engasjert og dedikert til bærekraftsarbeidet, slik at de kan engasjere og motivere de ansatte (Epstein & Buhovac, 2014).

Identifisering og inkludering av interessenters behov og forventninger blir sett på som svært viktig, siden det påvirker både strategivalg og implementering (Engert & Baumgartner, 2016; Henderson et al., 2015). Likevel er det mange bedrifter som mangler en systematisk tilnærming for å fremme sine bærekraftsmål gjennom samarbeidsavtaler (Henderson et al., 2015). Wolf (2013) mente at bedriftsledere må kunne integrere flere interessentperspektiver som ofte er motstridende og til tider vanskelige å forstå. Det er derfor nødvendig for ledere å sette seg inn i de ulike interessentenes synspunkt for å øke forståelsen og integrere interessentene i arbeidet med bærekraft. En slik gjennomgang av interessentene kan bidra til å hjelpe bedriften til å takle kompleksiteten bedre og spisse virksomhetens innsats. Etablering av nettverk og samarbeid med eksterne interessenter om bærekraftsmål, kan føre til at bedriftene i større grad holdes gjensidig ansvarlig og bidrar til at det opprettholdes progresjon i bærekraftsmålene som er satt (Henderson et al., 2015). I tillegg kan et nettverk av ulike interessenter gi bedriften verdifull innsikt og tilbakemeldinger på hvordan bedriften best kan nå bærekraftsmålene (Henderson et al., 2015). Eksterne interessenter kan for eksempel være myndigheter, kunder, leverandører, eiere og ikke statlige organisasjoner. Ledelsen og ansatte er interne interessenter.

Madsen, Ulhøi og Roome (2001) mente at de ansatte er av spesiell interesse når det gjelder integrering av bærekraft i kjernevirksomheten. I tillegg til ledere, som bestemmer strategiene og strukturene, er ansatte de eneste interessentene som direkte formulerer sine forventninger til bærekraft i bedriften og har unik kunnskap om virksomheten. De ansatte kan derfor bidra med verdifull kunnskap og støtte i bærekraftsarbeidet i bedriften (Linnenluecke, Russell, &

Griffiths, 2009). Ifølge Henderson et al. (2015) bør bærekraftsrelaterte arbeidsoppgaver bli vevd inn i eksisterende aktiviteter som de ansatte utfører. Det er også nødvendig at alle ansatte bidrar slik at det blir en naturlig del av organisasjonsidentiteten og organisasjonskulturen. Borglund et al. (2017) mente for eksempel at intern kommunikasjon om bærekraft kan føre til økt eierskap og bidra til å øke ansattes jobbtilfredshet.

Wolf (2013) hevdet at ledere bør investere ressurser i opplæring og utvikling for å gi de ansatte nødvendig kunnskap og ferdigheter om bærekraft, da dette kan bidra til en signifikant økning av bedriftens lønnsomhet. Engert og Baumgartner (2016) identifiserte i sin studie at en suksessfaktor for en vellykket implementering bygger på ansattes motivasjon og kvalifikasjoner. De hevdet derfor at en strategi ikke lar seg implementere på en vellykket måte uten motiverte ansatte. I tillegg identifiserte de at regelmessige møter og workshops var formålstjenlig for intern kommunikasjon. Videre viste studien at mangler i organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, styringssystemer, ansattes atferd og ledelsen ofte kan være en barriere for implementeringsprosessen, men dersom disse manglene blir adressert og håndtert på en god måte, kan de derimot fungere som suksessfaktorer for implementeringen.

3. Metode

I dette kapittelet vil oppgavens metodiske tilnærming i forskningsprosessen bli nærmere beskrevet og fremstillingen av metodekapittelet er vist i Figur 4. Først vil en beskrivelse av forskningsstrategi herunder tilnærming til teori, forskningsdesign og forskningsmetode bli presentert. Deretter vil det bli redegjort for valg knyttet til forskningsdesign. Videre vil datainnsamlingsprosessen bli presentert og det vil bli gjort rede for utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse, utvelgelse av informanter, intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene. En nærmere beskrivelse av dataanalysen som er blitt benyttet vil så bli presentert. Til slutt vil det gjøres en vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet, samt en redegjørelse av etiske vurderinger.



Figur 4 Oppbygging av metodekapittel

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi kan beskrives som den overordnede tilnærmingen som studier følger (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Bell et al. (2019) beskrev at en forskningsstrategi er en generell orientering om måten forskningen er utført på, slik som tilnærming til teori og metodiske valg. Jeg vil derfor følgelig gjøre rede for den teoretiske tilnærmingen og de metodiske valgene for dette studiet.

3.1.1 Tilnærming til teori

I samfunnsvitenskapelig forskning er et av målene å integrere teori og empiri. Det skilles mellom tre tilnærminger til teori som er induktiv, deduktiv og abduktiv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Bell et al. (2019) forklarte at det vanlige er å følge en induktiv tilnærming ved bruk av kvalitativ metode, mens det ved kvantitativ metode ofte blir benyttet en deduktiv tilnærming til teori. Ved bruk av en induktiv tilnærming er det vanlig å starte med å samle inn data for så å komme frem til en teori. En deduktiv tilnærming er det motsatte av en induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming baserer seg på at man har en teori som man ønsker å få bekreftet gjennom innsamling av data. En kombinasjon av disse to tilnærmingene er en abduktiv tilnærming. I denne tilnærmingen benyttes teori og data i en kombinasjon.

Denne oppgaven har en abduktiv tilnærming til teori og empiri. Det vil si at jeg i forkant av datainnsamlingen har sett på noen teorier rundt hvordan bedrifter integrerer bærekraft i virksomheten, og at jeg samtidig har vært åpen for at de innsamlede dataene kunne gi grunnlag for nye teoretiske perspektiver. Årsaken til at jeg har valgt en abduktiv tilnærming er at det har blitt gjort mindre forskning på hvordan bedrifter jobber med å integrere bærekraft i virksomheten, og ikke minst hvordan små og mellomstore banker kan implementere bærekraftstiltak i sin virksomhet. Litteraturen er i så måte til dels fragmentert og noen steder lite utfyllende. Gjennom å benytte en abduktiv tilnærming mente jeg at dette ville gi meg større muligheter og mer fleksibilitet for aktuelle teorier, samt at jeg ikke låste meg til en bestemt teori, slik deduktive tilnærmingen i stor grad gjør.

3.1.2 Forskningsmetode

Forskningsmetoden handler om hvilken fremgangsmåte som benyttes for å samle inn informasjon for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som fremlegges (Bell et al., 2019). Metoden skal sikre troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet til studien og forskningen som er gjort. Den samfunnsvitenskapelige metoden kan deles inn i to hovedtyper, den kvantitative og kvalitative metode. Dette kan forstås som to ulike forskningsstrategier, men forskjellen mellom de to metodene er tvetydige og en ren inndeling er problematisk og heller ikke ønskelig (Bell et al., 2019).

Bell et al. (2019) hevdet at det er lite som skiller de to metodene, utover at kvantitative forskere ofte anvender tall og målinger, mens kvalitative ikke gjør det. Likevel vektlegger metodene forskjellige antagelser i utførelsen av forskningen med sine ytterpunkter og ulikheter. Metodene skilles hovedsakelig på bakgrunn av numeriske og ikke-numeriske data. Ved bruk av kvantitativ metode handler det om å samle inn nok data til å se generelle sammenhenger og tendenser i en populasjon, mens det ved bruk av kvalitativ metode handler om å forstå handlingene til menneskene. Utgangspunktet for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål vil derfor være gjennom bruk av kvalitativ metode.

Kvalitativ metode er kjent for å være en passende metode for å studere tema som det er utført begrenset forskning på (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987). Det er gjort til dels lite forskning på hvordan bedrifter integrerer bærekraft i virksomheten sammenliknet med forskning på andre felt. I tillegg er det få artikler som fokuserer på små og mellomstore

bedrifter og hvordan de jobber med bærekraft, spesielt i bankbransjen. Studier om hvordan bedrifter jobber med bærekraft har i stor grad dreid seg om store og multinasjonale selskaper, jeg ønsket derfor å fordype meg i hvordan små og mellomstore banker har integrert bærekraft i virksomheten. Kvalitativ metode er derfor hensiktsmessig å benytte for å utforske og eventuelt fremskaffe ny innsikt om dette temaet. I tillegg vektlegger kvalitativ metode forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess, og er spesielt egnet til å avdekke menneskelige erfaringer som er relatert til et spesielt tema (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Problemstillingen for denne studien er åpen og svarene er ikke entydig fra litteraturen.

Samtidig eksisterer det også svakheter ved bruk av kvalitativ metode. Noen svakheter som trekkes frem i litteraturen er at kvalitativ metode er for subjektiv, at studiene er vanskelig å gjenta, problemer knyttet til generalisering og mangel på gjennomsiktighet (Bell et al., 2019). Jeg har derfor i denne oppgaven prøvd å ta høyde for disse utfordringene underveis i arbeidet.

I økende grad har det blitt vanlig å benytte en kombinasjon av begge metodene i forskning (Bell et al., 2019). Anvendelse av både kvalitativ og kvantitativ metode vil være hensiktsmessig, da de belyser ulike perspektiver av temaet som undersøkes. Som et utgangspunkt for denne studien har jeg brukt kvalitativ metode. I tillegg har det blitt gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse for å oppnå større innsikt i et av temaene som undersøkes i studien. Basert på litteratur og resultater fra den kvalitative undersøkelsen, ble det utarbeidet et spørreskjema til ansatte i én av bankene.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan eller skisse på hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, og det er problemstillingen som i hovedsak avgjør hvilket forskningsdesign som blir førende for oppgaven (Bell et al., 2019). Det skilles mellom eksplorerende, deskriptivt og kausalt forskningsdesign (Sreejesh, Mohapatra, & Anusree, 2014). Et eksplorerende design tar sikte på å fremskaffe ny innsikt og forståelse av et tema, slik at man får en dypere forståelse av problemfeltet. Ved bruk av deskriptivt design har forskeren en forestilling om struktur og sammenheng, da forskeren allerede har teorier og hypoteser å arbeide ut ifra. Kausalt design har som mål å undersøke årsakssammenhenger, og krever at forskeren har kjennskap til og forståelse om temaet som undersøkes (Sreejesh et al., 2014). I denne oppgaven var det mest

formålstjenlig å benytte eksplorerende forskningsdesign, da temaet er lite utforsket. I tillegg ønsket jeg å oppnå dybdekunnskap om temaet, og følgelig ønsket å bli kjent med hvordan små og mellomstore banker jobber med bærekraft og integrering av bærekraft i sin virksomhet. Ved bruk av eksplorerende forskningsdesign er det ofte vanlig å benytte sekundærdata (Sreejesh et al., 2014). Sekundærdata er data som allerede eksisterer og som er samlet inn for et annet formål. Bruk av sekundærdata gir bedre innsikt og en dypere forståelse av tema. Samtidig vil et eksplorerende forskningsdesign gi forskeren en mer fleksibel forskningsprosess og kan lettere innlemme uforutsette hendelser og ny informasjon underveis (Sreejesh et al., 2014).

Forskningsdesign setter også rammen for innsamling og analyse av data, og er knyttet til hvilke enheter som er mest hensiktsmessig å forske på for å få svar på problemstillingen. (Bell et al., 2019). I denne studien har casestudie blitt benyttet for å best mulig kunne besvare oppgavens problemstilling. Casestudier kan involvere enten en eller flere caser (Yin, 1984), og formålet er å forstå og gå i dybden på enten en eller flere caser som er valgt ut på bakgrunn av sin egnethet (Bell et al., 2019). Eisenhardt (1989) forklarte at casestudie fokuserer på å forstå dynamikken som er til stede i en enkelt setting. Da jeg i min studie ønsket å se på hvordan små og mellomstore banker hadde integrert bærekraft i sin virksomhet, ble det derfor vurdert at casestudie var å foretrekke for å besvare problemstillingen.

Eisenhardt og Graebner (2007) skrev at casestudie er en populær tilnærming og et svært utbredt forskningsdesign innen organisasjonsforskning, og Bell et al. (2019) skrev at casestudier med flere caser har blitt mer og mer vanlig i organisasjonsforskning. I denne studien var det nødvendig og relevant å innlemme flere caser for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Ved å benytte flere caser kan man avdekke likheter og ulikheter mellom casene, samtidig som man viser ulike sider av temaet det forskes på.

Denne studien tar for seg flere caser, og studerer hvordan de ulike bankene har integrert bærekraft i sin virksomhet. Stake (1995) forklarte for eksempel at man i casestudie er opptatt av sakens kompleksitet og spesielle natur. Jeg ønsket i denne studien å oppnå dybdekunnskap om temaet bærekraft, og var i så måte ute etter spesialisering fremfor å kunne generalisere funnene utover bankene som ble undersøkt (Lee, Collier, & Cullen, 2007). Ønsket var derfor å få en dypere forståelse av hver enkelt bank og deres arbeid med bærekraft.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling er det sentrale punktet i ethvert forskningsprosjekt og det kan benyttes data fra mange ulike kilder. Eisenhardt (1989) beskrev at det i casestudier er vanlig å kombinere ulike typer metoder for datainnsamling, og at det typiske for casestudier er intervjuer, spørreskjemaer, observasjoner og dokumenter. For å besvare studiens problemstilling har det blitt samlet inn data fra ulike kilder. I studien har det blitt benyttet en kombinasjon av dokumentanalyse, semistrukturerte dybdeintervjuer og spørreundersøkelse. Jeg vil videre presentere dokumentanalysen, for så å presentere en gjennomgang av intervju som forskningsmetode med tilhørende utvalg og fremgangsmåte, og til slutt vil det bli gitt en gjennomgang av spørreundersøkelse som forskningsmetode.

3.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen har i denne studien blitt brukt som et utgangspunkt for å opparbeide kunnskap om temaer knyttet til problemstillingen og rundt temaet bærekraft. Analysen baserer seg på offentlige tilgjengelige rapporter slik som årsrapporter, bærekraftsrapporter eller samfunnsansvarsrapporter samt andre relevante dokumenter fra banker. I tillegg har jeg lest rapporter fra andre relevante institusjoner og sett på ulike nettsteder og forum som tar opp temaet bærekraft, og spesifikt om bærekraft i bankbransjen. Dokumentanalysen har også blitt benyttet til utforming av intervjuguide og spørreskjema. Da den innsamlede informasjonen er samlet inn for andre formål enn spesifikt for denne studien, er det å betrakte som sekundærdata (Saunders et al., 2016). Jeg har prøvd å være kritisk til informasjonen underveis, da dette er dokumenter som ikke er fagfellevurderte.

3.3.2 Dybdeintervju som forskningsmetode

I denne studien har jeg valgt å benytte kvalitative forskningsintervjuer som hovedkilde til datainnsamlingen. Et eksplorativt design har to hovedteknikker for å samle inn data. Det er fokusgrupper og dybdeintervju. Ved å benytte intervju som datagrunnlag i studien, vil det gi meg dybdekunnskap om temaet bærekraft og hvordan ulike banker jobber med bærekraft. Intervju er spesielt egnet dersom man er interessert i intervjuobjektets egne perspektiver og synspunkter om et tema og ønsker mye informasjon og detaljerte svar (Bell et al., 2019). Jeg ønsket informasjon og kunnskap om hva bankene hadde gjort i arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten, og ifølge Bell et al. (2019, s. 457) er det å benytte intervju en velegnet metode for å oppnå dybdekunnskap om et tema. I tillegg kan et intervju gi innblikk i

hva intervjuobjektet ser på som relevant og viktig rundt temaet bærekraft (Bell et al., 2019), noe jeg i dette studiet var spesielt opptatt av. Gjennom intervjuer av ansatte som har en rolle relatert til bærekraft i ulike banker, ønsket jeg å få innblikk i hva intervjuobjektene ser på som relevant og viktig ved implementering og hvordan de jobber med bærekraft i sin virksomhet. Jeg mener derfor at kvalitative forskningsintervjuer vil være passende for denne studiens formål.

Det finnes ulike former for å utforme et intervju. Det er strukturert, semistrukturert og ustrukturert, og de to vanligste formene er ustrukturert og semistrukturert intervju (Bell et al., 2019). Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte meg av semistrukturerte intervjuer som er en blanding av strukturert og ustrukturert. Fordelen ved å bruke semistrukturert intervju er at man kan være åpen om hva man trenger å vite, slik at konsepter og teorier kan springe ut fra dataene (Bell et al., 2019). Et semistrukturert intervju gir større frihet under selve intervjuet enn ved å benytte et strukturert intervju. Informanten har større mulighet til å belyse det de selv mener er sentralt innenfor det overordnede temaet. En annen grunn til at jeg valgte å benytte meg av semistrukturerte intervjuer er muligheten det gir til å tilpasse intervjuet til organisasjonen som skal intervjues, noe som var en stor fordel på grunn av utvalget. Utvalget beskrives nærmere i delkapittelet under. Bell et al. (2019) nevnte også at dersom det skal studeres flere caser, er det nødvendig med noe struktur i intervjuet for å sikre sammenlikning på tvers av casene. Dette er også en av grunnene til at semistrukturerte intervjuer ble benyttet i denne studien.

I forkant av datainnsamlingen, ble det utarbeidet en intervjuguide som har fungert som utgangspunkt for alle intervjuene (se Vedlegg 3). Intervjuguiden ble utformet med tre hovedfaser, den innledende fase, hovedfasen og den avsluttende fase. I den innledende fasen ønsket jeg å skape en relasjon mellom informanten og meg selv for å oppnå en trygg og god dynamikk under intervjuet. I hovedfasen la jeg opp til mer dyptgående spørsmål hvor formålet var å dekke temaer som jeg ønsket å undersøke, samtidig som jeg ønsket å innhente dybdekunnskap og fange opp informantens synspunkter. Den siste fasen tok intervjuet over i en avsluttende fase hvor intervjuet ble rundet av. Informanten fikk så mulighet til å komme med avsluttende kommentarer, og veien videre ble forklart for informanten.

I forkant av hvert intervju ble spørsmålene tilpasset de ulike institusjonene som respondentene arbeidet ved. Jeg forberedte meg gjennom å lese årsrapporter, se på hjemmesiden og lese meg

opp på den aktuelle institusjonen. Flere av spørsmålene ble likevel formulert likt, da jeg ønsket å kunne sammenligne svarene til informantene. Intervjuformen åpner likevel for variasjon underveis i intervjuet, og informantene fikk mulighet til å trekke frem og utdype aspekter og/eller erfaringer de selv mente var viktige rundt temaet.

3.3.2.1 Utvalg

Utvelgelse av informanter har et klart mål i kvalitativ metode, og kan kalles for strategisk utvelgelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010). Å gjøre et utvalg er et uunngåelig trekk ved de fleste typer forskning, og utgjør derfor et viktig stadium i enhver undersøkelse. Bell et al. (2019) la vekt på at problemstillingen og forskningsspørsmålene gir en klar indikasjon på hvilke enheter som bør inkluderes i utvalget. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et tema, og Stake (1995) mente at utvalget burde velges på bakgrunn av muligheten for å lære. I forkant av datainnsamlingen ble derfor informantene strategisk valgt ut på bakgrunn av studiens problemstilling og hva studien ønsker å undersøke.

En utfordring innen kvalitativ forskning, er at det er vanskelig å si på forhånd hvor stort utvalget bør være før teoretisk metning er oppnådd (Bell et al., 2019). Generelt bør ikke utvalget være så lite at det er vanskelig å oppnå datametning, men utvalget bør heller ikke være så stort at det er vanskelig å gjennomføre en dyptgående case-analyse (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Generalisering og representativitet er ikke like essensielt i utvalget av informanter i kvalitativ forskning, i motsetning til i kvantitativ forskning. Utvalget og antall enheter ble derfor tatt på bakgrunn av strategiske og teoretiske avveininger.

Ved utgangen av 2019 var det ifølge Finanstilsynet (2020) sin rapport om finansforetak 119 norske banker, hvorav 96 av disse var sparebanker. Finanstilsynet (2020) definerte åtte av disse bankene som store, basert på omsetning, mens resten ble plassert under kategorien små og mellomstore banker. Målet med studien har vært å oppnå innsikt i hvordan små og mellomstore banker har integrert bærekraft i sin drift. Med dette som utgangspunkt, ble et utvalg på seks banker og en uavhengig institusjon sett på som et hensiktsmessig utvalg. Fire av bankene ble valgt på bakgrunn av deres pågående arbeid med bærekraft, og fordi deres bærekraftsarbeid var publisert. I disse fire bankene ble en informant fra hver bank intervjuet. Ytterligere en bank ble valgt ut fordi den var i startfasen av arbeidet med bærekraft og trolig

ville gi verdifull innsikt i den metodiske tilnærmingen i en tidlig fase. Her ble tre informanter intervjuet.

Det ble i tillegg valgt å inkludere en bank som ifølge Finanstilsynet (2020) går under betegnelsen stor, men i internasjonal sammenheng kan ses på som mellomstor. Denne banken ble valgt for å oppnå større og bredere innsikt, samtidig som den ville kunne gi meg et sammenlikningsgrunnlag mot de små og mellomstore bankene. Til slutt valgte jeg å inkludere en institusjon, som en objektiv tredjepart, for å kunne gi meg informasjon om hvordan de vurderer ulike bankers arbeid med bærekraft, og hvordan bankene har integrert bærekraft i sin virksomhet. Totalt ble det gjennomført ni semistrukturerte intervjuer (Tabell 1)(se Vedlegg 1).

Tabell 1: Oversikt over utvalgte bedrifter og informanter

Bank/Institusjon	Antall informanter
Anonymisert	3 informanter
Cultura Bank	1 informant
Etisk Bankguide	1 informant
Fana Sparebank	1 informant
Sandnes Sparebank	1 informant
Sparebank 1 Modum	1 informant
Sparebanken Vest	1 informant

3.3.2.2 Fremgangsmåte

I forkant av datainnsamlingen ble de ulike institusjonene kontaktet per epost med en forespørsel om å delta i forskningsprosjektet. I eposten presenterte jeg oppgaven i korte trekk, forklarte hvorfor jeg tok kontakt med deres institusjon og hvem i organisasjonen jeg ønsket å intervju (se Vedlegg 2). Jeg opplevde et stort engasjement fra organisasjonene rundt dette temaet, og fikk kun nei fra én av bankene jeg kontaktet på grunn av tidsmangel.

Innsamling av data skjedde i perioden februar til april 2020. I løpet av perioden ble det gjennomført totalt ni semistrukturerte dybdeintervjuer. I utgangspunktet ønsket jeg å gjennomføre intervjuene av informantene med personlig oppmøte, da jeg mente det ville gi meg større innsikt og mer utfyllende svar fra informantene. Fem av de ni intervjuene ble

gjennomført ved personlig oppmøte på møterom der informantene jobbet. På grunn av covid-19 utbruddet, måtte de resterende fire intervjuene gjennomføres via Skype eller telefon. Hvert intervju varte mellom 40 og 85 minutter, og det ble gjort opptak for at informasjonen som ble gitt skulle bli så korrekt som mulig. I tillegg tok jeg notater underveis i intervjuet dersom det skulle bli nødvendig å spørre mer utdypende senere i intervjuet uten å avbryte underveis. Intervjuene ble så transkribert innen to dager etter at de var gjennomført.

Innledningsvis i intervjuene ble formålet med forskningen presentert, samt hvorfor informanten hadde blitt valgt ut som intervjuobjekt. I tillegg fikk informantene informasjon om datalagring og konfidensialitet og spørsmål om informanten ønsket å stå presentert med fullt navn i oppgaven. Intervjuobjektene fikk også tilbud om et transkribert utkast av intervjuet, men samtlige ønsket kun sitatsjekk. De direkte sitatene som blir nevnt i oppgaven har blitt sendt over og blitt godkjent av informantene (se Vedlegg 5). Jeg har også i etterkant av intervjuene hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart.

3.3.3 Spørreundersøkelse som forskningsmetode

Spørreundersøkelse er en strukturert kvantitativ metode der forskeren utarbeider spørsmål som vil kunne svare på studiens problemstilling, og hvor de samme spørsmålene blir stilt til et større utvalg av respondenter (Bell et al., 2019). Spørreundersøkelsen utformes ofte med faste svaralternativer som respondentene må velge mellom. En fordel når dataene skal analyseres og tolkes, er at spørsmålene er lukkede ved å gi respondentene svaralternativer. Dette gjør det enklere å generere svar som kan overføres til numeriske verdier (Bell et al., 2019).

En svakhet ved spørreundersøkelser, er at resultatene kan bli feilaktig og/eller misvisende på grunn av dårlig utforming av spørsmålene (Bell et al., 2019). Det stilles derfor krav til utformingen av spørreundersøkelsen. Spørsmålene bør for eksempel utformes på en måte som ikke er ledende. I tillegg bør spørsmålene gjerne utformes på en måte som gjør at respondentene må foreta en rangering eller prioritering. Ofte brukte metoder for rangering er Likert-skala og spørsmål med flere svaralternativer (Bell et al., 2019). I tillegg kan svarene være farget av hva som er ønskelig at de svarer, og kan derfor være en potensiell feilkilde.

Gjennom spørreundersøkelsen ønsket jeg å undersøke en av interessentene som har stor innvirkning på banken, nemlig de ansatte. Jeg ønsket å undersøke hvor godt de ansatte kjente

til begrepet bærekraft, og om de har opplevd økt etterspørsel etter bærekraft fra kunder og leverandører. I tillegg ønsket jeg å undersøke om de ansatte opplevde det som utfordrende å gjøre arbeidsoppgavene på en mer bærekraftig måte, og hvilke tiltak ansatte ønsket for å kunne løse disse utfordringene. På denne måten kunne jeg få økt forståelse av de ansattes tanker rundt bærekraft, og oppnå ny innsikt utover informantene som ble intervjuet. Fordelen ved å benytte spørreundersøkelse som metode for datainnsamling, er at et stort antall svar kan samles inn på kort tid. Spørreundersøkelse ble derfor sett på som den mest hensiktsmessige metoden, da bruk av intervju i denne sammenheng ville krevd for mye ressurser med tanke på studiens omfang.

3.3.3.1 Utvalg av informanter

Tilgangen til respondenter i en av bankene som ble undersøkt var avgjørende for utvalget til spørreundersøkelsen. På bakgrunn av tid og tilgang, ble det derfor besluttet at spørreundersøkelsen kun skulle sendes ut til de ansatte i denne banken. I utgangspunktet bestod utvalget av alle ansatte i banken, og spørreundersøkelsen ble totalt sendt ut til 128 personer. Spørreundersøkelsen ble besvart av 58 personer, noe som gir en svarprosent på 45%. Av de 70 personene som ikke svarte på undersøkelsen var noen i permisjon eller hadde sluttet, slik at den reelle svarprosenten vil være noe høyere. En svarprosent på 45 er ansett som gjennomsnittlig for studier som benytter spørreundersøkelse i forskning på økonomifeltet (Mellahi & Harris, 2016). Svarene fra dette spørreskjemaet kan likevel ikke generaliseres utover denne organisasjonen.

3.3.3.2 Utførelse og utforming av spørreundersøkelsen

På grunn av at bankene allerede benytter seg av Questback til å utforme spørreundersøkelser internt, var det mest hensiktsmessig å benytte seg av dette verktøyet. Questback er et nettbasert verktøy til innsamling og analyse av informasjon. Spørreskjemaet ble sendt gjennom Questback sin innebygde funksjon via epost til de ansatte. Ved å benytte Questback ble det enklere å administrere spørreundersøkelsen til de ansatte. For å øke svarprosenten ble undersøkelsen designet for å ta ca. fem minutter å besvare.

Hensikten med spørreundersøkelsen var å kartlegge hvilken innvirkning bærekraft har på de ansatte. Spørreskjemaet ble utformet til å inneholde fire hovedspørsmål med flere underkategorier (se Vedlegg 6). Som en introduksjon til spørreundersøkelsen ble det lagt ved

informasjon om hensikten bak undersøkelsen, en forklaring på hva jeg ønsket å undersøke og hvor lang tid det ville ta å besvare spørsmålene. Det ble i tillegg presisert at deltakelse i undersøkelsen innebar full anonymitet. De ansatte fikk en frist på to uker til å besvare spørreundersøkelsen, og fikk etter en uke en påminnelse for deltakelse til undersøkelsen. Spørreskjemaet ble korrekturlest og kvalitetssikret før det ble sendt ut.

Det første spørsmålet i undersøkelsen gikk ut på å kartlegge de ansattes forståelse av bærekraft og hvorvidt de opplevde bærekraft som noe utover egen virksomhet. De fikk derfor en rekke påstander som de skulle vurdere. For å besvare spørsmålet ble en Likert-skala fra 1-7 brukt hvor de ansatte ble bedt om å rangere på en skala fra 1 til 7 hvor enige eller uenige de var i påstandene. Det andre spørsmålet hadde til hensikt å undersøke hvor hyppig bærekraft var et element i dialog med kunder og leverandører. De ansatte ble derfor bedt om å oppgi hvor mange ganger dette hadde inntruffet de siste fire ukene. I det tredje spørsmålet var formålet å kartlegge hva de ansatte så på som utfordrende knyttet til å utføre arbeidsoppgavene på en mer bærekraftig måte. De fikk en rekke påstander som de skulle vurdere på en Likert-skala fra 1 til 7, i hvilken grad de ulike påstandene var til hinder. Til slutt fikk de spørsmål om hva de ønsket av ulike tilnærminger for at de skulle kunne utføre arbeidsoppgavene på en mer bærekraftig måte. Her fikk de ansatte mulighet til å krysse av på flere av punktene som ble presentert. De to siste spørsmålene inkluderte også et åpent kommentarfelt, slik at de kunne komme med andre forslag enn de som allerede var listet opp. Dette ble gjort for at jeg skulle få ytterligere informasjon om andre hindringer og tilnærminger enn de som allerede var presentert, og for å sikre at noe ikke ble utelatt. Svarene som kom inn under det åpne kommentarfeltet er likevel ikke tatt med i oppgaven, da de ikke genererte noen nye funn.

3.4 Dataanalyse

En av hovedutfordringene med kvalitativt forskningsdesign, er at det ofte generer et stort og komplekst datagrunnlag fordi dataene baserer seg på et ustrukturert språk gjennom personlige notater, transkriberte intervjuer og ulike dokumenter (Bell et al., 2019). Det er ofte vanskelig å se sammenhengen i datamaterialet, og det er derfor nødvendig å starte med organisering og analysering av datamaterialet for å få en oversikt og identifisere spesielle mønstre (Johannessen et al., 2010). Det finnes flere ulike analysemetoder, og Bell et al. (2019) skrev i

sin bok at de mest brukte analysemetodene for kvalitative data er tematisk analyse og grounded theory.

I denne studien har jeg benyttet meg av tematisk analyse, da det er en fleksibel metode som gir mulighet for å strukturere de ustrukturerte dataene (Bell et al., 2019). I tillegg er tematisk analyse en egnet metode for studiet med hensyn til lengden på intervjuene og utvalgsstørrelsen (Clarke & Braun, 2017). Tematisk analyse benyttes for å tematisere informantenes uttalelser for å finne mønstre på tvers av gruppene. Analyseprosessen i tematisk analyse består av å organisere de innsamlede dataene etter temaer. Ryan og Bernard (2003) anbefalte å se etter blant annet gjentakelse, teorirelaterte utsagn, likheter og ulikheter og språklige forbindelser slik som «fordi» og «på grunn av» når man skal identifisere temaer. Disse anbefalingene ble brukt i søken etter temaer og koder i analyseprosessen.

Allerede under transkriberingen av intervjuene ble ideer om mulige temaer og koder utviklet, hvor noen ble endret, andre ble tatt bort og nye ble utviklet. I etterkant av alle intervjuene ble intervjutranskripsjonene gjennomgått flere ganger, og utsagn ble markert med ulik farge for tema de falt inn under. For eksempel ble sitater under temaet intern organisering markert med grønt, mens sitater knyttet til initiativ, sertifisering og rapportering ble markert med gult. Underveis dukket det også opp nye koder, og noen ble splittet opp slik som for eksempel intern forståelse og intern forankring. De ulike kodene har dannet grunnlaget for oppbygningen av resultat- og diskusjonsdelen. Til slutt ble alle sitatene samlet i et dokument og plassert under respektive temaer og koder. Resultatene fra analysen blir nærmere presentert i kapittel 4.

Dataene som ble hentet fra spørreundersøkelsen krever derimot en annen analysemetode. Målet var å utarbeide gode visuelle modeller som presenterte og forklarte dataene på en god måte. Questback, verktøyet som ble benyttet, tilbyr enkle fremstillinger av dataene som ble generert fra spørreundersøkelsen. Det var likevel hensiktsmessig å eksportere datagrunnlaget fra Questback til andre dataverktøy for analyse og utarbeiding av presentable modeller. Store deler av analysen gikk ut på å tolke tallverdiene som fremkom av spørreundersøkelsen, og manuelt utarbeide formålstjenlige modeller for at resultatene skulle bli presentert på en god måte.

3.5 Evaluering

Reliabilitet og validitet er viktige kriterier for etablering og vurdering av kvaliteten på forskningen (Bell et al., 2019). Det vil derfor i denne delen gjøres en vurdering av kvaliteten på studien med hensyn til reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil også etiske avveininger bli diskutert.

3.5.1 Vurdering av reliabilitet

Reliabilitet i forskning sier noe om resultatene fra studien er mulig å repetere, og om hvorvidt resultatene generer konsistente funn (Bell et al., 2019). For at en studie skal oppnå en høy grad av reliabilitet, må studien kunne repeteres av andre forskere og tilsvarende funn må oppnås. Reliabilitet er derimot vanskelig å oppnå i kvalitativ forskning, da det er umulig å «fryse» den gitte sosiale setting og omstendighet (LeCompte & Goetz, 1982). Resultatene fra denne studien vil være basert på informantenes oppfatninger og holdninger på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført, og disse vil trolig endres med tiden. Det samme gjelder svarene fra spørreundersøkelsen. Derfor vil det være mer hensiktsmessig å vurdere reliabilitet opp mot hvorvidt andre forskere anser funnene som troverdig på bakgrunn av dataene som er samlet inn (Lincoln & Guba, 1985).

Reliabiliteten handler også om studiens og dataens pålitelighet, og er et grunnleggende spørsmål i all forskning (Johannessen et al., 2010). Reliabilitet er derfor knyttet til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2010). Høy grad av transparens i oppgavens metodiske fremstilling som metodisk valg, analyseprosessen og den generelle fremgangsmåten som er blitt benyttet, er vesentlig for at andre forskere skal kunne gjøre en slik vurdering (LeCompte & Goetz, 1982). Det er vesentlig å beskrive og forklare valg og forutsetninger som er tatt underveis, for at andre skal kunne vurdere studien som troverdig og pålitelig.

3.5.2 Vurdering av validitet

Validitet handler om integriteten av konklusjonene som genereres fra studien og studiens gyldighet (Bell et al., 2019). Gyldighet og bekreftbarhet er også ord som ofte blir benyttet for validitet. Det skilles mellom intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet. Intern validitet handler i hovedsak om i hvilken grad funnene er gyldige for utvalget og det som blir

undersøkt, og er knyttet til om det finnes en kausal sammenheng mellom to variabler (Bell et al., 2019). Testing av kausale sammenhenger er i større grad viktig innen kvantitativ forskning enn i kvalitativ forskning. Ettersom formålet i denne studien er å oppnå økt innsikt om et tema, er det derfor lite hensiktsmessig å vurdere intern validitet. Det er heller ikke blitt testet kausale sammenhenger i spørreundersøkelsen. Jeg vil derfor kun vurdere studiens begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet er knyttet til om vi måler det vi tror vi måler (Johannessen et al., 2010). Definisjoner og betydninger av begreper og termer kan ha ulik betydning for informantene og forskeren, og er en kjent utfordring i kvalitativ forskning (LeCompte & Goetz, 1982). Fordi bærekraft er vag i sin betydning har jeg vært ekstra oppmerksom på at dette kunne føre til begrepsforvirring. Ettersom jeg ikke ønsket å legge føringer for hva jeg legger i begrepet bærekraft, var det hensiktsmessig å spørre informantene om deres oppfatning og tolkning av begrepet bærekraft. Dette for å sikre en felles forståelse mellom informanten og meg. Likevel kan dette ha svekket begrepsvaliditeten, da informantene kan ha ulik oppfatning av begrepet. På en annen side kan ulikheter fanges opp og tas med i betraktningen ved analysen. Jeg har imidlertid vært bevisst på viktigheten av at alle informantene skal forstå begrepene som brukes. Det samme gjelder for spørreundersøkelsen, hvor ulike begreper kan ha blitt tolket forskjellig fra respondenten og meg selv, og kan derfor gi feil svar og er en potensiell feilkilde. For å prøve å unngå en slik feilkilde ble spørreundersøkelsen kvalitetssikret av veileder og lest igjennom av fire personer før den ble sendt ut til utvalget.

Ekstern validitet sier noe om resultatene fra studien kan generaliseres utover den spesifikke konteksten til forskningen (Bell et al., 2019). Ekstern validitet vil i dette studiet være lav på bakgrunn av studiens metodiske valg som er kvalitativ forskningsdesign. I vurdering av ekstern validitet, er utvelgelse av deltakere et viktig punkt (Bell et al., 2019). LeCompte og Goetz (1982) argumenterte for at bruk av casestudier og små utvalg gjør det vanskelig å vurdere ekstern validitet. Utvalget for denne studien består av få informanter og baserer seg på et ikke-randomisert utvalg. Det samme gjelder utvalget til spørreundersøkelsen. Denne studien egner seg derfor dårlig til å generaliseres for en større populasjon eller til andre type institusjoner, og funnene fra spørreundersøkelsen kan kun generaliseres for den gitte banken.

3.5.3 Etiske avveininger

Etiske problemstillinger kan forekomme i alle stadier gjennom hele forskningsprosessen, og en kvalitativ forskning vil normalt gi et større bidrag til dette. Som forsker har man det etiske ansvaret for alle involverte parter i forskningsprosjektet, og det er derfor viktig at man er kjent med og er klar over etiske utfordringer som kan oppstå. Jeg har kontinuerlig arbeidet med at forskningen skal holde en høy etisk standard og har tatt i betraktning Thagaard (2003) sine tre hovedprinsipper for etisk ansvar. Disse tre er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter.

Innledningsvis i hvert intervju har jeg informert intervjuobjektet om forskningsprosjektet, samt gitt ut et skriv med mer omfattende informasjon hvor informantene har måtte signere en samtykkeerklæring (se Vedlegg 4). I tillegg har informantene blitt spurt om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet, noe alle informantene godtok. Lydopptaket har blitt behandlet konfidensielt og har kun blitt benyttet av forskeren selv. Informantene fikk både i forkant og i etterkant av intervjuet informasjon om at de på ethvert tidspunkt, frem til studien er avsluttet, kunne trekke seg som informant. Alle informantene fikk i tillegg spørsmål om de ønsket et transkribert utkast og sitatsjekk dersom det ble brukt i oppgaven. Samtlige informanter ønsket kun sitatsjekk av sitater som blir benyttet i oppgaven, og sitatene har blitt godkjent av informantene.

Gjennom forskningsprosessen har det blitt samlet inn data som i ulik grad inneholder personopplysninger. Personopplysninger som har blitt innhentet i forbindelse med studien er navn, stillingstittel og epostadresse til informantene. På bakgrunn av nye regler rundt personvern, er det nødvendig å søke om godkjennelse fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for å kunne gjennomføre intervjuer. Studien ble meldt inn og godkjent i forkant av intervjuprosessen. Dette bidrar til å øke studiens troverdighet. Gjennom prosessen med å melde inn studien til NSD fikk jeg også større klarhet i hvordan personopplysninger skal behandles. Siden det fremkommer personopplysninger gjennom en intervjuprosess er datalagring og databehandling svært viktig, noe som også fremkom i søkeprosessen til NSD. Det ble derfor gitt informasjon om datalagring og anonymitet på hvert intervju. For eksempel ble alle navn byttet ut når intervjuene ble transkribert og analysert. Informantene fikk også informasjon om at all data og lydopptak vil bli slettet når studien avsluttes, og at det kun vil være det som står i oppgaven som vil være tilgjengelig.

For å sikre anonymitet i spørreundersøkelsen ble det ikke spurt om personopplysninger, og innstillingen Questback har for å sikre anonymitet ble benyttet. Denne funksjonen fjerner koblingen mellom respondent og svar. I forkant av undersøkelsen ble jeg screenet av banken og måtte signere en taushetserklæring. Navnet på banken har også blitt anonymisert for å sikre konfidensialitet og anonymitet.

4. Resultater

I denne delen presenteres resultatene fra den tematiske analysen som er basert på koding av transkriberte intervjuer, dokumentanalysen og analysen av spørreundersøkelsen som beskrevet i metodekapittelet. Informasjonen som presenteres i denne delen er derfor kun basert på intervjuene av informantene, dokumentanalysen og dataene fra spørreundersøkelsen. Fremstillingen av analysen baserer seg på den overordnede problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene for oppgaven:

Hvordan har små og mellomstore banker integrert bærekraft i sin virksomhet?

F1: Hvilke faktorer er viktige ved integrering av bærekraft i virksomheten til små og mellomstore banker?

F2: Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft i virksomheten?

F3: Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?

4.1 Integrering av bærekraft i virksomheten

Under dette delkapittelet blir resultatene fra forskningsspørsmål 1 presentert. Gjennom intervjuene har det kommet frem ulike faktorer som er viktig ved integrering av bærekraft i virksomheten til små og mellomstore banker. Informantene har i stor grad belyst de samme faktorene, men det er likevel noe ulik tilnærming under de ulike punktene. Disse faktorene er å ha en intern struktur på hvem som er ansvarlig, forankre arbeidet internt, skape en klar forståelse internt, ha en god topplederforankring og utarbeide en bærekraftstrategi.

4.1.1 Intern organisering

Intern organisering spiller en viktig rolle i å få struktur rundt arbeidet med bærekraft og delegering av ansvar og roller. Med intern organisering mener jeg her hvem som er ansvarlig for arbeidet med å integrere bærekraft og implementere bærekraftstiltak i virksomheten. I store bedrifter har de ofte en egen bærekraftsavdeling med flere ansatte. Fordi små og mellomstore bedrifter har et mindre budsjett og færre ansatte, vil de måtte organisere arbeidet

med bærekraft på en annen måte. Gjennom intervjuene kom det frem at bankene hadde organisert det interne arbeid enten ved å ha en egen bærekraftsansvarlig, eller noen få som satt med det overordnede ansvaret i et bærekraftsteam.

Tre av de seks bankene som ble intervjuet hadde ansatt en egen bærekraftsansvarlig. I to av de tre bankene var stillingen nyopprettet høsten 2019, mens hos den tredje banken ble bærekraftsansvarsrollen etablert for drøye to år siden. En informant forklarte at grunnen til at de opprettet stillingen, var fordi de ønsket et tydeligere fokus på bærekraft og for enklere å håndtere og implementere bærekraftstiltak i banken. En annen informant fortalte at vedkommende tidligere hadde jobbet deltid med bærekraft i banken, men at stillingen nylig hadde blitt utvidet til full stilling. I den banken som hadde hatt en bærekraftsansvarlig i overkant av to år, hadde vedkommende også andre tilleggsoppgaver, men informanten forklarte at omfanget hadde økt siden stillingen ble opprettet for over to år siden og spesielt i 2019.

Vi har ikke en stor bærekraftsavdeling, det er bare meg, men vi har laget oss en «rigg» hvor vi bruker hele organisasjonen til å jobbe med dette (Informant 8)

Selv om disse tre bankene hadde definert en egen bærekraftsansvarlig, var det likevel en høy grad av involvering fra resten av organisasjonen. Den ene informanten sa at det var konserndirektøren for operasjonelle tjenester som hadde det overordnede ansvaret i konsernledelsen. Informanten som var bærekraftsansvarlig, hadde det overordnede ansvaret for at bærekraftstiltak ble implementert i virksomheten, at organisasjonen utviklet seg strategisk og at det som ble bestemt ble utført. En annen informant fortalte at de involverte de ulike avdelingene, samt konsernledelsen, i arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten.

Vi har tegnet opp for hver enkelt divisjon, og så har vi sagt at disse enkeltpersonene er ansvarlig for å jobbe med for eksempel innkjøp, og denne nøkkelpersonen hos HR er ansvarlig for å jobbe med likestilling og mangfold (Informant 8)

De siste tre bankene hadde derimot definert et bærekraftsteam som var ansvarlig for arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten. Disse personene jobbet prosjektbasert med å

implementere bærekraftstiltak ved siden av andre stillinger de hadde i banken. Gjennom intervjuene kom det frem at de hadde en representant fra ledelsen direkte involvert i gruppen og som jobbet med prosjektet. En av informantene beskrev bærekraftsteamet, som bestod av en gruppe på fire personer, som bankens ambassadører innen bærekraft. Videre ble det forklart at gruppen var bindeleddet mellom divisjonene, ansvarlig for gjennomføring av bærekraftstiltak og rapportering opp til styringsgruppen. En annen informant forklarte at de ikke hadde en egen bærekraftsansvarlig fordi de var en liten bank. I stedet for hadde de satt sammen et team på tre personer som jobbet med dette ved siden av andre stillinger de hadde i banken. En av informantene forklarte det på denne måten:

Selv om jeg har en form for initierende, drivende, altså en ledende rolle i vår bank, så har vi ikke definert at vi har en egen bærekraftsavdeling eller en bærekraftsansvarlig som sådan. Vi har den ambisjonen om at vi raskt nå skal få bærekraft som en tanke helt ut i organisasjonene, så dette skal være en naturlig del av vår ordinære måte å tenke på (Informant 7)

Informanten fra Etisk Bankguide fortalte at deres erfaring var at det blant bankene har blitt mer vanlig å etablere et eget bærekraftsråd bestående av en leder fra bærekraftsavdelingen eller bærekraftsteamet, noen representanter fra kredittavdelingen og investeringsavdelingen, og gjerne noen fra konsernledelsen. Videre forklarte informanten fra Etisk Bankguide at hensikten med et bærekraftsråd var å koordinere arbeidet, sikre en konsensus blant de ulike avdelingene og sikre informasjonsflyten. Denne tilnærmingen kunne man også se i bankene som ble undersøkt i denne studien, ved at flere i organisasjonen ble involvert i ulike prosesser tilknyttet arbeidet med bærekraft.

Bærekraft treffer alle deler av organisasjonen. Det er ikke noe kun jeg eller de som er definert som bærekraftsansvarlig skal jobbe med, men det er noe som i utgangspunktet gjennomsyrrer hele organisasjonen og kulturen (Informant 9)

De ulike bankene hadde strukturert den interne organiseringen forholdsvis likt, enten det var ved å ha en egen bærekraftsansvarlig eller flere personer som jobbet sammen i et team. En fellesnevner var likevel at flere i organisasjonen ble involvert i arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten.

Jeg tror faktisk det at vi har nøkkelpersoner i de ulike divisjonene istedenfor å ha en stor bærekraftsavdeling, er en styrke for å få tiltak raskt implementert (Informant 8)

4.1.2 Intern forankring

En vesentlig del av bærekraftsarbeidet handler om å skape en intern forankring i bedriften. Flere av informantene presiserte viktigheten av å skape en intern forankring i arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten. Flere pekte på intern forankring som en avgjørende faktor for at de var der de var når det gjaldt arbeidet med å integrere bærekraft. I tillegg mente flere av informantene at involvering av ledere var et viktig moment for å skape en god intern forankring. En informant nevnte for eksempel at det første tiltaket de gjorde da de begynte å jobbe med bærekraft, var å jobbe med intern forankring. I tillegg sa flere av informantene at de ønsket at bærekraft skulle bli en naturlig del av det de jobbet med.

Bærekraft skal være en integrert del av vår virksomhet, og med det er målet at alle ansatte skal være godt kjent med, og at det er en viktig del av arbeidshverdagen med den satsningen vi har på bærekraft (Informant 6)

Flere av informantene hadde opplevd utfordringer da de skulle jobbe med å forankre bærekraft internt. En av utfordringene som ble nevnt var å få en forståelse av at integrering av bærekraft var viktig for banken. En annen pekte på at det kunne være vanskelig for ansatte å se behovet for å jobbe med bærekraft, fordi det ikke syntes på bunnlinjen umiddelbart som for eksempel budsjettkutt. En informant i en av bankene som hadde jobbet lenge med bærekraft, trakk frem at et langsiktig perspektiv på bærekraft er nødvendig. En annen informant pekte på at det var utfordrende å få de ansatte til å forstå at bærekraft var noe som måtte arbeides med i alle ledd. I denne banken spilte modningen i organisasjonen en stor rolle for å få bærekraft forankret internt.

Nei, sånn helt i starten så var den store krevende jobben å få eierskap i organisasjonen. Selv om du jobber i for eksempel HR, så har du en jobb å gjøre for bærekraft (Informant 8)

Og akkurat den langsiktigheten, å bringe det tankesettet inn til alle i organisasjonen er en utfordring. Det er en utfordring å få noen til å endre seg generelt, men spesielt vanskelig når den endringen skjer om tre, fire, fem år. Er det noe man føler på kroppen i dag så er det vanskelig nok, men da ser man i alle fall behovet. Men hvis behovet for å endre seg er litt ullent, litt høyt oppe og langt frem, så blir den endringen enda vanskeligere å få gjennomført
(Informant 1)

Informantene som ble intervjuet hadde jobbet noe ulikt når det kom til den interne kommunikasjonen, men flere av informantene nevnte intranett og interne sider for informasjonsdeling og informasjonsflyt som viktige kommunikasjonskanaler rundt temaet bærekraft. Dette var i stor grad for å få ut ny informasjon knyttet til bærekraft. En informant fortalte at de hadde både ledermøter og avdelingsmøter for å kommunisere informasjon knyttet til bærekraft. Informanten la også til at den bærekraftsansvarlige noen ganger var med på disse møtene for å informere og snakke med de ansatte om bærekraftstiltakene i banken. En annen informant nevnte at de hadde ukentlige møter med alle de ansatte i banken der temaet bærekraft ofte var en del av agendaen og oppe til diskusjon. Involvering av alle de ansatte gjennom møter var mer omfattende for de større bankene, og en informant sa for eksempel:

Jeg har prøvd ulike modeller, men har funnet ut at å dra alle inn i alle møter blir litt for omfattende, og vi er jo ikke en så stor organisasjon. Så her drar vi litt på nøkkelpersoner etter behov, og noen er nok mer involvert enn andre
(Informant 8)

Bankene hadde benyttet seg av ulike tilnærminger for å sikre intern forankring. En bank fortalte for eksempel at de involverte alle ansatte i en såkalt idémyldring, der de ansatte fikk komme med innspill og forslag til hva de ønsket å arbeide videre med. Og på bakgrunn av dette ble det utarbeidet en plan med ulike delmål. I en annen bank ble det opprettet arbeidsgrupper i de ulike avdelingene, for at arbeidet med forpliktelsene banken hadde inngått skulle bli en realitet. Mens i en tredje bank holdt den bærekraftsansvarlige presentasjoner i hver divisjon i banken om arbeidet med hvordan de skulle jobbe med å implementere bærekraftstiltak i banken, og hvorfor de skulle gjøre det. En annen informant fortalte at de i stor grad involverte alle ansatte, og for eksempel inviterte de ansatte med på ulike

arrangementer som omhandlet bærekraft både i regi av bankene selv, men også i regi av andre institusjoner.

Vi startet med intern mobilisering og motivering som kumulerte i et lite internt seminar for å kunne få folk ombord på mikrotiltakene som de kan gjøre. For hvis vi skal lykkes med å veilede kunden til å ta bærekraftig valg i oppussing eller kjøp av bolig eller bygg, så er vi avhengig av at de som sitter nærmest kunden er ombord på prosjektet, og at det ikke bare er slik at vi har skrevet masse fine dokumenter (Informant 2)

Det handler om hele vår virksomhet, og her er vi nødt til å få organisasjonen i gang. Det handler ikke om å få en bærekraftsansvarlig i gang, men det handler om å få hele organisasjonen i gang (Informant 8)

Disse ulike tilnærmingene bankene hadde benyttet er eksempler på hva som kan gjøres for å sikre intern forankring i en virksomhet. Det flere av informantene vektla som en viktig faktor for å oppnå intern forankring var å jobbe kontinuerlig. Altså, «rett og slett et jevnt og trutt arbeid» som en informant så fint sa det.

Jeg tror det er viktig å involvere organisasjonen på et eller annet vis, for å få eierskap og for å få den driven i organisasjonen som er nødvendig. Nettopp fordi bærekraft treffer alle deler av organisasjonen (Informant 9)

4.1.3 Intern forståelse

For å oppnå en intern forankring er det viktig å få en felles forståelse internt i bedriften av begrepet bærekraft, samt en forståelse av hvorfor det er nødvendig og viktig å jobbe med bærekraft. Det å skape en god forståelse internt er en utfordring som vises å være gjennomgående i litteraturen, men også blant bankene som har blitt undersøkt i denne studien. Bærekraft er som nevnt innledningsvis et mye benyttet begrep, men er også vag i sin betydning. Gjennom en god forståelse av hva begrepet bærekraft betyr og konsensus i hele bedriften, kan dette bidra til å gjøre det lettere å få en felles forståelse av begrepet. Dette ble også trukket frem av informantene.

Hvis man skal ha en diskusjon om bærekraft, så må man først finne ut hvor fellesnevneren er. Der syntes jeg FNs bærekraftsmål er veldig fin å ha, med 17 mål og 169 delmål. Der ligger det mye fellesnevner selv om man jobber med ulike ting (Informant 6)

Som sitatet over viser hadde den ene banken benyttet seg av FNs bærekraftsmål for å skape en intern forståelse. Informanten fortalte at de hadde hatt to øvelser, en med styret og en med hver avdeling hvor lederne snakket med ansatte om hvilke bærekraftsmål de tenkte representerte arbeidsplassen. Flere av informantene pekte også på at de gjennom å være sparebanker egentlig hadde jobbet med bærekraft og samfunnsansvar i lang tid, og flere hadde benyttet seg av dette for å skape en intern forståelse av hvorfor bedriften skulle jobbe med bærekraft. En av informantene vektla at sparebankdelen var en viktig faktor for banken med tanke på intern forståelse. Informanten argumenterte med at banken i sin tid ble grunnlagt for å løse et samfunnsproblem, og bankens samfunnsansvar allerede var naturlig forankret i bankvirksomhetens DNA. En annen informant fortalte for eksempel:

Ved å vise at vi egentlig har jobba med bærekraft i veldig mange år, så det er ikke slik at man skal bevege seg over i en total ulik retning. De ansatte og de som har jobbet hos oss har gjort ekstremt mye bra i veldig mange år, men vi må ta med oss en ekstra dimensjon inn i forhold til hvordan vi tenker framover (Informant 6)

En av informantene nevnte at de i stor grad inviterte de ansatte med i arbeidet med bærekraft. Banken hadde blant annet gjennomført en rekke karbon- og klimatilpasninger som delvis var basert på idéudgaver og innspill fra de ansatte. Også andre informanter fortalte at deres ledere både ønsket og oppfordret de ansatte til å komme med innspill til bærekraftstiltak. I en av bankene erfarte en av avdelingene at de fikk se en positiv bunnlinjeeffekt av arbeidet de gjorde på bærekraftsfronten. Denne avdelingen fikk en forståelse av at det å jobbe med bærekraft var forretningsnært og viktig for banken, og informanten fortalte at denne avdelingen hadde blitt en heiagjeng innad i banken. Både intern forankring og involvering av de ansatte var noe som bidro til økt eierskap og modenhet i denne banken.

2019 var vel det store forløsende året hvor vi hadde mye på plass. Jeg kan vel si at organisasjonen var moden nok, altså modningen i organisasjonene var

høy og god nok til at jeg ikke opplevde motstand, og egentlig bare heiarop og en stolthet av at vi tok en posisjon (Informant 8)

Dette viser at involvering av de ansatte er like viktig for å skape en intern forståelse som for å oppnå en intern forankring. En god intern forståelse og forankring er viktig i bankbransjen da de ikke bare skal utarbeide mer bærekraftige prosesser internt, men de skal opptre i en mellomrolle og veilede kunder til å ta mer bærekraftige valg.

4.1.4 Topplederforankring

Litteraturen legger vekt på at en god topplederforankring i stor grad er avgjørende for arbeid med bærekraft i egen bedrift. En god topplederforankring kjennetegnes ved at ledelsen kjenner til og er involvert i arbeidet med bærekraft. Flere av informantene pekte på en god topplederforankring som en vesentlig faktor til at de hadde kommet dit de var. I tillegg bidro forankring i ledelsen til at bærekraft ble satt i fokus og dermed fikk en økt prioritering i bedriften.

Det er alltid en utfordring i en bank at det er veldig mange ting man kan ta hensyn til. Det vi har vært heldig med, er at vi har fått en sterk topplederforankring (Informant 6)

En av informantene fortalte at de opplevde en kollektiv følelse rundt arbeidet med bærekraft. En av grunnene til dette var at både ledelsen og styret i stor grad var involvert og ga klarsignal om at det var på den måten de ønsket å drive banken. I tillegg sa flere av informantene at topplederforankring var viktig, da det kunne bidra til at det ble tilført ressurser og satt av penger i budsjettet til å jobbe med bærekraft. En annen bank fortalte for eksempel:

Vår konsernsjef har virkelig tatt en posisjon og vært aktiv i sosiale medier og ment ting, altså turt å ta en ganske offensiv posisjon. Jeg tenker at dette har vært viktig for å bygge intern stolthet (Informant 8)

Informanten fra Etisk Bankguide pekte også på viktigheten av at arbeidet med bærekraft var forankret i ledelsen, og mente at dette burde være steg en eller to i arbeidet med bærekraft. I

tillegg pekte informanten på at gjennom tydelige signaler fra ledelsen om at dette var viktig og noe de ønsket å prioritere, kunne dette bidra til mindre motstand fra de ansatte.

Det å ha «go» fra styret og ledelse er viktig for å klare å sette av ressurser og ha fokus på tiltak (...) at styret og ledelse erkjenner at en skal jobbe med temaet og dermed får prioritert ulike fokusområder og målsetninger og jobber målrettet med disse (Informant 9)

Resultatene viste at en forankring i ledelsen var prioritert blant bankene som ble undersøkt, og var en viktig faktor for å få bærekraft integrert i daglig drift. En god topplederforankring ga et klart signal til resten av bedriften om viktigheten av å jobbe med bærekraft, noe som bidro til et økt engasjement blant de ansatte.

Det har vært avgjørende for oss å få en aksept i ledelsen for at det her er et prioritert område å jobbe med. Det er et område hvor forankring er kritisk. Vi må bygge stein for stein, som for de fleste av oss er nytt (Informant 3)

4.1.5 Bærekraftstrategi

Utover det å ha en intern forankring, intern forståelse og en topplederforankring var det å ha en bærekraftstrategi sentralt hos bankene som ble undersøkt. Flere av bankene i utvalget har utarbeidet en egen bærekraftstrategi for virksomheten. Valget mellom å utarbeide en egen bærekraftstrategi eller å integrere bærekraft i den overordnede strategien var likevel en skjønnsvurdering for bedriften.

Jeg håpet egentlig at vi skulle slippe å ha en egen bærekraftstrategi fordi strategien i seg selv skulle være sterk nok. Men så ser vi at for å tydeliggjøre visse områder så er det hensiktsmessig at vi har det, fordi det bidrar i forhold til det å tydeliggjøre og delegere ansvar internt i banken (Informant 6)

En bærekraftstrategi kan bidra til å gi bærekraft en større posisjon i bankene. Informanten fra Etisk Bankguide mente at dersom man har forankret bærekraftsarbeidet i ledelsen, kan dette bidra til at bærekraft blir inkludert når strategien for banken skal utarbeides. I og med at bærekraftsarbeidet involverer hele bedriften vil en overordnet bærekraftstrategi gjøre det

enklere å ta hensyn til elementer av bærekraft i resten av organisasjonen. Bærekraftstrategien kan dermed fungere som et fundament for de andre strategiene til banken.

Det vi har gjort er at vi har laget en bærekraftstrategi som er overordnet. Så har vi risikoområder i banken som kreditt, og i kredittstrategien som er en delstrategi i banken, referer man opp til bærekraftstrategien (Informant 7)

Utarbeidelse av en egen bærekraftstrategi kan gi flere fordeler som nevnt i sitatet over. I tillegg pekte en av informantene på at en strategi kunne benyttes for å på en systematisk måte prioritere bærekrafttemaer. En av bankene hadde for eksempel benyttet seg av FNs bærekraftsmål og Parisavtalens reduksjonsmål for videreutvikling av bærekraftstrategien til banken. Banken hadde på bakgrunn av dette utarbeidet målsettinger og prioriteringer rundt de målene hvor banken hadde størst påvirkningskraft. En annen bank i utvalget fortalte at de hadde brukt bærekraftstrategien som et hjelpemiddel til å utarbeide eksklusjonskriterier på hva de skulle finansiere og ikke. Bærekraftstrategien kunne derfor benyttes som et hjelpemiddel til å sette retning og prioritere hvor banken har størst påvirkningskraft.

Vi har laget en bærekraftstrategi som sier at vi skal bruke hele vårt handlingsrom, tenke 360 grader (Informant 8)

4.2 Metode for integrering av bærekraft

I dette delkapittelet vil funn knyttet til det andre forskningsspørsmålet bli presentert: *Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft i virksomheten?* På bakgrunn av den tematiske analysen, dokumentanalyse og litteraturgjennomgang har tre temaer blitt identifisert. Det første temaet er sette retning, mens det andre temaet er rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk og det tredje er bærekraftige produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet. Under datainnsamlingen har det kommet frem både lik og ulik metodikk hos bankene i utvalget. Den metodiske fremgangsmåten for hvordan bankene har valgt å sette retning er kanskje der forskjellen er størst, til tross for at informantene i stor grad belyste de samme faktorene. Dette skyldes den noe ulike metodiske tilnærmingen bankene har. Mens rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk og bærekraftige produkter og tjenester, samt støtte til nærmiljøet i stor grad var likt hos bankene i utvalget.

4.2.1 Sette retning

Bærekraft griper inn i mange områder av en virksomhet, og tilgangen på ressurser i bedriften setter en begrensning. For bedrifter vil det derfor være nødvendig å konkretisere og gjøre prioriteringer for hvordan bedriften skal jobbe med bærekraft med utgangspunkt i de forutsetningene virksomheten har. En slik prioritering er også hensiktsmessig for at bærekraftsarbeidet ikke skal bli u håndterlig for virksomheten. For små og mellomstore bedrifter kan dette være formålstjenlig siden tilgangen på ressurser er begrenset.

Samfunnet er jo i bevegelse, og da må jo vi også være i bevegelse. Bevegelse i bankmarkedet skaper jo også muligheter for oss, så da skal vi ikke jobbe med alt samtidig, for det har vi definitivt ikke tid eller ressurser til (Informant 6)

Flere av bankene i utvalget benyttet seg av ulike verktøy og metoder for å begrense omfanget og finne hvor deres bidrag er størst. To av bankene nevnte for eksempel at de hadde benyttet seg av vesentlighetsanalyse. En av informantene fortalte at de gjennom en vesentlighetsanalyse hadde kartlagt og tegnet opp de temaene som var mest vesentlige for deres virksomhet. I tillegg hadde de sett på hvor deres bidrag var størst og hva som var viktig for samfunnet. Informanten nevnte også at dette ga et godt grunnlag for videre arbeid med for eksempel FNs bærekraftsmål.

Det er to elementer som peker seg ut når det gjelder hvor vi står i dag. Det ene er at man skal fokusere på det som er det vesentligste, hva er det som er det vesentligste bidraget vårt? (Informant 7)

Gjennom intervjuet med informanten fra Etisk Bankguide ble aktsomhetsvurdering trukket frem som en god metode. Metoden gir virksomheten en systematisk måte å prioritere bærekrafttemaer, og gir en indikator på hvilke områder bedriften bør prioritere. OECD sine retningslinjer ble nevnt som et utgangspunkt og som en god veiledning på hvordan bedrifter kan utføre en aktsomhetsvurdering. Informanten la i tillegg til at dette kunne være spesielt viktig for de mindre bankene med tanke på ressursbruk og prioritering, og et viktig sted å starte for de som ønsker å ta en mer bærekraftig tilnærming. For eksempel nevnte en av informantene at det kunne bli krevende å holde fokus og ikke drukne i de store globale

problemene som virksomheten ikke var en del av. Gjennom kartlegging av hvilke sektorer porteføljen er plassert innunder, kan dette bidra til å gjøre det lettere å holde fokus.

Begynn med; hva er det som er vår jobb? Hvor er det vi har størst påvirkningskraft og størst avtrykk? (...) Hva er det som er vår kjerneidentitet og virksomhetsnære problemstilling? Hva kan vi sette som mål? Og så begynne å jobbe med det (Informant 8)

Informanten fra Etisk Bankguide fortalte at flere banker hadde valgt en tematisk tilnærming, ved at bankene valgte seg ut ett eller noen få temaer som fikk fokus i en periode, og som det ble jobbet med. En av informantene fortalte at de benyttet seg av denne tilnærmingen og nevnte at de for eksempel tok for seg én eller flere av FNs bærekraftsmål som det ble fokusert på det året. Selv om det ikke kom spesifikt til uttrykk i intervjuene, så det ut til at flere av bankene hadde jobbet med en tematisk tilnærming gjennom dokumentanalysen. Rapporter som årsrapport, bærekraftsrapport og samfunnsansvarsrapport hadde utviklet seg til å inneholde mer om temaet bærekraft fra år til år. Samtidig fornyet bankene bærekraftsmålene for det kommende året, noe som kunne tyde på en tematisk tilnærming til bærekraft.

Vår tilnærming er at vi trolig ser på arbeidstakers rettigheter nå i år, og lar det være fokus for 2020. Også velger vi noe annet i 2021. Det er overkommelig. Da kan det hende vi kan få til noe konkret ut av det slik at det ikke bare blir ull (...) vi må bryte ned prosjektet i små byggesteiner. Sånn at det vi gjør blir ordentlig gjennomført (Informant 3)

Et nytt begrep som har dukket opp i forbindelse med bærekraft er «purpose», på norsk blir det kalt «formål». Mange av informantene poengterte at de forsøkte å identifisere hva deres formål var og jobbet med bærekraft ut i fra det. Dette gjorde de for å enklere å definere hva bærekraft var for banken og hva virksomheten kunne bidra med til en bærekraftig utvikling.

Jeg tror faktisk kjernesaken her er - det har jeg sagt også når jeg har snakket med folk som jobber med bærekraft i helt andre bransjer - at den store jobben er kanskje å definere hva er det som er kjernenært, hva er det som er virkelig nær vår virksomhet når det gjelder bærekraft (Informant 8)

4.2.2 Rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk

Rapportering om bærekraft er en viktig del av arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten. For bedrifter er dette en måte å kommunisere hvordan de jobber med bærekraft og hva de har oppnådd. En utbredt utfordring derimot når det gjelder rapportering er mengden av ulike rapporteringsstandarder.

På en annen side så er det jo veldig komplekst hvis man skal følge alle disse her, både følge standardene og rapportere inn til alle initiativene. Det er ganske komplekst og ressurskrevende, så hvis man ikke har ressurser til det så kan jo det bli en utfordring (Informant 8)

Samtlige av bankene i studien rapporterte om bærekraft og samfunnsansvar gjennom årsrapporten. Gjennom dokumentanalysen og intervjuene kom det frem at bankene enten rapporterte etter GRI eller etter kravene myndighetene har satt for rapportering av bærekraft. To av bankene nevnte også i intervjuet at de har sett på TCFD, og at dette var noe de ønsket å integrere. I tillegg hadde to av bankene valgt å rapportere utover årsrapporten ved å ha en egen bærekraftsrapport. En av informantene forklarte valget slik:

Bærekraftsrapporten er mer omfattende og sier mer om retningslinjene og rutineene våre, den er litt mer beskrivende. Det vi rapporterer på i årsrapporten, i henhold til GRI, er en statusoppdatering i forhold til de målene vi setter oss: Hvilke målsetninger har vi? Hva har vi oppnådd og hva jobber vi videre med? (Informant 9)

Som en del av det interne arbeidet med bærekraft fortalte informantene at de hadde kartlagt utslipp i egen virksomhet gjennom et såkalt klimaregnskap. Flere av informantene la også vekt på at det å utarbeide et klimaregnskap for egen virksomhet, var noe som måtte på plass før de kunne stille krav utover egen drift til for eksempel kunder og leverandører. En av informantene fortalte at dette var en metode som ga de mer kvantitative måltall. Fire av de seks bankene var Miljøfyrtårn-sertifisert, og hadde derfor benyttet seg av Miljøfyrtårn sin metodikk for å utarbeide et klimaregnskap. En informant i en av de andre bankene fortalte derimot at de ikke helt så nytteverdien av en slik sertifisering, og hadde derfor valgt å ikke bli Miljøfyrtårn-sertifisert. De hadde likevel utarbeidet et klimaregnskap, noe som viser at man kan gjøre mye av det samme uten å inngå i en ordning eller sertifisering.

En ting er sertifiseringene og det skriftlige, men det kan bli litt mye fokus på det formalistiske uten at du egentlig sitter igjen med noe substans. Jeg tenker at substansen er det som er viktig å jobbe med (Informant 9)

Flere av informantene pekte likevel på Miljøfyrtårn som et godt verktøy til å kartlegge eget utslipp. En informant fortalte for eksempel at de registrerte og sendte inn data slik som elektrisitetsforbruk og flyreiser for deretter å få dataene konvertert til en CO² ekvivalent. Videre fortalte informanten at dette til slutt ble summert opp i klimaregnskapet, og ga en sluttsum som viste hvor mange tonn CO² banken slapp ut foregående år.

Miljøfyrtårn er på mange måter en del av hjemmeleksa (...) det er grunnlaget. Før vi begynner å rette blikket utad og inn i kjernevirksomheten vår, er det der vi starter (Informant 7)

I tillegg til klimaregnskap av egen drift så også flere av bankene på kartlegging av kundenes fotavtrykk, en såkalt porteføljevask. Noen av informantene pekte imidlertid på utfordringer knyttet til porteføljevask. En informant fortalte for eksempel at det var utfordrende å kartlegge kundene da de i stor grad bestod av små selskaper som ikke var børsnoterte, og i så måte ikke selv førte klimaregnskap. En annen informant fortalte at de raskt så at de hadde en oversiktlig portefølje som gjorde det mulig å kartlegge klimautslipp til porteføljen. I stor grad dreide disse forskjellene seg om at bankene hadde ulike forretningsmodeller og kundesegmenter. Flere av informantene understreket imidlertid at porteføljevask var høyt prioritert, og noe de i stor grad jobbet med for å få kartlagt.

Kartlegging vil bli en viktig del av vår jobb i den nærmeste tiden; det å klare å ta på seg disse bærekraftbrillene og begynne å kartlegge egne porteføljer både på næring- og på privatkundesiden (Informant 7)

Vi er veldig opptatt av å måle faktisk påvirkning og prøve å finne måltall og metodikk for å ha en kvantitativ oversikt over verdikjeden vår, og ikke bare uttrykke kvalitative mål om hva vi ønsker med verden. Det er kanskje det som skiller vår tilnærming fra veldig mange andre banker. (...) Det er kanskje også enklere for oss å ha en kvantitativ tilnærming fordi vi har et oversiktlig antall

kunder, en oversiktlig bransje vi finansierer og oversikt over alle kundene til kundene våre. Mange banker ville nok kanskje gitt opp å prøve å få til det vi prøver å få til (Informant 2)

Flere av bankene hadde i tillegg etterspurt klimaregnskap eller en kartlegging av utslipp av leverandører. Informanten fra Etisk Bankguide fremhevet viktigheten av at en bank anerkjenner at bedriftene de finansierer også har leverandører, og trakk frem at mange av problemene knyttet til bærekraft skjer i leverandørkjeden. Flere av bankene i utvalget hadde begynt å stille krav til leverandørene sine. To av bankene hadde tatt i bruk Fjordkraft sitt Klimanjaroprosjekt, som handler om å være klimanøytrale, og stilte i tillegg krav om at deres leverandører også skulle være klimanøytrale. En annen informant fortalte for eksempel at de hadde innført krav overfor en del profesjonelle parter om medlemskap i Global Compact.

Vi er klimanøytrale, og vi stiller nå krav til våre leverandører om at de også skal bli klimanøytrale. Da skaper vi ringer i vannet, og dette vil bre om seg (Informant 7)

I det videre arbeidet med å integrere bærekraft i kjernevirksomheten, hadde bankene nedfelt ulike retningslinjer og policyer. Informanten fra Etisk Bankguide mente at retningslinjer er et godt utgangspunkt for å integrere bærekraft fordi de er synlige for alle, i tillegg til at de legger føring for strategiske beslutninger. Samtidig er retningslinjer et grunnlag for konkrete arbeidsinstruksjoner, og i så måte gjør det enklere for de ansatte å arbeide med bærekraft. En av informantene pekte på at den største forskjellen mellom bankene i dag var på utarbeidelse av policydokumenter, det å stille krav til kunder og leverandører og å sette seg mål.

Retningslinjer er et utgangspunkt, men er ikke en garanti. Retningslinjer kan brukes helt konkret til å ta en helt konkret avgjørelse og derfor er det veldig viktig å ha gode, solide og detaljerte retningslinjer (Etisk Bankguide)

Flere av bankene i utvalget hadde utarbeidet retningslinjer og policyer, noe som fremkom av dokumentanalysen. De hadde for eksempel utviklet interne policyer og retningslinjer om arbeidsmiljø, menneskerettigheter og likestilling. I tillegg hadde flere av bankene også utviklet eksterne policyer og retningslinjer, som for eksempel en kredittpolicy som sier noe om hvem banken skal låne ut penger til. En informant fortalte for eksempel at de snart skulle

implementere krav om at bedriftskundene måtte respektere de ti prinsippene som følger av Global Compact.

Å ha en tydelig eksklusjonsliste; hva er det vi ikke skal ha i porteføljen og hva er det som ikke er bærekraftig? Da må du også definere og identifisere deler av porteføljen som simpelthen må ut. Da må du ta konsekvensen av dine kriterier og gå i aktiv dialog med bedriften, og si at her må dere gjennomføre en endring (Informant 7)

Flere av bankene hadde også forpliktet seg til bransjespesifikke tilknytninger slik som UNEP FI og Finans Norges veikart for grønn konkurransekraft. En informant fortalte at UNEP FI ikke var en definert standard som bankene skulle forholde seg til, men at denne var under utvikling. Videre fortalte informanten at UNEP FI hadde et nettverk hvor bankene kunne diskutere og sparre om ulike erfaringer, i tillegg til de seks prinsippene for bærekraftig bankvirksomhet som bankene kunne følge. En informant sa for eksempel at det var viktig å ha forståelse for hva bærekraft er dersom man ønsker å ta en bærekraftig tilnærming. UNEP FI kan derfor være et sted for å opparbeide seg kunnskap om bærekraft. I tillegg ble Finans Norges veikart for grønn konkurransekraft nevnt som et sett med prinsipper og veiledning som går direkte på bankbransjen.

Det har altså en positiv og negativ side. Det er positivt at folk faktisk har begynt å bry seg, men det har en negativ side ved at det blir veldig mye byråkratisering og rapportering, og man kan få tendenser der man gjør ting for rapporteringens skyld mer enn for det reelle innholdets skyld. Det blir en litt uløselig knute, man må finne en balanse (Informant 4)

Bankene anså det som utfordrende å følge de ulike rapporteringsstandardene, initiativene og retningslinjene. En av informantene understreket at det ikke hjalp å ha mange flotte sertifiseringer dersom det ikke var gjennomgående i bedriften. Det ble likevel lagt vekt på at flere av rapporteringsstandardene, initiativene og retningslinjene kunne være nyttige verktøy for å lære mer om bærekraft. De ulike nettverkene ble også ansett som nyttige til sparring og utveksling av erfaringer.

Å finne noe som er en felles standard blir vanskelig å få til, men det er noe jeg håper vi kan få til gjennom deltagelse i UNEP FI. Der er det en del kjernegrupper og arbeidsgrupper som jobber med denne type problemer. Min holdning er at man må ikke gjøre det beste til sin største fiende. Vi må begynne en plass også må vi være ærlige, åpne og transparente om hva har vi målt og hvordan vi har gjort det. Så får vi prøve å endre oss etterhvert som vi får mer og mer informasjon (Informant 1)

4.2.3 Bærekraftige produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet

Bærekraftige produkter og tjenester ble av flere av informantene ansett som en viktig og naturlig forlengelse av bærekraftsarbeidet. Flere av informantene nevnte derimot at de ønsket å ha på plass det interne før de begynte å tilby bærekraftige produkter og tjenester. Følgelig har flere av bankene i mindre grad et tilbud av bærekraftige produkter og tjenester. For eksempel nevnte en informant:

Det vi må ha på plass er den interne forankringen. (...) Når vi har fått slike type forankringer på plass, så begynner vi å komme i en fase der vi er mer aktive på produktspekteret, men der er vi ikke helt enda (Informant 6)

Det eksisterer flere spare- og låneprodukter som er rettet mot kunder som har et ønske om å bidra til en bærekraftig omstilling eller til å fremme klimahensyn. Eksempler på dette er grønne obligasjoner, bærekraftige spareprodukter og grønne bil- og boliglån. Flere av bankene i utvalget hadde et tilbud om slike produkter og tjenester. Noen av informantene mente at en av utfordringene med flere av disse produktene var at det ikke ble stilt overordnede krav til hva som for eksempel skulle betegnes som et grønt boliglån. En av informantene fortalte at forskjellige betingelser på hva som skal inngå i et grønt boliglån gjorde det vanskelig å sammenlikne de ulike bankene. Mens en bank kunne markedsføre at 30% av kundeporteføljen var grønn, kunne en annen bank bare vise til at 5% av porteføljen var grønn, nettopp fordi det stilles ulike krav til hva som går under betegnelsen grønn.

Vi ser jo at de andre har kommet etter; men de lager noe som er veldig mye enklere enn det vi har gjort, for vi prøvde å ta en litt bred miljøtilnærming til det. (...) På den ene siden er jo det veldig fint at det har blitt en slik voldsom

oppmerksomhet rundt bærekraft, samtidig så er det da en fare for at det blir uoversiktlig, det blir retningsløst og det blir grønnvasking (Informant 4)

Å utvikle produkter og tjenester tar tid. En av bankene som var en del av en større allianse, fortalte at produktene i stor grad ble utviklet i alliansen, men at det var opp til banken selv hvilke produkter og tjenester de ønsket å benytte seg av og tilby til kundene. Ved utvikling av bærekraftige produkter og tjenester, måtte virksomheten også gjøre avveininger mellom det forretningsmessige og bærekraftsmålene. Noen av informantene fortalte for eksempel at det var produkter og tjenester de måtte slutte å tilby, da det ikke var forretningsmessig bærekraftig å fortsette å tilby disse produktene og tjenestene. En informant fortalte at de hadde introdusert en ny type sparetjeneste for flere år siden som måtte avvikles. Informanten antok at en av grunnene til dette var fordi samfunnet ikke var modent nok eller klar for en slik tjeneste.

Også skulle man jo gjerne vært ute i markedet med flere produkter, men det her er jo et veldig langsiktig arbeid (Informant 6)

Flere av informantene fortalte at de i tillegg til å tilby bærekraftige produkter og tjenester hadde et ønske om å være en rådgiver for å bidra til en positiv omstilling hos kundene. Dette krever imidlertid at rådgiverne har kunnskap om bærekraft generelt, men også kunnskap om hva som faktisk er bærekraftig i for eksempel valg av materiale eller energibesparende produkter. En av informantene fortalte at deres rådgivere i banken leste seg opp på informasjon knyttet til den spesialiseringen og bransjen man jobbet innenfor. På denne måten kunne man både være en rådgiver, og samtidig være en god sparringspartner for kunden.

Hva kan vi gjøre? Hvilke tilbud kan vi introdusere for å i større grad klare å bistå kundenes omstilling? Vi prøver å se på de ulike mulighetene for denne type omstillingsprodukter (Informant 9)

Flere av informantene la vekt på at virksomheten skulle være en pådriver for bærekraftig utvikling i nærmiljøet. En av informantene fortalte at de gjorde en del symbolhandlinger for å vise både internt og eksternt at bærekraft var noe de tok på alvor. Informanten la til at noen av disse symbolhandlingene også ga de ansatte kunnskap og kompetanse innenfor de ulike områdene. En annen informant fortalte at de var ute på skoler for å bistå i undervisning om

sunn økonomi og privatøkonomi. Andre opplyste at de støttet veldedige formål og bidro aktivt i nærmiljøet.

*De ansatte får to dager som de kan bruke av i året. To arbeidsdager som kan brukes til deltakelse i et veldedig eller frivillig arbeide etter eget ønske
(Informant 7)*

Intervjuene og dokumentanalysen belyste at også tjenester, rådgivning og bærekraftig utvikling i nærmiljøet er viktige aspekter ved å ta en bærekraftig tilnærming og integrere bærekraft i virksomheten. Flere av informantene pekte på at produktutviklingen var et langsiktig arbeid, og at det var behov for mer samordning av kriterier på hva som går under betegnelsen grønn. Likevel viste alle bankene et stort engasjement for å bidra til bærekraftig utvikling i nærmiljøet.

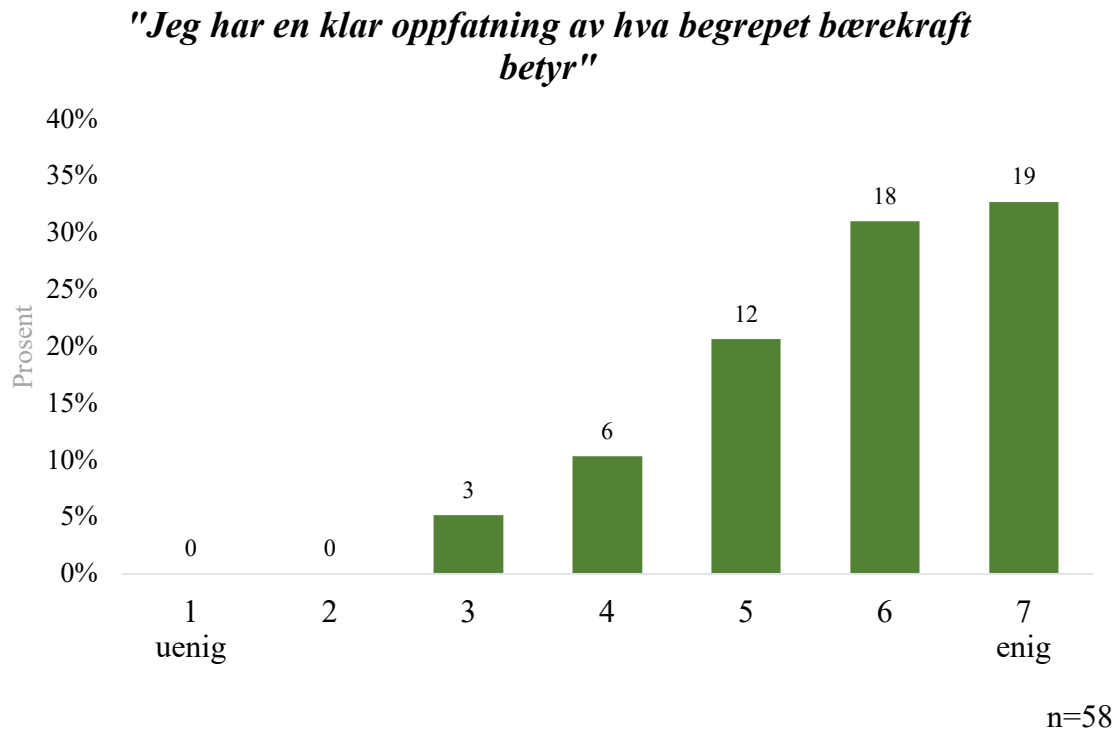
4.3 Resultatene fra spørreundersøkelsen

I dette delkapittelet vil resultatene og funnene fra spørreundersøkelsen som er knyttet til forskningsspørsmål 3 bli presentert: *Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?* Intern forståelse og forankring spiller en sentral rolle for å integrere og implementere bærekraftstiltak i bedrifter. Jeg ønsket derfor å undersøke hvilken forståelse de ansatte i en bank har av bærekraft, hvordan de opplever etterspørselen etter bærekraft, hvilke utfordringer og hindringer de står overfor og hvilke tiltak de ønsker for å kunne arbeide på en mer bærekraftig måte. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle de ansatte i en av de seks bankene i utvalget. Undersøkelsen inneholdt fire hovedkategorier med flere spørsmål. Jeg har imidlertid valgt å utelate noen av spørsmålene fordi problemstillingen har blitt endret noe underveis, og spørsmålene er derfor ikke lenger like relevante. I tillegg ble det gjennom de åpne svaralternativene gitt en indikasjon på at flere av spørsmålene ikke var like relevante for alle, da flere av respondentene ikke hadde direkte kundekontakt og svarene kunne derfor være misvisende.

4.3.1 Forståelse av bærekraft

Det første hovedkategorispørsmålet i spørreundersøkelsen var knyttet til ansattes forståelse av bærekraft. Som det kom frem under presentasjonene av resultatene fra intervjuene var en

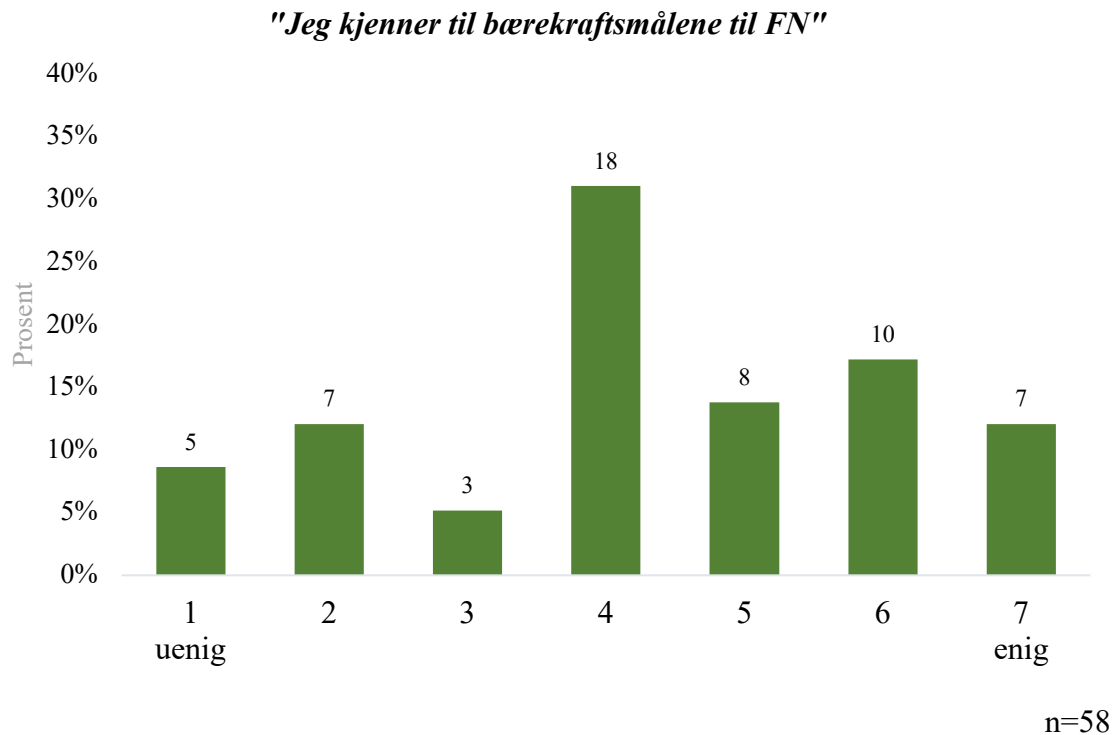
felles forståelse av begrepet bærekraft viktig. Jeg ønsket derfor å undersøke om de ansatte hadde en klar oppfatning av hva begrepet bærekraft betydde (Figur 5).



Figur 5 Oppfatning av begrepet bærekraft

4 av 5 respondenter mente at de hadde en klar oppfatning av hva begrepet bærekraft betyr. Ingen av respondentene ga uttrykk for at de ikke kjente til begrepet bærekraft. Svarene gir derfor en indikasjon på at de ansatte i denne banken i stor grad har en klar oppfatning av hva begrepet bærekraft betyr (Figur 5).

Flere av informantene som ble intervjuet sa at de benyttet seg av FNs bærekraftsmål i arbeidet med å implementere bærekraftstiltak i sin bank. Det kom også frem av litteraturen at bærekraftsmålene var utarbeidet for å gjøre bærekraft mer håndgripelig og forståelig, og kunne i så måte bidra til å skape konsensus rundt begrepet. Derfor var det ønskelig å undersøke om de ansatte i banken kjente til bærekraftsmålene som var utarbeidet av FN (Figur 6).

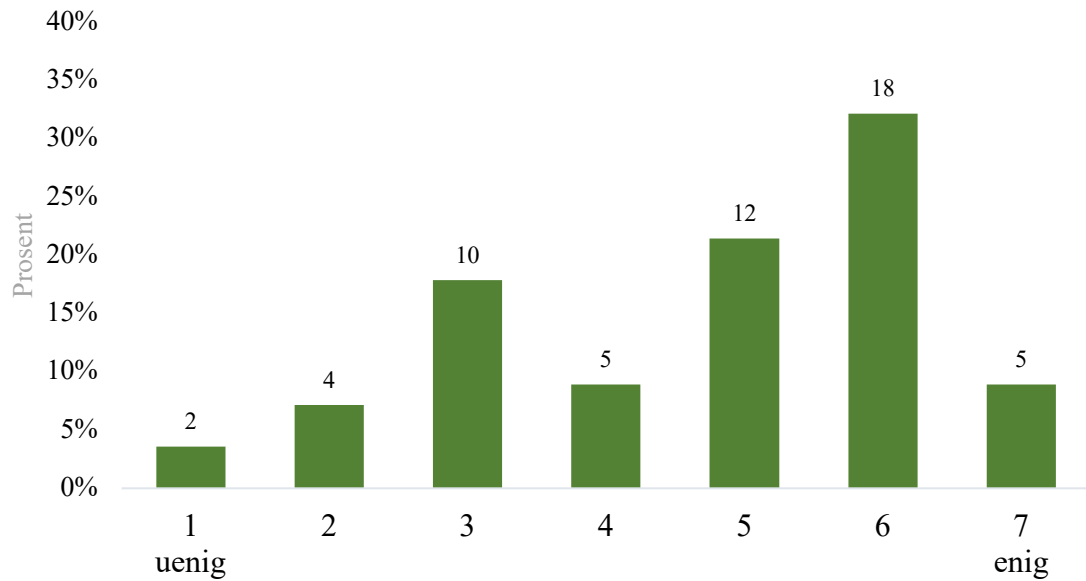


Figur 6 Kjennskap til FNs bærekraftsmål

I underkant av en fjerdedel av respondentene sier at de har mindre eller ingen kjennskap til bærekraftsmålene. Halvparten av respondentene anser at de har noe kjennskap til bærekraftsmålene. I overkant av en fjerdedel anser de har god kjennskap til bærekraftsmålene. Svarene gir en indikasjon på at det er varierende hvor godt ansatte kjenner til FNs bærekraftsmål. Dette er noe som var forventet siden banken er i oppstartsfasen med å integrere bærekraft i virksomheten (Figur 6).

Noe som kom frem under intervjuene, og som litteraturen også pekte på, er viktigheten av å skape en helhetlig forståelse av hva bærekraft er og hvordan dette blir jobbet med i bedriften. Selv om banken var i en tidlig fase med implementering av bærekraftstiltak, ønsket jeg likevel å undersøke om de ansatte hadde en klar oppfatning av hvordan banken arbeidet med bærekraft (Figur 7).

"Jeg har en klar oppfatning av hvordan banken jeg jobber for arbeider med bærekraft"



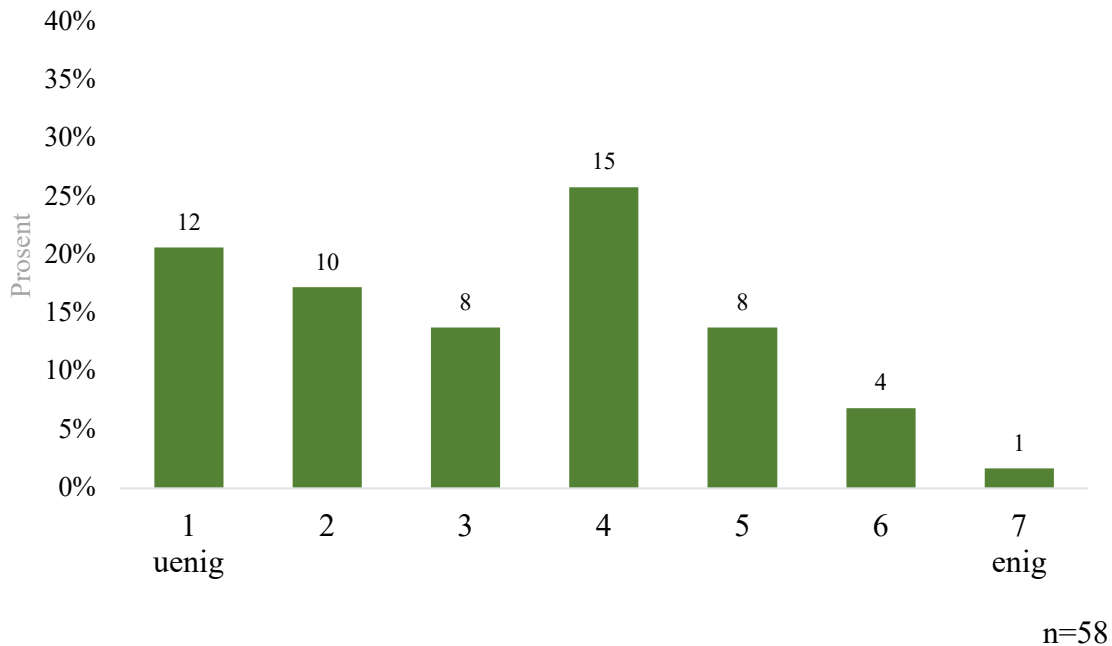
n=56

Figur 7 Oppfatning av bankens bærekraftsarbeid

To tredjedeler av respondentene hadde en forholdsvis klar oppfatning av hvordan banken arbeidet med bærekraft, mens en fjerdedel av respondentene ikke hadde en like klar oppfatning av dette arbeidet. Dette underbygger viktigheten av at å skape en helhetlig forståelse er nødvendig for at de ansatte i banken skal kunne bevege seg i samme retning (Figur 7).

Som påpekt i litteraturen tillegges lederen en viktig rolle for å implementere bærekraftstiltak i virksomheten. På bakgrunn av dette var det derfor ønskelig å spørre de ansatte om lederen hadde gitt informasjon om hvordan de kunne arbeide på en mer bærekraftig måte (Figur 8).

"Lederen min har informert meg om hvordan jeg kan bidra til å arbeide på en mer bærekraftig måte"

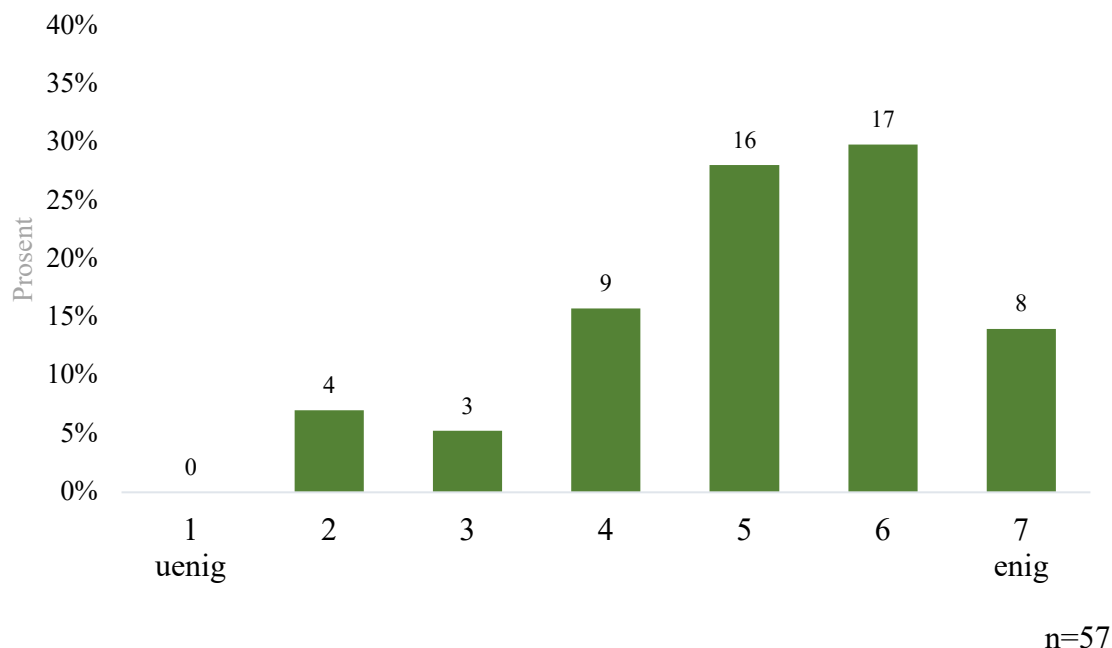


Figur 8 Informasjonsflyt fra ledelse

Halvparten av respondentene mente at de enten ikke hadde fått eller hadde fått lite informasjon fra lederen. 1 av 5 mente at de i større grad hadde fått slik informasjon. Som tidligere nevnt var banken som ble undersøkt i en tidlig fase med integreringen av bærekraft i virksomheten. Dette kan derfor være en av grunnene til at respondentene i liten grad hadde fått informasjon fra lederen om hvordan de kunne bidra til å arbeide på en mer bærekraftig måte (Figur 8).

Banker innehar en mellomrolle i økonomien, og har både utslipp knyttet til egen drift, men også utover egen drift gjennom utlån og investering. Som det kom frem av resultatene fra intervjuene, ble det ansett som viktig å være miljøvennlige i egen drift, selv om det er den indirekte påvirkningen som er størst. De ansatte ble derfor bedt om å svare på i hvilken grad de var enige eller uenige i at de i jobbsammenheng valgte det mest miljøvennlige alternativet (Figur 9).

"Når jeg gjør noe på vegne av banken jeg jobber for, så forsøker jeg å velge det mest miljøvennlige alternativet"



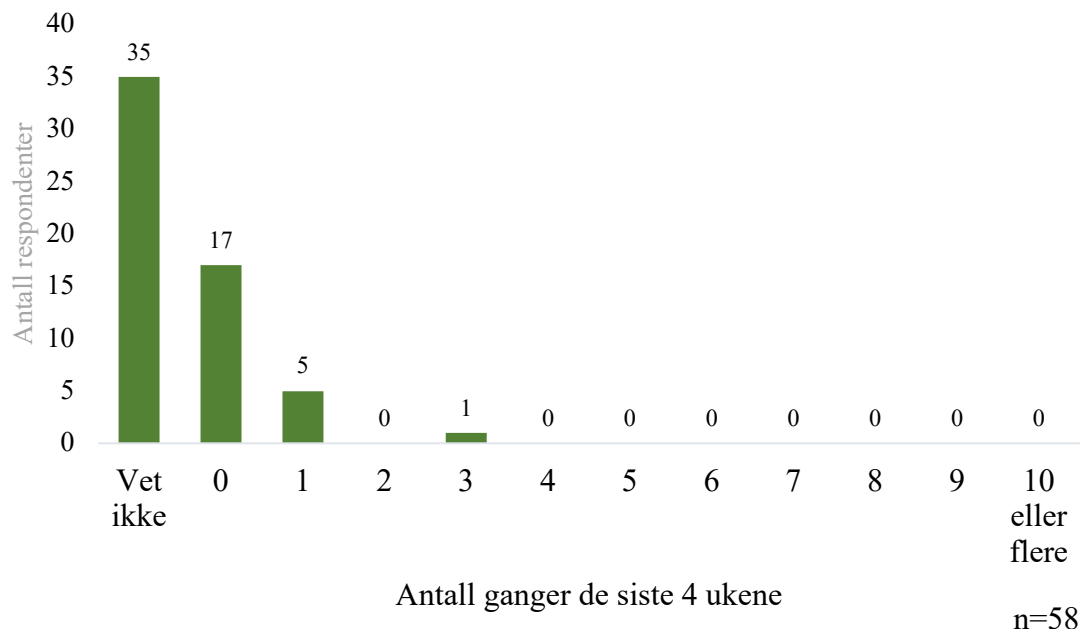
Figur 9 Miljøvennlighet i praksis

3 av 4 respondenter svarte at de i stor grad var enig i at de valgte det mest miljøvennlige alternativet i jobbsammenheng. Likevel var det 1 av 8 som i mindre grad forsøkte å velge de mest miljøvennlige alternativene i jobbsammenheng. Svarene indikerer at de ansatte i banken i stor grad valgte det mest miljøvennlige alternativet (Figur 9).

4.3.2 Etterspørsel

Det andre hovedkategorispørsmålet hadde til hensikt å undersøke om de ansatte opplevde ekstern etterspørsel etter bærekraft. En av informantene poengterte i et av intervjuene at det var viktig å ha et langsiktig perspektiv når man jobbet med bærekraft. En utfordring for bedriftsledere kan være å klare å skape en forståelse hos de ansatte om at det er viktig å jobbe med bærekraft, og at det ikke er noe som kan utsettes. Flere av informantene pekte på at de så en økende trend i etterspørselen etter mer bærekraftige produkter og tjenester. I tillegg var det flere informanter som fortalte at leverandørene i større grad stilte krav. Jeg ønsket derfor å undersøke hvor ofte de ansatte fikk bærekraftsrelaterte forespørsler fra kunder eller leverandører. Det første spørsmålet tok sikte på å undersøke etterspørselen etter grønne produkter blant kundene de siste fire ukene (Figur 10).

"Hvor mange ganger de siste 4 ukene har kunder etterspurt grønne produkter?"

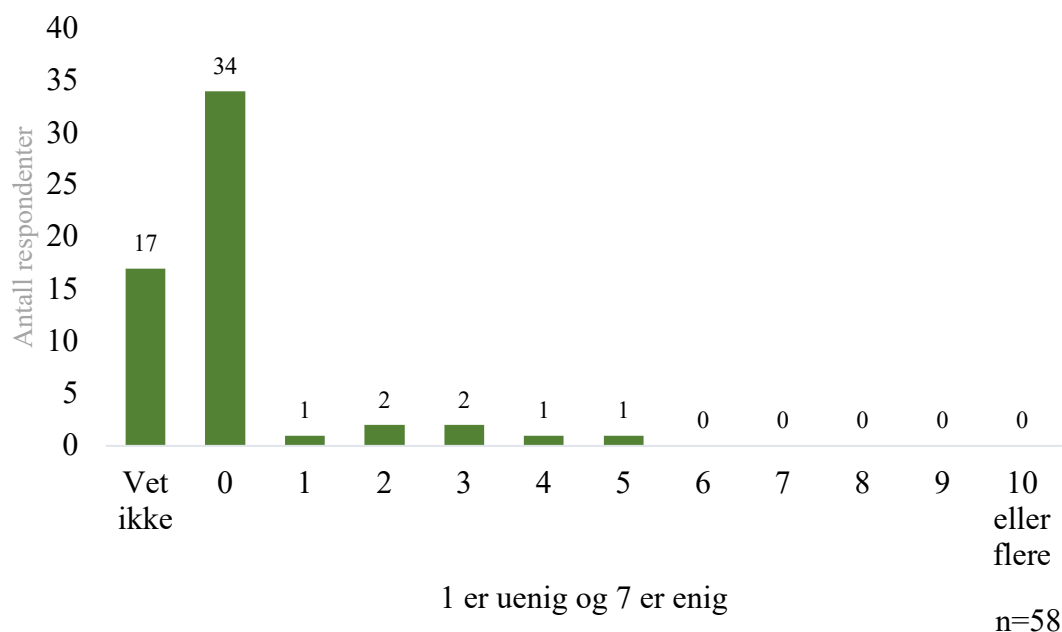


Figur 10 Etterspørsel etter grønne produkter

Mer enn halvparten av de ansatte visste ikke om kundene etterspurte grønne produkter. Mens 1 av 4 svarte at de ikke hadde fått en slik forespørsel. 1 av 10 respondenter svarte at de hadde fått forespørsel fra kunder en til tre ganger i en tidsperiode på fire uker. Svarene fra undersøkelsen viser at grønne produkter har blitt etterspurt av kunder åtte ganger i løpet av en periode på fire uker. Dette gir en indikasjon på at kundene i denne banken i liten grad etterspør grønne produkter (Figur 10).

Flere av informantene fortalte i intervjuene at de ønsket å bidra til en bærekraftig omstilling hos kundene. Jeg ønsket derfor å undersøke hvor mange ganger de siste fire ukene ansatte i denne banken hadde veiledet kunder i å ta mer bærekraftige valg (Figur 11).

"Hvor mange ganger de siste 4 ukene har du veiledet kunder i å ta bærekraftige valg?"

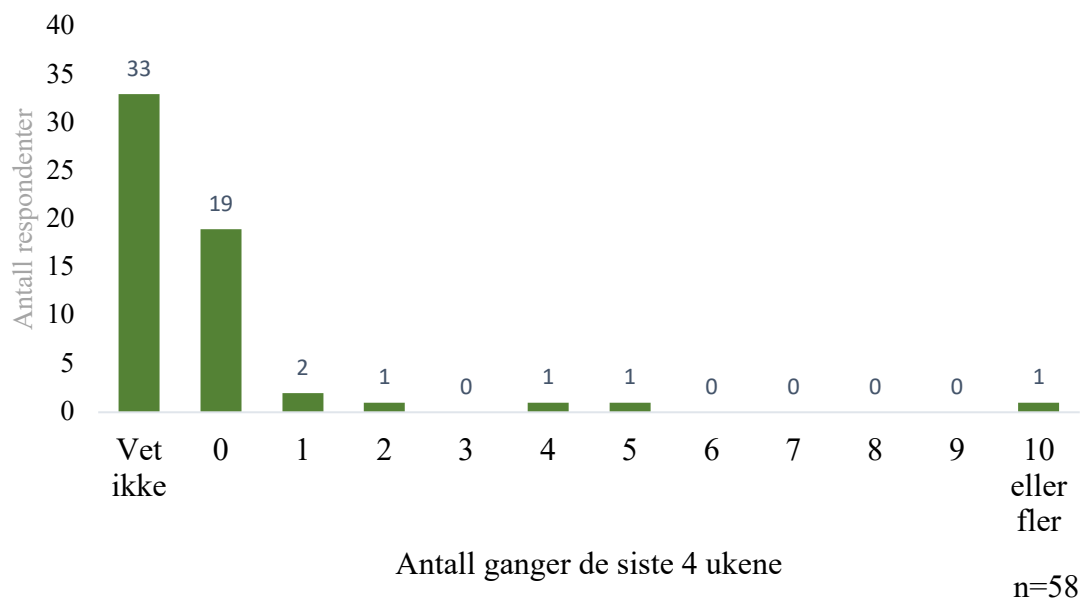


Figur 11 Veiledning av kunder

Svarene fra undersøkelsen viste at det hadde blitt veiledet kunder 20 ganger i løpet av en periode på fire uker i hvordan de kunne ta bærekraftige valg. Resultatene her må ses opp mot foregående spørsmål, noe som tyder på at det både er lite etterspørsel etter grønne produkter og lite aktivitet rettet mot å veilede kunder i en mer bærekraftig retning (Figur 11).

Det var også ønskelig å finne ut hvor mange ganger i løpet av de siste fire ukene leverandører hadde etterspurt bærekraftspraksisen til banken (Figur 12).

"Hvor mange ganger de siste 4 ukene har leverandører bedt om informasjon om bærekraftspraksisen til banken?"



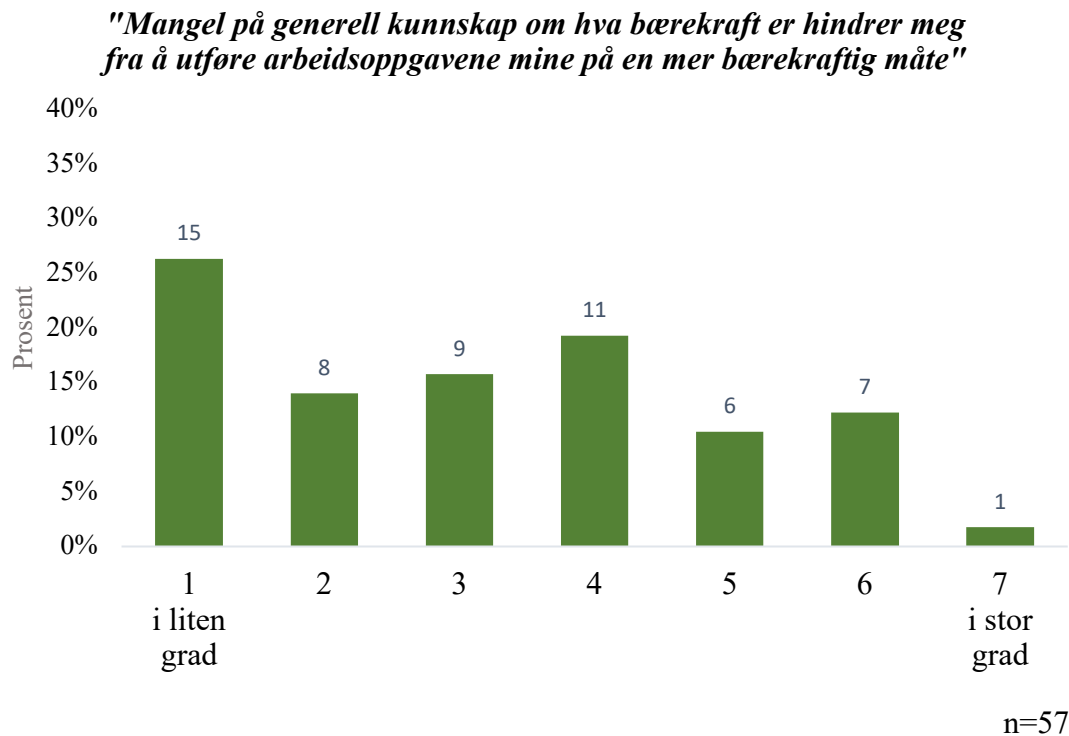
Figur 12 Etterspørsel etter bærekraftspraksis

Resultatene fra spørreundersøkelsen viste at 9 av 10 respondenter ikke vet eller ikke har hatt kontakt med leverandører som har etterspurt bankens bærekraftspraksis. Likevel viser resultatene at det har vært over 23 tilfeller hvor leverandørene har etterspurt bærekraftspraksisen til banken de siste fire ukene, fordelt på seks ansatte i banken. En av informantene fra denne banken opplyste at 13 av deres leverandører stod for to tredjedeler av leveransene til denne banken. Resultatene kan derfor tyde på at det er en forholdsvis høy etterspørsel etter bankens bærekraftspraksis fra leverandørsiden (Figur 12).

4.3.3 utfordringer

Som resultatene i de to foregående delkapitlene viste, indikerte integrering av bærekraft i virksomheten et behov for både intern forståelse og intern forankring. For å oppnå dette er bankene i stor grad avhengig av de ansatte. Jeg ønsket derfor å undersøke hva de ansatte opplevde som utfordrende med å skulle integrere bærekraft i arbeidsrutiner. De ansatte fikk derfor spørsmål om i hvilken grad ulike påstander var et hinder for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en mest mulig bærekraftig måte.

For mange kan bærekraft være et nytt og ukjent begrep, og som litteraturen og resultatene fra intervjuene peker på, er begrepet tvetydig og med flere definisjoner. De ansatte ble derfor bedt om å rangere på en skala fra 1-7 i hvilken grad de mente at mangel på generell kunnskap om hva bærekraft er var et hinder for dem (Figur 13).

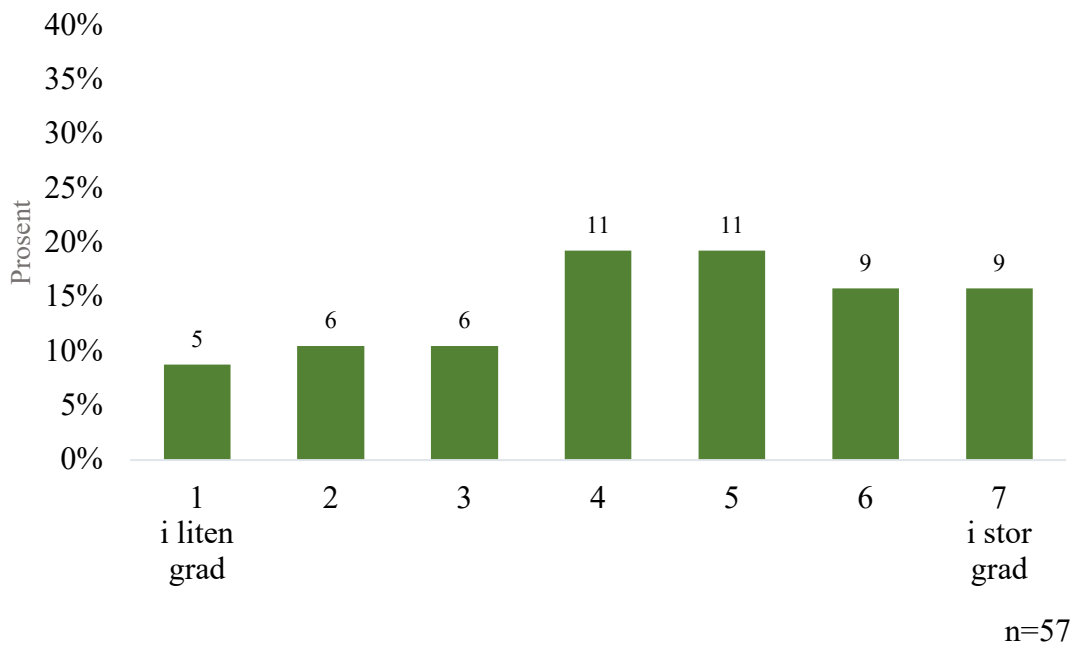


Figur 13 Bærekraftskunnskap som et hinder

Resultatene viste at over halvparten av respondentene ikke så dette som et hinder for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte. Mens 1 av 4 ansatte mente at dette kunne være et hinder. Svarene gir dermed indikasjoner på at flertallet av de ansatte ikke anser mangel på generell kunnskap om hva bærekraft er som et hinder for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte (Figur 13).

Noen arbeidsoppgaver kan enkelt utføres på en mer bærekraftig måte, mens andre er mer krevende og gir ikke klare indikasjoner. Dette kan være et hinder for de ansatte, og de ble derfor bedt om å rangere på en skala fra 1-7 i hvilken grad de mente at manglende informasjon om hvordan arbeidsoppgaver kan bli gjort mer bærekraftig var et hinder (Figur 14).

"Manglende informasjon om hvordan arbeidsoppgavene mine kan bli gjort mer bærekraftige hindrer meg fra å utføre arbeidsoppgavene mine på en mer bærekraftig måte"

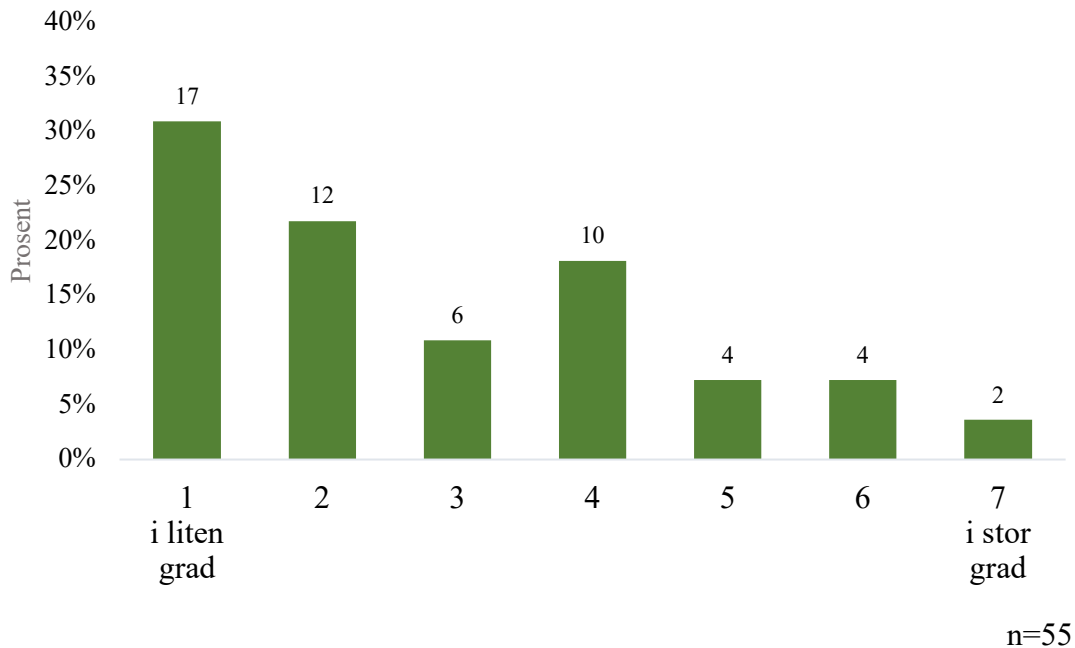


Figur 14 Manglende informasjon som et hinder

Resultatene viste at halvparten av respondentene i stor grad anså manglende informasjon som et hinder. Mens i underkant av en tredjedel av de ansatte i liten grad så på manglende informasjon som et hinder. Svarene tyder på at flertallet av de ansatte anser manglende informasjon om hvordan arbeidsoppgavene kan bli gjort mer bærekraftig som et hinder (Figur 14).

Både litteraturen og det som kom frem under intervjuene viser at det er en utfordring å prioritere jobben med å implementere bærekraftstiltak, da det krever et mer langsiktig perspektiv fordi det tar tid før man ser resultatene. Dette kan derfor gjøre det vanskelig for de ansatte å prioritere å jobbe med bærekraft, fordi andre arbeidsoppgaver ofte haster mer. De ansatte ble derfor til slutt spurt om de mente at bærekraft sto i veien for andre oppgaver som de måtte utføre (Figur 15).

"Andre oppgaver jeg må utføre hindrer meg fra å utføre arbeidsoppgavene mine på en mer bærekraftig måte"



Figur 15 Andre oppgaver som et hinder

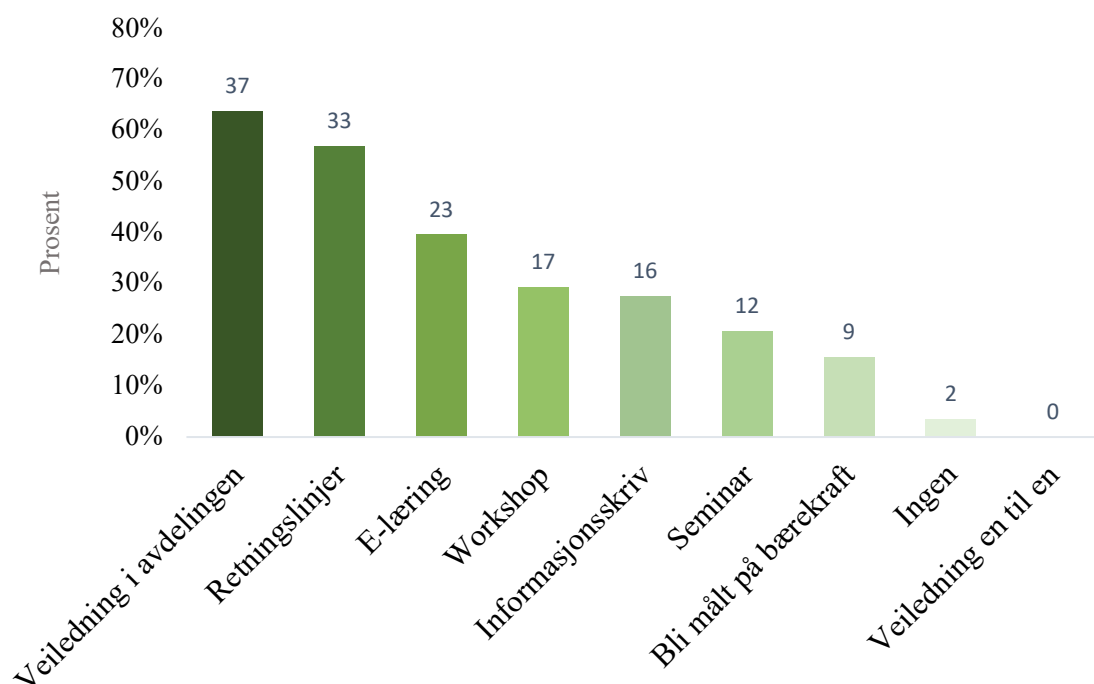
Resultatene viste at 2 av 3 ansatte i liten grad så på andre oppgaver som et hinder, mens 1 av 5 respondenter i større grad anså dette som et hinder. Til tross for at litteraturen og informantene pekte på andre oppgaver som et hinder, viste resultatene fra spørreundersøkelsen at respondentene i mindre grad anså andre oppgaver som et hinder for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en mer bærekraftig måte (Figur 15).

4.3.4 Ønsket opplæring

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen fikk de ansatte spørsmål om hva de ønsket av opplæring for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en mer bærekraftig måte. I intervjuerunden kom det frem ulike tilnærminger som ble benyttet for å sikre at informasjon og nødvendig opplæring ble gitt til alle ansatte. Noen av tiltakene som hadde blitt gjennomført var for eksempel workshop, seminar og avdelingsvis veiledning. I tillegg hadde bankene også laget retningslinjer og policyer for kriterier ut mot kundene.

Respondentene fikk under dette spørsmålet mulighet til å krysse av for flere alternativer. Svaralternativene baserte seg på informasjonen som fremkom under intervjuene eller av dokumentanalysen av bankene (Figur 16).

"For å kunne utføre mine arbeidsoppgaver på en mer bærekraftig måte ønsker jeg:"



n=58

Figur 16 Ønsket opplæring

Svarene fra spørreundersøkelsen viste at veiledning i avdelingen og retningslinjer er de mest foretrukne alternativene blant de ansatte i banken. Rundt to tredjedeler av respondentene krysset av på disse to alternativene. E-læring er også en metode som har blitt benyttet i noen av bankene i utvalget, og i underkant av halvparten av respondentene krysset av for at de ønsket e-læring. Det var ingen som svarte at de ønsket veiledning en til en (Figur 16).

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil det bli foretatt en drøfting av resultatene fra intervjurunden og spørreundersøkelsen som ble presentert i kapittel 4. Drøftelsen vil ta utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, og vil bli gjort på bakgrunn av teorien og de teoretiske antakelsene som foreligger. Praktiske og teoretiske implikasjoner av funnene vil så bli diskutert og det vil bli gjort en drøfting av studiens begrensninger. Til slutt vil jeg komme med forslag for videre forskning på emnet.

5.1 Hvilke faktorer er viktige ved integrering av bærekraft i virksomheten til små og mellomstore banker?

Gjennom intervjuene ble det identifisert fem hovedtemaer: *intern strukturering, intern forankring, intern forståelse, topplederforankring og bærekraftstrategi*. Disse fem hovedtemaene ble sett på som viktige faktorer ved integrering av bærekraft i bankene. Hovedtemaene støttes i stor grad av litteraturen som ble presentert i kapittel 2, og følger i stor grad Henderson et al. (2015) sin modell for at bærekraft skal bli en naturlig del av kjernen til bedriften.

5.1.1 Intern organisering

Epstein og Buhovac (2010) mente at bærekraftsansvarlige spiller en viktig rolle for å lære opp avdelinger om hvorfor det er viktig at bedriften setter bærekraft på agendaen. I tillegg påvirker bærekraftsansvarlige i stor grad hvordan selskapet integrerer bærekraft i bedriften gjennom formelle og uformelle systemer. Dette synet støttes av Risi og Wickert (2017) som i sin studie hevdet at egne bærekraftsavdelinger og bærekraftsansvarlige spiller en betydelig rolle for å integrere bærekraft i bedriften. Dette synet støttes også av flere av informantene da bankene i utvalget hadde egne personer som var ansvarlige for å implementere bærekraftstiltak i bedriften. Noen av informantene fortalte under intervjuet at store banker gjerne har en egen bærekraftsavdeling, men at små og mellomstore banker ikke har mulighet til dette på grunn av begrensede ressurser. Likevel pekte informantene på at små og mellomstore bedrifter også kan ha en fordel fordi de ikke må gå gjennom et like formalisert system.

Fra dybdeintervjuene kom det frem at bankene i utvalget hadde benyttet seg av ulik intern organisering for arbeidet med bærekraft. Dette gjenspeiler på Epstein og Buhovac (2014) sin

antagelse om at bærekraftsansvaret delegeres på bakgrunn av bedriftens størrelse og kompleksitet. Alle bankene hadde en eller flere som stod som ansvarlige, men ikke alle hadde en bærekraftsansvarlig som var ansatt i 100% stilling. Resultatene fra intervjuene viste likevel ikke til noen større forskjell på de som hadde valgt å ha en egen bærekraftsansvarlig fremfor de som hadde valgt en mer prosjektbasert tilnærming.

Risi og Wickert (2017) fant i sin studie at bærekraftsansvarlige innehar en betydelig rolle i starten av en implementeringsprosess. To av informantene fortalte for eksempel at banken nylig hadde opprettet en stilling fordi de ønsket en egen bærekraftsansvarlig. Dette viser både at bankene ønsker et større fokus på bærekraft slik som informantene også pekte på, men kan også bety at det fortsatt gjenstår et betydelig arbeid for å integrere bærekraft i virksomheten. Det er likevel slik at arbeidet med å integrere bærekraft ikke er ferdig selv om ulike bærekraftsmål er oppnådd. Følgelig vil nye bærekraftsmål måtte utarbeides og andre fokusområder vil dermed springe naturlig ut av dette. Risi og Wickert (2017) argumenterte for at bærekraftsansvarlige fungerer som de viktigste driverne for bærekraft og er de viktigste bærerene av relevant kunnskap knyttet til emnet. En av informantene fortalte for eksempel at den bærekraftsansvarlige hadde holdt presentasjoner avdelingsvis, for å kommunisere hvorfor bærekraft var viktig for bedriften og hvordan man som ansatt kunne bidra til at bedriften nådde bærekraftsmålene.

Funnene fra dybdeintervjuene viste at de som var ansvarlig for bærekraftsarbeidet jobbet aktivt for å få bærekraftstiltak implementert i hele virksomheten, og støttes dermed av påstandene om at bærekraftsansvarlige spiller en vesentlig rolle for å få bærekraftstiltak implementert og integrert i bedriften (Epstein & Buhovac, 2010; Risi & Wickert, 2017).

5.1.2 Intern forankring

For bedrifter som ønsker å ta i bruk en mer bærekraftig praksis, er målet at bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten og følgelig bli en naturlig del av det bedriften foretar seg. Å ha en god forankring internt er i stor grad avgjørende for at bærekraft skal bli en naturlig del av organisasjonen. Flere forskere hevder at bærekraft og samfunnsansvar må integreres på en slik måte at det blir en naturlig del av hva organisasjonen gjør (Epstein & Buhovac, 2014; Henderson et al., 2015; Jenkins, 2006). Resultatene fra dybdeintervjuene viste at intern forankring også er noe informantene i utvalget pekte på som både viktig og ønskelig for at

bærekraft skal bli en integrert del av organisasjonen. Funnene støtter derfor antagelsen som disse forskerne indikerte.

Gjennom dybdeintervjuene kom det frem ulike tilnærminger for hvordan bankene jobbet for å få bærekraft forankret internt, noe som kan tyde på at arbeidet med bærekraft må tilpasses den spesifikke organisasjonen. Borglund et al. (2017) pekte på at intern kommunikasjon er viktig for å øke ansattes eierskap til arbeidet som gjøres med bærekraft. Flere av informantene nevnte for eksempel at de benyttet intranett for å kommunisere informasjon knyttet til bærekraft. I noen av bankene hadde bærekraftsansvarlige gjennomført både workshops og presentasjoner både for å oppdatere de ansatte, men også for å understreke viktigheten av at banken integrerer bærekraft i virksomheten.

Flere av bankene jobbet også aktivt for både å involvere de ansatte og for å skape en organisasjonsidentitet hvor bærekraft inngår som et naturlig element. En av informantene fortalte at de i stor grad inviterte de ansatte til å delta på arrangementer som hadde bærekraft som tema. I tillegg holdt banken ulike arrangementer og støttet veldedige formål på initiativ fra de ansatte. Til syvende og sist er det ifølge Borglund et al. (2017) alltid de ansatte som må handle for at bærekraft ikke kun skal bli et produkt på papiret eller reduseres til å kun handle om kommunikasjon. De ansatte er både gjenstand for og den drivende kraften bak gjennomføringen. Resultatene fra dybdeintervjuene understøtter denne påstanden fordi funnene tyder på at bankene jobbet aktivt for at bærekraft skulle bli en naturlig del av virksomheten og at bankene aktivt involverte de ansatte. Og som nevnt i resultatdelen pekte flere av informantene på at bærekraft var noe som angikk hele bedriften, og ikke bare de som var ansvarlig for bærekraft.

Resultatet fra intervjuene antyder at noen av bankene i utvalget fortsatt prøvde å finne sin plass, og slik noen av informantene pekte på ønsket de at bærekraft skulle bli en naturlig del av virksomheten. Det kan derfor se ut til at for flere av bankene i utvalget, var ikke bærekraft en naturlig del av organisasjonen på undersøkelsestidspunktet. Likevel er dette noe som ikke kan bekreftes kun basert på intervjuer med de ansvarlige for bærekraftsarbeidet, men må undersøkes nærmere gjennom intervjuer eller spørreundersøkelser med de ansatte. Det var derimot en bank som skilte seg ut, da denne bankens fundament bygde på bærekraft og samfunnsansvar. For denne banken var bærekraft en naturlig del av organisasjonen. Dette var

noe som også ble synliggjort gjennom den interne organiseringen, hvor ingen spesifikt hadde ansvaret for bærekraft, men snarere alle de ansatte i bedriften.

Funnene fra intervjuene støtter derfor tidligere litteratur på feltet om at bærekraft skal være en naturlig del av hele organisasjonen (Epstein & Buhovac, 2014; Henderson et al., 2015; Jenkins, 2006).

5.1.3 Intern forståelse

Henderson et al. (2015) hentydet at en konkret og entydig definisjon av bærekraft er viktig for at bærekraft ikke bare skal være noe det jobbes med i periferien, men bli en etablert del av kjernevirksomheten. Gjennom intervjuene kom det frem at det kun var én bank som hadde benyttet FNs bærekraftsmål som et verktøy for å ramme inn og skape en enhetlig definisjon av bærekraft. Hos resten av bankene kom det ikke klart frem hvorvidt de hadde en entydig definisjon av bærekraft, likevel pekte flere av informantene på at de hadde iverksatt tiltak for å skape en intern forståelse av hvorfor det var viktig å sette bærekraft på agendaen.

Ikke bare er det viktig med en entydig og klar definisjon av bærekraft. Det er også viktig å vise for de ansatte hvorfor ledelsen ønsker å integrere bærekraft i virksomheten, slik at de forstår at det er viktig å jobbe med bærekraft. Gjennom intervjuene kom det frem at flere av sparebankene mente at de allerede hadde jobbet med bærekraft i flere år, og det så ut til at dette hadde gjort det lettere å skape en forståelse internt. Flere ulike metoder ble benyttet under arbeidet med å skape en intern forståelse, på samme måte som det ble gjort for å skape en intern forankring. For eksempel ble det nevnt av flere informanter at de ansatte hadde blitt oppfordret til å komme med innspill. De ble også invitert til å delta på ulike aktiviteter rettet mot bærekraft. En annen bank arrangerte et kick-off om bærekraft som skulle bidra til å motivere de ansatte. Jenkins (2006) fant i sin studie at ansatte som ble involvert i aktiviteter som var direkte knyttet til jobben deres og fikk mulighet for opplæring og utvikling, ble mer interessert i samfunnsansvar og bærekraft. Dette gir indikasjoner på at involvering av de ansatte i arbeidet med bærekraft kan bidra til å øke aksepten hos de ansatte.

En av informantene uttrykte en følelse av at organisasjonen først nå etter flere år endelig var moden nok. Dette viser at endring krever tid, og ved å jobbe «jevnt og trutt» som informanten sa, og som ble presentert i resultatdelen, vil til slutt gi resultater. Det kunne virke som om

denne banken hadde klart å skape en intern forståelse, ved at de ansatte hadde forstått og godtatt at banken ønsket å få bærekraft inkludert i virksomheten. Ved å ha en god intern forankring og en gjennomgående intern forståelse, kan dette derfor bidra til å løfte arbeidet med bærekraft til et høyere nivå.

5.1.4 Topplederforankring

Epstein og Buhovac (2014) hevdet at ledelsen må forplikte seg til å bidra til en bærekraftig utvikling og ta i bruk en mer bærekraftig praksis før arbeidet med implementering kan begynne. Også andre forskere vektlegger at forankring i ledelsen er en viktig faktor for at bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten (Engert & Baumgartner, 2016; Henderson et al., 2015). Alle bankene i utvalget hadde forankret arbeidet med bærekraft i ledelsen. Enkelte av bankene hadde noen fra ledelsen direkte involvert i arbeidet med bærekraft, mens andre hadde godkjenning fra ledelsen til å drive dette arbeidet fremover. Flere av informantene pekte på at en god topplederforankring hadde vært avgjørende for at de var der de var. Dette underbygger derfor Epstein og Buhovac (2014) sin påstand om at ledelsen utgjør en viktig faktor dersom man ønsker å bevege seg i en mer bærekraftig retning, og for å få bærekraft til å bli en integrert del av virksomheten. Samtidig gir funnene støtte for at den eller de som er bærekraftsansvarlig må tillegges en viss grad av autoritet for å ha mulighet til å påvirke både i det strategiske arbeidet og de ansatte (Epstein & Buhovac, 2014).

Epstein og Buhovac (2014) skrev at ledelsens forpliktelse ofte synliggjøres gjennom visjonen og misjonene til selskapet, samt ved at de integrerer bærekraft i strategien. En av informantene fortalte at ledelsen hadde utarbeidet en ny visjon for å vise at de ønsket å ta en større posisjon. En ny visjon som tar sikte på å inkludere bærekraft gir signaler til både interne interessenter, men også eksterne slik som aksjonærer, kunder og leverandører. En ny visjon og misjon kan bidra til at de ansatte i større grad forstår at ledelsen ønsker å integrere bærekraft og følgelig bli en naturlig del av virksomheten. Jenkins (2006) pekte på at ledelsen i små og mellomstore bedrifter er tettere på organisasjonen, noe som gjør det enklere å påvirke verdiene og kulturen til bedriften.

5.1.5 Bærekraftstrategi

Litteraturen la vekt på at bedrifter som ønsker å ta en bærekraftig tilnærming og få bærekraft integrert i daglige beslutninger, må gi bærekraft en sentral plass i strategien til selskapet

(Epstein & Buhovac, 2010; Henderson et al., 2015). Dette støttes også av bankene som ble intervjuet. Det kan virke som om flere av bankene benyttet strategien aktivt, og at dette hadde vært et hjelpemiddel for å sette retning for banken. Strategien vil også gjøre det enklere for bankene underveis å prioritere hva de skal ta del i eller ikke.

Flere studier viste til at det er behov for å utarbeide en bærekraftstrategi dersom bedriften skal kunne identifisere seg som bærekraftig (Dyllick et al., 2002; Engert & Baumgartner, 2016; Epstein & Buhovac, 2014; Henderson et al., 2015). En av informantene fortalte at de hadde håpet at den overordnede strategien skulle være god nok i seg selv slik at de ikke hadde trengt en egen bærekraftstrategi. De anså det likevel som formålstjenlig å utarbeide en egen bærekraftstrategi. Funnene viste at de andre bankene i utvalget også hadde utarbeidet egne bærekraftstrategier. Dette kan gi indikasjoner på at det er et behov for å utarbeide en egen bærekraftstrategi eller endre på den eksisterende bedriftsstrategien for å gi plass til bærekraft. Funnene fra denne studien bekrefter derfor antagelsene om at det er nødvendig at bærekraft får en sentral plass i bedriftens strategi for at bærekraft skal bli en naturlig del av bedriften.

Totalt sett gir funnene indikasjoner på at også små og mellomstore banker må igjennom de samme trinnene som de større bankene, dog i mindre omfang. Kortere beslutningsveier ser ut til å gi små og mellomstore bedrifter et fortrinn fremfor de store aktørene.

5.2 Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft i virksomheten?

Fra dybdeintervjuene og dokumentanalysen ble det identifisert flere ulike fremgangsmåter som bankene har benyttet for å integrere bærekraft i bedriften. De ulike metodene blir presentert på bakgrunn av tre hovedtemaer. Det første handler om å sette retning. Det andre temaet dreier seg om rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk. Det tredje temaet handler om produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet.

5.2.1 Sette retning

Funnene viser at bankene i utvalget til dels hadde benyttet seg av ulike metoder for å finne ut hvor bankens bidrag var størst, og dermed hvor banken ønsket å ha sitt fokus når det gjelder bærekraft. I små og mellomstore banker er det begrensninger med tanke på både immaterielle og materielle ressurser de har til rådighet. Derfor er de nødt til å prioritere hvor de ønsker å

rette fokuset. Fra intervjuene kom det frem at to av bankene hadde benyttet seg av en vesentlighetsanalyse som et verktøy, for å finne hvor deres bidrag var størst. Selv om det ikke spesifikt kom frem at de andre bankene hadde benyttet seg av en vesentlighetsanalyse, kom det indirekte frem at også de hadde fokus på hvor deres påvirkning var størst. For små og mellomstore bedrifter foreslo Jenkins (2006) at de burde fokusere der deres bidrag er størst. Funnene fra dette studiet støtter denne påstanden.

Til tross for at både litteraturen og informantene trakk frem begrensninger ved å være en mindre aktør, kom det frem at det likevel hadde sine fordeler. Flere av informantene trakk fram ulike fordeler. En av informantene fremhevet blant annet at fordi de hadde en liten og oversiktlig portefølje, var det overkommelig å få en god oversikt over porteføljens klimautslipp. Samtidig pekte en annen informant på at deres aktiviteter var av et mindre omfang, slik at de ikke var involvert i like mye som de større aktørene. Følgelig kan dette bidra til å gjøre det enklere for små og mellomstore banker å få oversikt, samt å prioritere områder som er vesentlige for dem. Flere av informantene pekte også på at ved å være mindre, så hadde de mulighet til å endre seg raskere for å tilpasse seg nye endringer i omgivelsene.

Gjennom intervjuene kom det frem at en av bankene hadde benyttet seg av en tematisk tilnærming når de jobbet med bærekraft. Hos de andre bankene kom ikke dette like klart frem. Likevel viste resultatene fra dokumentanalysen at det kunne se ut til at bankene jobbet tematisk fordi fokusområdene endret seg fra år til år. Funnene støtter derfor Louche et al. (2010) sin antagelse om at hvilke perspektiver og aktiviteter som tas i bruk av en bedrift bestemmes delvis av dagens og samfunnets utfordringer.

5.2.2 Rapportering, initiativer, sertifisering og rammeverk

I litteraturkapittelet ble noen av de mange initiativene, standardene og rammeverkene som eksisterer presentert. Fra dybdeintervjuene kom det frem ulike rapporteringsstandarder, sertifiseringer og initiativer som bankene hadde benyttet for å operasjonalisere arbeidet med bærekraft. Alle bankene rapporterte utover minstekravet fra myndighetene, og funnene viste at bankene i utvalget enten rapporterte etter kravene fra myndighetene eller GRI. I tillegg viste funnene at ingen av bankene hadde inkludert TCFD som en rapporteringsstandard, men to av bankene nevnte spesifikt at de hadde sett nærmere på denne standarden og tenkte å

implementere den i fremtiden. En av grunnene til at TCFD ikke var blitt inkludert kan være fordi den nylig har blitt utviklet.

Gjennom intervjuene kom det også frem at bankene hadde utarbeidet egne klimaregnskap, og det så ut til at bankene i stor grad hadde klart å kartlegge egne utslipp. Flere av bankene i utvalget hadde også satt seg som mål å være klimanøytrale, og alle bankene så på hvordan de fra år til år kunne kutte utslipp. Noen av bankene som hadde satt seg som mål å være klimanøytrale, kompenserte for eksempel ved å kjøpe klimakvoter dersom de ikke nådde dette målet. Fire av bankene i utvalget hadde benyttet seg av sertifiseringen Miljøfyrtårn for å kartlegge egne utslipp. De resterende bankene hadde benyttet seg av andre metoder for å få kartlagt eget klimautslipp. Videre viste funnene at bankene hadde jobbet med å kartlegge utslipp både fra egne og leverandørene sine porteføljer. I tillegg hadde flere av bankene i utvalget utviklet policyer og retningslinjer for hvordan de håndterte de ulike aspektene av bærekraft, og hvilke krav de skulle stille til de ulike interessentene.

Bankene i utvalget hadde også tilsluttet seg organisasjonen UNEP FI. Det ble imidlertid påpekt av informantene at det ennå ikke hadde kommet noen klare retningslinjer og anbefalinger fra UNEP FI, men at dette var under utarbeidelse. I tillegg pekte flere av informantene på at gjennom sin deltakelse i UNEP FI holdt de seg oppdaterte ved at de fikk informasjon, opparbeidet seg kunnskap og bygde nettverk med andre aktører.

Informantene ga uttrykk for at det var mye arbeid knyttet til sertifiseringer, standarder og kommunikasjon utad. Enkelte av informantene sa at det ble mye formelt arbeid i forbindelse med disse sertifiseringene og standardene uten at det egentlig munnet ut i noe spesielt. I tillegg pekte flere av informantene på manglende retningslinjer om hvilke standarder og initiativer bankene skulle ta i bruk, og at det kun er anbefalinger og derfor heller ikke felles retningslinjer som alle må forholde seg til. Flere informanter sa at mangel på ressurser gjorde det utfordrende å velge hvilke standarder, initiativer og sertifiseringer de skulle ta i bruk, da det ikke var ressurser til å følge alle. Det er likevel viktig å vise interessentene både hva bedriften holder på med og hva de gjør i arbeidet, samtidig som sertifiseringer og standarder kan bidra til å sette retning for arbeidet med bærekraft.

Det ser ut til at også små og mellomstore banker i stor grad har involvert seg i mye av det samme som de store aktørene, men i en mindre skala da de har en mindre portefølje.

Resultatene fra undersøkelsen støtter derfor antagelsene til Soundararajan et al. (2018) som i sin studie kom frem til at bærekraftstiltakene i små bedrifter likner i stor grad på bærekraftstiltakene i de store bedriftene. I deres studie var dette knyttet til bærekraftsertifiseringer, investering i miljøstyringssystemer og karbonreduksjons-teknologier, samt formell rapportering gjennom bærekraftsrapporter og nettsider. Funnene fra min studie støtter disse funnene, da bankene som er undersøkt i stor grad har inkludert en eller flere av disse i sin bedrift.

5.2.3 Bærekraftige produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet

På produksiden var det forskjell på hvor langt bankene hadde kommet. Som presentert i resultatdelen fortalte flere av informantene at de ønsket å ha på plass det interne, før de ble mer aktive på produksiden. Dette kan tyde på at det fortsatt gjenstår noe arbeid internt hos bankene og kan være en av grunnene til at det er noe forskjell på hvor langt de hadde kommet med utviklingen av bærekraftige produkter og tjenester. Flere av informantene pekte også på at de ønsket å være rådgivere, ikke bare på det finansielle området, men også for at kundene kunne ta mer bærekraftige valg. I og med at bankene i utvalget hadde ulike porteføljer og forretningsmodeller, var det variasjon i hvilke produkter og tjenester som ble tilbudt. Funnene viste at bankene ønsket å hjelpe kunden til omstilling ved mer tilrettelagt salg, samt tilby produkter og tjenester som fremmer bærekraftig utvikling. Disse funnene samsvarer med forretningsmodellene for banker som Yip og Bocken (2018) presenterte i sin studie.

De informantene som representerte banker som var en del av en allianse, pekte på at det var lite som foregikk på alliansenivå når det gjaldt bærekraft. Informanten fra Etisk Bankguide sa at bedre samhandling på alliansenivå ville vært en fordel, og pekte på at dette kunne gjort det enklere for de mindre bankene som ikke har like mye ressurser. Dette ville også bidratt til å dekke behovet for kunnskap. En av informantene fortalte imidlertid at produktutvikling i stor grad foregikk på alliansenivå, men at det var opp til hver bank hvilke produkter og tjenester de ønsket å ta i bruk.

På grunn av manglende retningslinjer og føringer fra myndighetene, er det en utfordring for bankene å gjøre avveininger mellom de tre dimensjonene i den tredelte bunnlinjen. En av de største utfordringene som kom frem gjennom intervjuene, var forskjellen på graden av hva som ble betegnet som grønt i produktene som ble tilbudt. Ved at det ikke fantes en felles

standard for hva som ble betegnet som grønt, gjorde dette at produktene og tjenestene som de ulike bankene tilbød ikke samsvarte og derfor heller ikke kunne sammenliknes i like stor grad. For kundene kunne dette gjøre det vanskelig å gjøre seg opp en god mening om hvilken bank de skulle velge, når det som ble markedsført som grønt varierte i så stor grad. En av informantene fortalte at de hadde benyttet seg av CICERO, som en uavhengig tredjepart, til å kvalitetssikre deres definisjon av grønn. En annen informant pekte på at deres bank hadde strengere kriterier på grønne lån enn de hadde i andre banker. Dette kunne medføre økte forskjeller knyttet til inntjening, men den største utfordringen var knyttet til hvordan bankene kommuniserte. Slik som en av informantene fortalte vil én bank kunne kommunisere at 30% av porteføljen var grønn, mens en annen bank som satte strengere krav bare kunne si at 5% av porteføljen var grønn.

I tillegg til å tilby bærekraftige produkter og tjenester, virket det som det var viktig for bankene å bidra til nærmiljøet. Alle bankene i utvalget ga støtte til nærmiljøet på en eller annen måte gjennom veldedige formål. En liten bank er ofte nært knyttet til nærmiljøet, og det er der bankene også kan gjøre størst forskjell. Som Louche et al. (2010) pekte på handler det for små og mellomstore bedrifter om å bygge et godt omdømme lokalt. Flere av bankene i utvalget er sparebanker, og en del av det å være sparebank er nettopp å dele ut midler til og støtte opp om nærmiljøet.

5.3 Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?

De ansatte blir sett på som en viktig interessent og utgjør en nøkkelrolle for at bedriften skal kunne bevege seg i en mer bærekraftig retning (Madsen et al., 2001). Litteraturen pekte i tillegg på at det kreves kunnskap om bærekraft blant de ansatte, for at de skal kunne arbeide med bærekraftstiltak. Å arbeide på en bærekraftig måte er en ny og til dels ukjent tilnæringsmåte for de ansatte, som det er ønskelig at de skal kunne beherske. Tilsynelatende så det ut til at respondentene fra spørreundersøkelsen i større grad hadde kjennskap til hva bærekraft var. Imidlertid er det ikke gitt at dette betyr at de ansatte vet hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte.

For at de ansatte skal få den kunnskapen de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte, kreves det at bedriftslederne investerer ressurser i utviklingen av de

ansattes ferdigheter på dette området (Wolf, 2013). Respondentene fra spørreundersøkelsen mente at mangel på informasjon om hvordan deres arbeidsoppgaver kunne bli gjort på en mer bærekraftig måte, var den største utfordringen for dem. Det kan være flere årsaker til dette, men det er mest nærliggende å tro at det er fordi banken fortsatt befinner seg i en innledende fase, og følgelig ikke fått bærekraft fullt integrert i bedriften.

I tillegg ga resultatene en indikasjon på at de ansatte i større grad trenger spesiell kunnskap mer enn generell kunnskap om hva bærekraft er. De ansatte opplevde å ha generell kunnskap, men det så ut til at de manglet spesifikk kunnskap. Slik som det kom frem under dybdeintervjuene kunne det virke som om flere av bankene fortsatt jobbet aktivt med at bærekraft skulle bli en integrert del av virksomheten. Dette viser at det tar tid å integrere bærekraft, og fordi feltet er i stadig endring er det nødvendig å gjøre tilpasninger og sikre seg ny kunnskap. I tillegg la både litteraturen og informanten fra Etisk Bankguide vekt på at det kreves kunnskap om de ulike aspektene ved bærekraft, og at det er sjelden noen lykkes i å integrere bærekraft på en god måte uten kunnskap. Dersom bedrifter ønsker å integrere bærekraft på en vellykket måte, slik at de ansatte deltar aktivt, kreves det kunnskap om de ulike aspektene ved bærekraft. På denne måten kan også bedrifter unngå at bærekraft kun blir noe som skjer i periferien og mer blir grønnvasking enn full integrering. Ved å gi de ansatte en grundig innføring og mer spesifikk kunnskap, vil dette være et bidrag til å kvalitetssikre arbeidet med bærekraft.

For at en bærekraftstrategi skal kunne implementeres på en vellykket måte, er det nødvendig at de ansatte er motivert og har de kvalifikasjonene som kreves for at bedriften skal kunne nå målene de har satt seg (Engert & Baumgartner, 2016). Fra spørreundersøkelsen kom det frem at lederne i mindre grad hadde gitt informasjon til de ansatte om hvordan de kunne bidra til å arbeide på en mer bærekraftig måte. Dette ble underbygget av at de ansatte i stor grad mente at manglende informasjon om hvordan arbeidsoppgavene kunne bli gjort mer bærekraftig var et hinder. Ved å informere de ansatte om hvordan bedriften jobber med bærekraft og hvordan de kan utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte, kan dette føre til at de ansatte får økt eierskap til bærekraft (Borglund et al., 2017). Følgelig er det derfor viktig at ledelsen har god kommunikasjon med de ansatte om arbeidet med bærekraft. De ansatte så ut til å ha god kjennskap til ledelsens arbeid med bærekraft, og det kan derfor tyde på at ledelsen har formidlet til de ansatte hvordan de i bedriften ønsker å jobbe med bærekraft. Ved at de ansatte får informasjon om hvordan bedriften arbeider med bærekraft, kan dette bidra til at de

ansatte får økt eierskap til bærekraft og at bærekraft til slutt blir en naturlig del av organisasjonsidentiteten til bedriften (Henderson et al., 2015).

Involvering og mulighet for opplæring kan bidra til økt engasjement og interesse for CSR og bærekraft hos de ansatte (Jenkins, 2006). Det kan derfor antas at ansattes involvering er av stor betydning for at bærekraft blir en del av kjernen til bedriften og ikke kun en del av periferien. Undersøkelsen viste at de ansatte i stor grad ønsket opplæring og informasjon om hvordan de kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte. Siden banken var i startfasen av å integrere bærekraft i virksomheten, var det forventet at de ansatte ønsket opplæring. Dette kan gi indikasjoner på at de ansatte ønsket å bidra til at banken skulle bli mer bærekraftig og følgelig nå målet om en bærekraftig forretningsmodell. Dette ble også støttet av at de ansatte i stor grad forsøkte å velge det mest miljøvennlige alternativet når de gjorde noe på vegne av banken. I tillegg så de ansatte i liten grad på andre arbeidsoppgaver som et hinder for å skulle integrere bærekraft i sine arbeidsrutiner. For at bærekraft ikke kun skal bli et produkt på papiret eller kun handle om å kommunisere ut til interessentene, er de ansatte nødt til å bidra (Borglund et al., 2017).

Det finnes flere ulike metoder og aktiviteter som kan benyttes for å gi ansatte opplæring og for å øke ansattes engasjement. For eksempel identifiserte Engert og Baumgartner (2016) i sin studie at møter og workshops var gode metoder for intern kommunikasjon. Ulike metoder og aktiviteter ble inkludert i spørreskjemaet som ble sendt ut til de ansatte i en av bankene. Respondentene anså imidlertid veiledning i avdelingen som den mest formålstjenlige opplæringsmetode. I tillegg anså de retningslinjer og e-læring som formålstjenlig. Dette ble støttet fra dybdeintervjuene, hvor flere av informantene fortalte at de hadde benyttet for eksempel avdelingsvise møter og workshops for å kunne få bærekraft til å bli en integrert del av virksomheten og for å kommunisere til de ansatte. Ved å ha opplæring i avdelingen vil dette kunne bidra til å skape samsvar i bedriften og gi et grunnlag for et godt læringsmiljø. Alle de andre bankene som ble undersøkt hadde utarbeidet retningslinjer og policyer for de ulike aspektene ved bærekraft. Informanten fra Etisk Bankguide vektla retningslinjer som et viktig virkemiddel og hjelpemiddel for at de ansatte skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver i tråd med bedriftens bærekraftsmål. Funnene viste dermed at flere ulike opplæringsmetoder kan være formålstjenlig, men at man må vie oppmerksomhet mot det som er mest hensiktsmessig for opplæring i den gitte bedriftskulturen. I tillegg bør det tas hensyn til hva det kreves opplæring i ved valg av opplæringsmetode.

5.4 Oppsummering

Funnene fra dybdeintervjuene og resultatene fra spørreundersøkelsen kan tyde på at bankene i stor grad følger, enten bevisst eller ubevisst, de fire stegene i prosessmodellen av Henderson et al. (2015). De fem faktorene som ble identifisert under det første forskningsspørsmålet kan passe inn i prosessmodellen hvor topplederforankring faller inn under steg en, intern forståelse og intern struktur under steg to, bærekraftstrategi som steg tre og intern forankring som steg fire. I tillegg kommer de ulike metodiske fremgangsmåtene som ble identifisert under forskningsspørsmål 2 inn under alle de fire stegene i prosessen. Resultatene fra spørreundersøkelsen kan tyde på at banken som ble undersøkt har vært gjennom de tre innledende fasene i prosessmodellen. Banken hadde i høst et internt kick-off om bærekraft, som et bidrag til å skulle skape en organisasjonsidentitet hvor bærekraft inngår som en viktig attributt. Dette ser ut til å tilsvare steg en i modellen. Så utforsket banken ulike bærekraftstiltak og etablerte en prosjektgruppe som skulle jobbe med bærekraft, tilsvarende steg to. Deretter ble det utarbeidet en strategi for det videre arbeidet med bærekraft som det tredje steget. Det antas at banken nå vil ta steget inn i det fjerde trinnet i modellen, som i større grad tar for seg intern forankring og identitetsbygging. Videre tyder funnene fra dybdeintervjuene på at de øvrige bankene som ble undersøkt hadde kommet lenger i implementeringsprosessen, og følgelig hadde vært igjennom de tre første stegene i prosessmodellen. Det kan dermed tyde på at disse bankene befinner seg i det fjerde stadiet av modellen hvor det gjøres modifikasjoner i elementene fra de tre første stegen i prosessmodellen. Fordi integrering av bærekraft i virksomheten krever en dynamisk tilnærming fra bedriften, vil det være nødvendig å kontinuerlig gjøre modifikasjoner i disse tre elementene.

5.4 Implikasjoner

5.4.1 Teoretiske implikasjoner

Studien har implikasjoner fra eksisterende forskning. Tidligere forskning har hatt stor påvirkning på denne oppgaven, og hovedsakelig har litteratur som omhandler bærekraft og samfunnsansvar blitt benyttet. Andre studier på feltet har blitt benyttet som inspirasjon ved utarbeidelsen av intervjuguiden og spørreundersøkelsen. I tillegg bygger studiens teori hovedsakelig på rammeverket til Henderson et al. (2015), samtidig som det trekkes inn elementer fra rammeverket til Epstein og Buhovac (2014).

Studiens resultater bygger i stor grad på Henderson et al. (2015) sin prosessmodell for å få bærekraft til å bli en integrert del av kjernen til virksomheten. Blant utvalget i denne studien ble det identifisert fem faktorer som ble ansett som viktig for at bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten. Disse inngår under de ulike stegene i prosessmodellen som presenteres i teorikapittelet. De fem faktorene er også viktige elementer som Epstein og Buhovac (2014) henviste til i sitt rammeverk. Andre studier på feltet, som presenteres i teorikapittelet, har også belyst en eller flere av disse faktorene i sitt arbeid.

Litteraturen belyser flere metodiske verktøy slik som ulike rapporteringsstandarder, initiativer, sertifiseringer og rammeverk som bedrifter kan benytte i arbeidet med å bli mer bærekraftig. Noen av informantene pekte på flere av disse som gode verktøy, men flere indikerte at de ønsket mer konsensus i de metodiske verktøyene. Både informantene og litteraturen belyser GRI, Miljøfyrtårn, vesentlighetsanalyse, aktsomhetsvurdering, Global Compact og deltakelse i UNEP FI som nyttige verktøy. Imidlertid ble det påpekt av noen informanter at rapportering og sertifiseringer ikke alltid førte med seg like mye substans. Litteraturen pekte også på at en av utfordringene for ledere er måling og rapportering av bærekraftresultater (Crews, 2010; Epstein & Buhovac, 2014). Flere av informantene påpekte denne utfordringen, men antydte at noen av de metodiske verktøyene kunne være til hjelp. Mange av de samme rammeverkene, rapporteringsstandardene, initiativene og sertifiseringene benyttes også av andre banker og bedrifter nasjonalt og internasjonalt.

Fra litteraturen ble det pekt på at det er nødvendig med kunnskap om bærekraft for å kunne jobbe med det (Jenkins, 2006; Wolf, 2013). Litteraturen la også i stor grad vekt på ledere som viktige drivere for implementeringsprosessen (Epstein & Buhovac, 2014; Henderson et al., 2015; Risi & Wickert, 2017; Wolf, 2013). Dette ble støttet av flere av informantene, samt funn fra spørreundersøkelsen. Funnene fra spørreundersøkelsen indikerte at de ansatte hadde et behov for mer spesifikk opplæring om hvordan deres arbeidsoppgaver kunne bli gjort på en mer bærekraftig måte. Viktigheten av opplæring av ansatte gis støtte i litteraturen (Borglund et al., 2017; Jenkins, 2006).

5.4.2 Praktiske implikasjoner

Studien innebærer noen praktiske implikasjoner. Funnene fra oppgaven belyser ulike aspekter ved å gjøre bærekraft til en integrert del av virksomheten til små og mellomstore banker i Norge. Gjennom å benytte prosessmodellen til Henderson et al. (2015), kan bærekraft bli en del av kjernen til virksomheten i stedet for en del av periferien. Studien for øvrig vil være av relevans for små og mellomstore banker i Norge, mens resultatene fra spørreundersøkelsen er først og fremst av verdi for banken som ble undersøkt. Selv om funnene fra spørreundersøkelsen ikke kan generaliseres utover den spesifikke bedriften, kan funnene være av relevans for bedrifter som skal integrere bærekraft.

Fra studien kan det videre trekkes frem kunnskap som en viktig forutsetning for at bærekraft skal kunne bli noe håndfast for bedriften. På den ene siden er det viktig at bedriftsledere innehar en god nok kunnskap og kompetanse om bærekraft til at de kan tilpasse bærekraft til daglige gjøremål. På den andre siden er det viktig at de ansatte får informasjon og blir lært opp i de ferdighetene som kreves. Flere av informantene pekte på dette som en utfordring. Ved at bærekraft er i stadig utvikling og fortsatt er et ungt felt, utgjør det for mange bedrifter og bransjer mer konkretisering og tydeliggjøring. Følgelig vil denne studien også være av relevans for andre banker og bedrifter. Selv om studien fokuserer på syv små og mellomstore banker, vil studien kunne være av spesiell interesse også for andre små og mellomstore bedrifter.

En betydelig utfordring for å lykkes med å gjøre bærekraft til en integrert del av virksomheten er mangel på kunnskap. Litteraturen la vekt på at et aktivt bruk av nettverk i arbeidet med bærekraft kan være av stor verdi for bedrifter. Ikke bare bankene i utvalget, men bedrifter generelt bør samarbeide for å opparbeide seg kunnskap og bidra til at det utarbeides gode standarder og initiativer både på bransjenivå, men også på tvers av bransjer. Bedriftene må også anerkjenne at dette vil kunne bidra til å skape en vinn-vinn situasjon, ved at en selv opparbeider seg kunnskap samtidig som man lærer bort. Følgelig bør de bedriftene som har kommet lengst opplyse og informere bedriftene som ligger lenger bak. For at ikke alle bedrifter skal måtte bruke tid og krefter på det som allerede er kjent, bør myndighetene ta en mer aktiv rolle og i større grad utarbeide retningslinjer og tydelige krav med hensyn til bærekraft.

5.5 Studiens begrensninger

Målet med denne studien var å oppnå dybdekunnskap om hvordan små og mellomstore banker har integrert bærekraft i virksomheten. Ved å benytte en kvalitativ forskningsmetode medfører det visse begrensninger slik som for eksempel at funnene fra denne studien ikke kan generaliseres. I tillegg er metoden tidkrevende og medfører derfor begrensninger knyttet til utvalg. En av hovedutfordringene ved denne studien handlet derfor om utvalgets størrelse, og tidsbegrensningen for dette studiet la derfor en klar føring på størrelsen på utvalget.

En annen begrensning er at studiet ikke har inkludert noen banker som ikke har bærekraft på agendaen. Jeg tror likevel ikke dette ville hatt stor innvirkning på resultatene, da hovedformålet var å undersøke hvordan små og mellomstore banker jobbet med bærekraft. Følgelig var jeg i større grad opptatt av de som faktisk jobbet med bærekraft.

Det ble gjort et bevisst valg om å ikke definere bærekraft for informantene, men heller spørre dem hva de la i begrepet bærekraft for å få frem deres forståelser av begrepet. Samtidig kunne dette ført til at informantene og jeg hadde sittet med en ulik oppfatning, med fare for at svarene dermed kunne tolkes feil. Usikkerhet knyttet til begrepsbruken innen feltet om bærekraft kunne ha medført at svarene fra de ulike informantene heller ikke samsvarte, og dermed også kunne vært en potensiell feilkilde.

En annen begrensning var knyttet til mengden informasjon. For å komme enda mer i dybden på hva de enkelte bankene hadde gjort, burde man inkludert flere ansatte fra hver bank på ulike nivåer. Dette kunne bidratt til at større nyanser kom frem, og gitt en dypere og bredere innsikt i hvordan de ulike bankene jobbet med å integrere bærekraft.

Som alle andre metoder gir også spørreundersøkelser noen begrensninger. Spørsmålene kan for eksempel være formulert på en måte som er ledende og vil kunne gi ukorrekte svar. Jeg har prøvd etter beste evne å tas hensyn til dette da spørsmålene ble utarbeidet, men formuleringen kan likevel ha påvirket svarene til deltakerne. I tillegg ble det i spørreundersøkelsen ikke stilt bakgrunnsspørsmål som for eksempel kjønn, alder og avdeling. I etterkant ser jeg at det hadde vært hensiktsmessig og interessant med tanke på analysen. Det har heller ikke blitt anvendt statistiske verktøy, og måten dataene ble analysert på er derfor en svakhet i denne studien.

5.6 Videre forskning

Gjennom forskningsprosessen har flere interessante temaer dukket opp. Det er spesielt tre som jeg mener det ville vært interessant å se nærmere på.

Et forslag til videre forskning er en studie hvor ett enkelt case blir grundigere belyst, altså én enkelt bedrift. En slik studie ville vært nyttig for å komme enda dypere inn i hvordan det jobbes med bærekraft på innsiden. På denne måten kunne man for eksempel fått et nærmere innblikk i de ulike faktorene som er identifisert i dette studiet, og hvordan hver av disse faktorene påvirker arbeidet med bærekraft. I tillegg ville en slik studie kunne avdekke de ulike beslutningene som er blitt tatt underveis, og gått dypere inn på den metodiske fremgangsmåten til hvordan bedriften håndterer de ulike aspektene ved bærekraft.

Som litteraturen pekte på, og som denne studien underbygger, er behovet for å se nærmere på de ulike forskjellene mellom de store bankene og de små og mellomstore bankene knyttet til de ulike delene av integrering av bærekraft. I tillegg adresseres et behov for mer forskning som går på tvers av ulike bransjer for å avdekke likheter og ulikheter. Som denne studien viser til, og som informantene pekte på, er det et behov for mer samhandling mellom de ulike standardene, rammeverkene, sertifiseringene og initiativene. Det kunne derfor vært interessant med en studie som også så på gevinsten og nytteverdien bedriftene får av disse ulike standardene, rammeverkene, sertifiseringene og initiativene, samt identifisert fordelene og ulempene som følger av disse.

Som nevnt tidligere, kan ikke svarene fra spørreundersøkelsen generaliseres utover banken den ble sendt ut til. Et forslag til videre forskning vil derfor være å se nærmere på hvordan ansatte i andre banker opplever bærekraft, og om det er forskjellig fra bank til bank. I tillegg kunne det vært interessant å se på de ulike tiltakene som bedrifter benytter for å få bærekraft integrert i hele virksomheten, og i hvilken grad de faktisk gir nytteverdi. For å undersøke dette kunne det vært foretatt dybdeintervjuer både av ledere og ansatte fra ulike avdelinger, samt spørreundersøkelser til alle ansatte for å identifisere hvilke tiltak som faktisk har fungert og hvilke som ikke ga ønsket effekt.

6. Konklusjon

I denne delen vil de viktigste funnene fra studien bli presentert. Det vil først bli gjort en gjennomgang av forskningsspørsmålene før oppgavens problemstilling konkluderes.

Det første forskningsspørsmålet er: *Hvilke faktorer er viktige ved integrering av bærekraft i virksomheten til små og mellomstore banker?* I denne studien ble det identifisert fem faktorer på bakgrunn av åtte dybdeintervjuer i ulike banker og en i Etisk Bankguide. Disse fem faktorene er intern organisering, intern forankring, intern forståelse, topplederforankring og bærekraftstrategi. Alle disse faktorene ble sett på som viktige for at bærekraft skal bli en integrert del av bedriften, og ikke kun en del av periferien. Topplederforankring ble identifisert som den viktigste faktoren for at bærekraft i det hele tatt ble satt på agendaen og følgelig blir prioritert å jobbe med. I tillegg pekte både litteraturen og informantene på at intern forankring spiller en vesentlig rolle, da bærekraft angår hele bedriften.

Det andre forskningsspørsmålet er: *Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft i virksomheten?* Gjennom dybdeintervjuene og dokumentanalysen ble det indentifisert tre hovedkategorier av metodiske fremgangsmåter. Den første handler om å sette retning. Den andre kategorien dreier seg om de ulike initiativene, standardene, sertifiseringene og rammeverkene. Den tredje kategorien er bærekraftige produkter og tjenester og støtte til nærmiljøet. For å hjelpe bankene å sette retning ble vesentlighetsanalyse, aktsomhetsvurdering, tematisk tilnærming og FNs bærekraftsmål benyttet, samt identifisering av hva som var mest sentralt for banken å jobbe med. GRI ble identifisert som den eneste rapporteringsstandard som ble benyttet utover myndighetenes krav, selv om to av bankene nevnte at de ønsket å se nærmere på TCFD. I tillegg var fire av bankene Miljøfyrtårnsertifisert og hadde benyttet det aktivt til å utarbeide klimaregnskap for egen drift. Samtidig hadde bankene også kartlagt egne porteføljer og leverandører, og utarbeidet retningslinjer og policyer som hadde lagt grunnlaget for hvordan banken hadde håndtert de ulike aspektene som fulgte av bærekraft. Et flertall av bankene hadde i tillegg signert for prinsippene til UNEP FI. I tillegg hadde flere av bankene benyttet seg av Finans Norges veikart for grønn konkurransekraft. Bankene hadde også utarbeidet bærekraftige produkter og tjenester som skulle bidra til omstilling hos kundene, og samtlige støttet opp under nærmiljøet.

Det tredje forskningsspørsmålet er: *Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?* De ansatte spiller en vesentlig rolle for at bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten. Funnene fra denne studien viser at mangel på kunnskap og klare retningslinjer var å anse som utfordringer for de ansatte. Fra spørreundersøkelsen kom det spesifikt frem at de ansatte i banken anså manglende informasjon som en utfordring, og at de ansatte i mindre grad hadde fått informasjon fra lederen om hvordan deres arbeidsoppgaver kunne bli gjort på en mer bærekraftig måte. Resultatene fra spørreundersøkelsen viste at de ansatte ønsket veiledning i avdelingen og retningslinjer for hvordan de kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte. I tillegg pekte informantene fra de andre bankene på at de hadde benyttet seg av både workshops og avdelingsvise møter med bærekraftsansvarlige, og at flere av bankene hadde utarbeidet retningslinjer og policyer.

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvordan små og mellomstore banker integrerer bærekraft i sin virksomhet. Gjennom tre forskningsspørsmål har jeg forsøkt å svare på oppgavens problemstilling, og funnene fra de tre forskningsspørsmålene ligger til grunn for å besvare oppgavens overordnede problemstilling: *Hvordan har små og mellomstore banker integrert bærekraft i sin virksomhet?*

Bankene som ble undersøkt hadde forankret bærekraft i hele bedriften, både i ledelsen og hos de ansatte, samt at de hadde jobbet med å få de ansatte til å forstå at bærekraft var et nødvendig område å arbeide med. I tillegg hadde de utnevnt ansvarlige for å integrere og implementere bærekraftstiltak i bedriften og for å sette retning for arbeidet. Ulike sertifiseringer, initiativer, rammeverk og rapporteringsstandarder hadde bidratt til å gjøre arbeidet med bærekraft mer konkret, samt gitt de ansatte økt kunnskap om bærekraft. I tillegg var bankene opptatt av å utvikle ulike produkter og tjenester som skulle bidra til omstilling hos kundene. For å få bærekraft integrert i virksomheten kreves det kunnskap både hos lederne, men også blant de ansatte. Bankene hadde benyttet ulike metoder for å gi de ansatte kunnskap, og i den ene banken ønsket de ansatte avdelingsvis opplæring for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en mer bærekraftig måte. Funnene viste at bankene i stor grad hadde vært igjennom de samme trinnene som de store bankene, men i en mindre skala.

Litteraturliste

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *The Academy of Management review : AMR*, 33(1), 122-136.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. (technical). *MIS Quarterly*, 11(3), 369.
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18(C), 41-61.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., . . . Windell, K. (2017). *CSR and sustainable business* (1. utg.). Stockholm: Sanoma utbildning.
- Bouma, J. J., Jeucken, M., & Klinkers, L. (2017). *Sustainable banking: the greening of finance*. Greenleaf i samarbeid med Deloitte & Touche.
- Brown, A. D. (1998). *Organisational culture* (2nd ed. ed.). London: Financial Times Pitman.
- Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2009). *Business & society: ethics and stakeholder management* (7. utg.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology: Qualitative Positive Psychology*. Edited by Kate Heffernon and Arabella Ashfield, 12(3), 297-298.
- Covaş, L. (2019). Modifying the organisational culture in order to increase the company's level of sustainability. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 254-267.
- Crews, D. (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21,12.
- Dyllick, T., Hockerts, K., Halme, D. M., Park, J., & Chiu, P. A. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 60(11), 2835-2857.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. A. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-37.

- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Long Range Planning*, 32(1), 146.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(P4), 2833-2850.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306-315.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts* (2. utg.). Sheffield, San Francisco, Calif: Greenleaf Publ. Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- Finanstilsynet. (2020). *Resultatrapport for finansforetak 2019*. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/6e1409eaf09247b3965f1bf074123983/resultatrapport-for-finansforetak-2019.pdf>
- Forente Nasjoner. (2015). *FNs bærekraftsmål*. Hentet 15. Januar, 2020 fra <https://www.fn.no/Undervisning/VGS/FNs-baerekraftsmaal>
- Forente Nasjoner. (2019a). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 15. Januar 2020 fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Forente Nasjoner. (2019b). *Klimaendringer*. Hentet 15. Januar 2020 fra <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach* (1. utg.). Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach* (2. utg.). Cambridge: Cambridge University Press
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*(32), 122-126.
- Gulbrandsen, E. A. (2015). Implementering av bærekraftstiltak. *MAGMA*, 6/2015, 62-71.
- Gulbrandsen, E. A., Jørgensen, S., Kaarbøe, K., & Pedersen, L. J. T. (2015). Developing Management Control Systems for Sustainable Business Models. *Beta* (01), 10-25.
- Henderson, R., Henderson, R., Gulati, R., Gulati, R., Tushman, M., & Tushman, M. (2015). *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jeucken, M. (2001). *Sustainable finance and banking: the financial sector and the future of the planet*. London, England: Routledge.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241-262.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2015). Bærekraftige forretningsmodeller. *MAGMA* 6-2015, 53-61.

- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Norge: Cappelen Damm Akademiske.
- Khan, M. N., Serafeim, G., & Yoon, A. (2015). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *Harvard Business School Working Paper*, 15-073(3).
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Velken, I. v. S. (2012). Sustainability nears a tipping point.(Survey). *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69.
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145-165.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2019a). Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 4(1), 2.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2019b). Managing sustainability in banking: extent of sustainable banking adaptations of banking sector in India. *Environment, Development and Sustainability*, 1-19.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.
- Lee, B., Collier, P. M., & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 169-178.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432-452.
- Louche, C., Idowu, S. O., & Filho, W. L. (2010). *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation* (1. utg.): Routledge.
- Lowe, G. (2011). *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Canada: University of Toronto Press
- Macdonald, K. (2011). Re-thinking 'Spheres of Responsibility': Business Responsibility for Indirect Harm. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 549-563.
- Madsen, H., Ulhøi, J. P., & Roome, N. (2001). Integrating environmental and stakeholder management. *Business Strategy and the Environment*, 10(2), 77-88.
- Mellahi, K., & Harris, L. C. (2016). Response Rates in Business and Management Research: An Overview of Current Practice and Suggestions for Future Direction. *British Journal of Management*, 27(2), 426-437.
- Miljøfyrtårn. (2020). *Dette er Miljøfyrtårn*. Hentet 21. Februar 2020 fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Finans Norge. (2018). *Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/siteassets/tema/barekraft/veikart-for-gronn-konkurransekraft-i-finansnaringen/veikart-finansnaringen-web.pdf>
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. T. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *Qualitative Report*, 12(2), 281.
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-

- sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254-271.
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A., & Szabó, T. n. (2012). Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. *Academy of Economic Studies*, 404-419.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Radomska, J. (2015). The Concept of Sustainable Strategy Implementation. *Sustainability*, 7(12), 15847-15856.
- Raut, R., Cheikhrouhou, N., & Kharat, M. (2017). Sustainability in The Banking Industry: A Strategic Multi-Criterion Analysis. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 550-568.
- Lov om regnskap (LOV-1998-07-17-56), (1998).
- Risi, D., & Wickert, C. (2017). Reconsidering the 'Symmetry' Between Institutionalization and Professionalization: The Case of Corporate Social Responsibility Managers. *Journal of Management Studies*, 54(5), 613-646.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109.
- Saltvedt, T. M. (2020). Klimaendringer vil fundamentalt endre landskapet finansnæringen opererer i. *Praktisk økonomi & finans*(01), 59-70.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159-175.
- Server Izquierdo, R., & Capó Vicedo, J. (2012). Corporate social responsibility of financial organizations in the social economy: a case study on savings banks. *An International Journal*, 6(1), 99-115.
- Soundararajan, V., Jamali, D., & Spence, L. J. (2018). Small Business Social Responsibility: A Critical Multilevel Review, Synthesis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 934-956.
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). *Business research methods: an applied orientation*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *Final TCFD Recommendations Report*. Hentet fra <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: 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.
- United Nations. (1972). *Report of the United Nations conference on the human environment*. Hentet fra https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.48/14/REV.1

- United Nations. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Hentet fra http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E
- United Nations. (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*. Hentet fra <https://digitallibrary.un.org/record/478154#record-files-collapse-header>
- United Nations. (2015a). *General Assembly resolution 70/1, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1*. Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- United Nations. (2015b). *Paris Agreement*. Hentet fra <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf>
- United Nations. (2020). *FNs Global Compact*. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-organisasjoner-fond-og-programmer/FNs-Global-Compact>
- United Nations Environment Programme Finance Initiative. (2019). *Principles for responsible banking*. Hentet 15. Januar 2020 fra <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>
- Utenriksdepartementet. (2019). *Aktsomhetsvurderinger*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/aktsomhet/id652493/>
- Wagner, M. (2009). Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms. *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 291-306.
- Weber, O. (2012). Environmental Credit Risk Management in Banks and Financial Service Institutions. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 248-263.
- Wolf, J. (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92-108.
- World Wildlife Fund. (2012). *Living Planet Report 2012*. Hentet fra https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/lpr_living_planet_report_2012.pdf
- Yin, R. K. (1984). *Case study research : design and methods* (5. utg.). Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Yip, A. W. H., & Bocken, N. M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174(C), 150-169.

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over intervjuobjekter

Selskap	Stilling	Dato	Type kontakt
Anonymisert	Økonomi- og finansdirektør	04.02.2020	Personlig møte og mail
Anonymisert	Direktør personmarked	05.02.2020	Personlig møte og mail
Anonymisert	Forretningsutvikler	05.02.2020	Personlig møte og mail
Cultura bank	Daglig leder	09.03.2020	Personlig møte og mail
Etisk Bankguide	Prosjektleder for Etisk Bankguide	11.03.2020	Personlig møte og mail
Sparebank1 Modum	Bærekraftsansvarlig	18.03.2020	Skype/telefon og mail
Fana Sparebank	Finansdirektør	27.03.2020	Skype og mail
Sparebanken vest	Leder Samfunnsansvar	02.04.2020	Skype og mail
Sandnes Sparebank	Leder bærekraft og virksomhetsstyring	15.04.2020	Skype og mail

Vedlegg 2: Mal for invitasjon til intervju

Emne: Masteroppgave om bærekraft i bankbransjen – Invitasjon til intervju

Hei,

Jeg heter Mari Mathisen, er 23 år og studerer master i økonomi og administrasjon ved NMBU. Dette semesteret skal jeg skrive masteroppgave innenfor hovedprofilen min som er strategisk ledelse. Tematikken i oppgaven er bærekraft i bankbransjen med hovedvekt på små og mellomstore banker.

Jeg tar kontakt med dere på bakgrunn av deres arbeid med bærekraft i (navnet på banken). Jeg ønsker å intervju en ansatt hos dere om hvordan dere jobber med bærekraft i (navnet på banken) og hvordan dere har valgt å implementere bærekraft.

Oppgaven tar utgangspunkt i små og mellomstore banker, hvor jeg ser på hvordan man kan som en mindre bank implementere og ta i bruk bærekraft med tanke på størrelse og knappe ressurser. Målet med oppgaven er gjennom intervjuer med ulike banker å kartlegge og få kunnskap om hvordan små og mellomstore banker jobber med bærekraft.

Hovedtemaene for intervjuet er bærekraft i praksis og implementering av bærekraft. Jeg er interessert i dybdekunnskap, og ettersom temaet er i stadig utvikling er det ønskelig med et semistrukturert dybdeintervju.

Det er ønskelig å gjennomføre intervju innen 15.april, og jeg er fleksibel med tanke på dag og tid. Dersom det er mulighet for og møtes i Oslo tar jeg gjerne intervjuet i et personlig møte, eller så gjør jeg det gjerne via Skype eller telefon.

Håper å høre fra dere. Ha en fortsatt fin dag!

Med vennlig hilsen,

Mari Mathisen

Vedlegg 3: Intervjuguide

Bakgrunn

- Presentere prosjektet for informanten.
 - Formål og tema med oppgaven
- Avklare disponibel tid
 - Ca 1 time
- Samtykke til opptak
 - Jeg ønsker å ta opptak av intervjuet da jeg er alene om prosjektet og ønsker ikke å ta for mange notater underveis i intervjuet. I tillegg for å kunne sikre at jeg får med meg det du sier og bruker det riktig i oppgaven.
- Informasjon om datalagring og konfidensialitet
 - Dataen vil bli lagret på en passordbeskyttet-pc og i egne notater. Navn vil bli anonymisert før videre arbeid og alt vil bli slettet ved innlevering av oppgaven 15.mai.
 - Du har lov til å trekke deg når som helst frem til innleveringsdato som er 15.mai 2020.

Biografisk data

- Navn
- Stilling i bedriften
 - Hva er ditt ansvar i bedriften?
 - Hva er din rolle når det gjelder arbeidet med bærekraft?
- Hvor lenge har du jobbet her?

Oppvarmingsspørsmål (Bærekraft)

- Vurdere om det er nødvendig – litt løs snakk for å komme i gang
- Hva er din oppfatning av begrepet bærekraft?
 - Hva betyr det for banknæringen generelt?
 - Hva betyr det for din bedrift?

Hovedkategorispørsmål 1 (Generelt)

- Hvilke standard rapporter dere etter?
- Hvilke initiativer/sertifiseringer er dere en del av/har dere?

Hovedkategorispørsmål 2 (Bærekraft i din bedrift)

- Kan du fortelle om hvordan dere jobber med bærekraft i din bedrift?
 - Hvilke tiltak har dere iverksatt?

- Hvilke tiltak tenker dere å iverksette?
- Hvilke retningslinjer har selskapet om bærekraft idag?
- Hvilke mål har dere satt dere når det gjelder bærekraft?
 - Hvilke mekanismer har dere for å sikre at bærekraftsmålene er effektive?
- Hvordan har dere strukturert arbeidet med tanke på tid og ressurser tilgjengelig?
 - Hvem er ansvarlig?
 - Hvem jobber med bærekraft hos dere?
- Hvilke avgrensninger har dere gjort med tanke på bærekraft?
- Hvilke utfordringer har dere sett underveis?
 - Hvordan har dere håndtert disse?

Hovedkategorispørsmål 3 (Implementering av bærekraft)

- Har dere en bærekraftstrategi på plass i selskapet?
 - Hvis ikke, hvorfor?
 - Hvis ja, kan du fortelle om den?
- Kan du fortelle om hvordan dere har implementert bærekraft i deres bedrift?
 - Hvilke retningslinjer og/eller virkemidler ble brukt?
 - Hvilke steg/prosesser har dere vært igjennom?
 - Hva har dere gjort for å få bærekraft implementert i hele bedriften?
 - Hva har dere gjort for å sikre at informasjon når ut i alle ledd?

Hovedkategorispørsmål 4 (Tilbakeblikk)

- Hva ser dere på som de viktigste faktorene for at dere er der dere er i dag når det gjelder bærekraft?
- Er det noe du ønsker å endre eller forbedre når det gjelder implementering av bærekraft i din bedrift? Og generelt i arbeid med bærekraft?
- Hvis dere kunne begynt på nytt hvordan ville dere gått frem?

Hovedkategorispørsmål 5 (Anbefaling)

- Hvordan vil du sammenligne deres arbeid med bærekraft med andre selskaper i samme sektor?
 - Feks aktiviteter, initiativer, implementering osv.
- Hva er det viktig å tenke på når man skal begynne å ta en mer bærekraftig tilnærming?
- Hvis du skulle rangert: hva er «må ha» og hva er «nice to have» når det kommer til bærekraft?

Avslutning

- Er det andre ting som vi ikke har vært inne på som du vil legge til?

Takk for meg og at jeg fikk lov til å intervju personene

- Veien videre
 - Du har lov til å trekke deg når som helst frem til innleveringsdato som er 15.mai 2020. Hvis ønskelig kan jeg sende et transkribert utkast i etterkant av intervjuet for å bekrefte at jeg har forstått det du har sagt riktig. Sender sitatsjekk – dersom det blir brukt.

Vedlegg 4: Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet «en undersøkelse av hvordan små og mellomstore banker har integrert bærekraft i sin virksomhet»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gjøre en undersøkelse av hvordan din bedrift jobber med bærekraft. Prosjektet har også til hensikt å undersøke hvordan små og mellomstore banker jobber med bærekraft, og hvordan en bærekraftig tilnærming implementeres. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å skrive en avhandling som fullfører mastergraden min ved NMBU. Omfanget vil derfor være begrenset av dette, og skal være 30 studiepoeng tilsvarende ca et halvt års arbeid. Forskningsspørsmålene som ønskes undersøkt er: F1: *Hvilke faktorer er viktige ved implementering av bærekraftstiltak for små og mellomstore banker?* F2: *Hvilke metodiske fremgangsmåter har de ulike bankene benyttet for å integrere bærekraft?* F3: *Hvilke utfordringer har de ansatte når bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NMBU, Handelshøyskolen, ved førsteamanuensis Nicolay Worren vil være ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er utvalgt som representant fordi du jobber med bærekraft i din bedrift.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir stilt spørsmål om temaet jeg ønsker å undersøke i form av et semistrukturert intervju. Det vil ta deg ca. 1 time å delta. Intervjuet vil inneholde spørsmål rundt temaet bærekraft og dine tanker rundt dette personlig og knyttet opp mot din bedrift. Opplysninger som vil bli samlet inn er navn og stilling, evt. telefonnummer og epost om relevant for videre kontakt. Disse vil bli registrert elektronisk og i personlige notater. Det er ønskelig å bruke diktafon, altså lydopptak, under intervjuet da jeg

er alene om prosjektet. Dette for at informasjonene som du gir meg skal bli korrekt avlest i senere tid. Informasjonen du gir vil være konfidensielt og bli anonymisert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang på opplysningene vil være student Mari Mathisen og veileder førsteamanuensis Nicolay Worren.

Navnet og kontaktopplysningene vil bli lagret på en passordbeskyttet datamaskin. Deltakerne vil bli anonymisert i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Etter endt prosjekt vil alle personlige opplysninger og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: *NMBU* ved Nicolay Worren, på epost nicolay.worren@nmbu.no eller telefon: 67 23 11 24 og student Mari Mathisen, på epost m.nikoline@hotmail.com eller telefon: 45 41 26 84.

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, på epost personvernombud@nmbu.no eller telefon: 40 28 15 58

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Nicolay Worren

Student
Mari Mathisen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «en undersøkelse av hvordan små og mellomstore banker har integrert bærekraft i sin virksomhet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Epost vedrørende sitatsjekk

Hei igjen,

Først vil jeg bare takke for intervjuet og at du ønsket å delta, det har vært til stor hjelp.

Da begynner oppgaven endelig å ta form, og jeg har nå plukket ut sitater fra intervjuet som jeg ønsker å bruke i oppgaven. Jeg har benyttet både direkte sitater og mer gjenfortellende sitater i de ulike avsnittene. De sitatene jeg sender over er direkte sitater som vil være uthevet i oppgaven.

Som nevnt under intervjuet må vi også bli enige om hvorvidt du selv ønsker å stå med navn og om dere ønsker bankens navn synlig i oppgaven. Dersom dere ønsker å være anonyme kan jeg anonymisere utsagnene ved å skrive "Informant x" etter hvert direkte sitat. Eksempelvis:

Jeg tror faktisk det at vi har nøkkelpersoner i de ulike divisjonene istedenfor å ha en stor bærekraftsavdeling, egentlig en styrke for å få ting raskt gjort (Informant 1)

Det er ønskelig under metodekapittelet eller som et vedlegg til oppgaven å skrive navnet på banken og eventuelt navn eller stilling du har i banken som en oppsummering på hvilke banker jeg har intervjuet og hvem jeg har snakket med i banken. Jeg ønsker derfor en tilbakemelding på hva som er greit for deg og dere.

Her kommer sitatene jeg ønsker å bruke:

Mvh Mari Mathisen

Vedlegg 6: Spørreundersøkelse

En undersøkelse om bærekraft

Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

1) I hvilken grad er du uenig eller enig i følgende påstander:

	Uenig						Enig
	1	2	3	4	5	6	7
Jeg kjenner til den nye visjonen til (anonymisert)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kjenner til bærekraftsmålene til FN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har en klar oppfatning av hva begrepet bærekraft betyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har en klar oppfatning av hvordan (anonymisert) arbeider med bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har etablert klare planer for hvordan (anonymisert) skal tilpasse seg det grønne skiftet de neste 1-5 årene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min har informert meg om hvordan jeg kan bidra til å arbeide på en mer bærekraftig måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Anonymisert) har tydelige kriterier på om potensielle kunder tilfredsstiller våre bærekraftsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når (anonymisert) vurderer en lånesøknad for bolig/næringsbygg, blir boligens/næringsbyggets virkning på miljøet vurdert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I møte med kundene er tiltak knyttet til bærekraft en del av agendaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I møtet med leverandørene er tiltak knyttet til bærekraft en del av agendaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hvordan jeg skal veilede kunder for at de skal ta mer bærekraftige valg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg gjør noe på vegne av (anonymisert), så forsøker jeg å velge det mest miljøvennlige alternativet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Anonymisert) har rutiner for avfallshåndtering og resirkulering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Hvor mange ganger de siste 4 ukene har ... :

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 eller fler	Vet ikke
Kunder bedt om informasjon om bærekraftspraksisen til (anonymisert)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder etterspurt grønne lån?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder etterspurt grønne produkter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du veiledet kunder i å ta bærekraftige valg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandører bedt om informasjon om bærekraftspraksisen til (anonymisert)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her skal du rangere hvert punkt på en skala fra 1-7 i hvilken grad punktet samsvarer med spørsmålet.

3) Hva hindrer deg i å utføre dine arbeidsoppgaver på en mest mulig bærekraftig måte?

	I liten grad							I stor grad
	1	2	3	4	5	6	7	
Manglende retningslinjer om bærekraft knyttet til utlånspraksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende retningslinjer om bærekraft knyttet til leverandørvalg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende retningslinjer om bærekraft knyttet til veiledning av kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende informasjon om retningslinjer om bærekraft knyttet til utlånspraksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende informasjon om retningslinjer om bærekraft knyttet til leverandørvalg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende informasjon om retningslinjer om bærekraft knyttet til veiledning av kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende informasjon om hvordan arbeidsoppgavene kan bli gjort mer bærekraftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel på tid til å utføre arbeidsoppgavene på en mer bærekraftig måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	I							I stor
	liten							grad
	grad							
	1	2	3	4	5	6	7	

Mangel på generell kunnskap om hva bærekraft er

Det står i veien for andre oppgaver jeg må utføre

4) Her kan du skrive inn om det er noe annet som hindrer deg i å utføre dine arbeidsoppgaver på en mest mulig bærekraftig måte, enn de punktene som er nevnt over.

Her kan du markere flere punkter.

5) For å kunne utføre mine arbeidsoppgaver på en mer bærekraftig måte ønsker jeg:

- Veiledning en til en
- Veiledning i avdelingen
- E-læring
- Seminar
- Informasjonsskriv
- Retningslinjer
- Workshop
- Bli målt på bærekraft
- Ingen

6) Her kan du skrive inn om det er annet du ønsker for at du skal kunne utføre dine arbeidsoppgaver på en mer bærekraftig måte, enn de punktene som er nevnt over.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway