

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats 15 hp

HT 2013-2014



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att implementera abstrakta värden

- En flerfallstudie om bankernas CSR-arbete vid utlåning av kapital.

Handledare:

Conny Overland

Författare:

Mattias Wågerman 901215-

Alexander Bergqvist 900423-

Förord

Uppsatsen är skriven på kandidatnivå under höstterminen 2013-2014, behörig institution är Industrial and Financial management vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Vi vill rikta ett speciellt tack till vår handledare Conny Overland som har bistått med vägledning och värdefulla synpunkter. Vidare även ett tack till de studenter som opponerat på uppsatsen. Utan er medverkan hade denna uppsats omöjliggjorts.

Även det flertal respondenter som svarat på våra frågeställningar förtjänar tack för de intressanta svar och diskussionsmöjligheter som vi fått.

Göteborg 8 januari 2014

Mattias Wågerman

Alexander Bergqvist

Sammanfattning

Titel	Att implementera abstrakta värden
Författare	Mattias Wägerman och Alexander Bergqvist
Institution	Företagsekonomiska institutionen
Handledare	Conny Overland
Nyckelord	CSR, Implementering, Intressenter, Abstrakta värden

Samhällsutvecklingen under de senaste åren har komplicerat verkligheten för de svenska bankerna. Man upplever ett ökat tryck från externa intressenter att ta ett större socialt ansvar i samhället, banken måste således lägga fokus vid såväl direkta som indirekta effekter av dess agerande. CSR, eller företagets sociala ansvarstagande, innebär att företaget inte enbart fokuserar på den finansiella statusen utan även tar hänsyn till värden som etik och miljö. Dessa åtaganden kristalliseras mer eller mindre tydligt i bankernas egenformulerade utlåningspolicys som används vid utlåning av kapital.

CSR begreppets abstrakta natur ger upphov till osäkerhet, både vad avser bankens eget arbete för socialt ansvarstagande men även för externa parter, för vilka det kan vara svårt att förstå och se vilka åtaganden bankerna faktiskt gör.

Studien syftar till att undersöka hur de svenska bankernas offentliga uttalanden och publikationer alltså dess ambitioner, vad avser dess utlåningspolicy, korrelerar med de faktiska handlingar som banken utför. Härvid ligger tyngdpunkten på vilka rutiner och vilka metoder man använder för att säkerställa att utlåningen sker på ett enhetligt och moraliskt riktigt sätt, samt hur dessa praktiska riktlinjer implementeras och förankras i bankens verksamhet.

De slutsatser som man kan dra på basis av ansatsen är att de svenska storbanker som varit föremål för studien ej helt har lyckats med att implementera de abstrakta sidorna av deras CSR-ambitioner, varför diskrepans mellan ambition och praktik har uppstått. Anledningen därtill att bankerna i regel ej har tillräckliga resurser, bristfälliga kommunikationskanaler samt intressekonflikter.

Abstract

Title	Implementing abstract values
Authors	Mattias Wägerman and Alexander Bergqvist
Institution	Department of Business Administration
Supervisor	Conny Overland
Key words	CSR, Implementation, Interests, Abstract values

The recent development in society's structure has given rise to a more complex reality for the Swedish banks. There is an increased pressure from external stakeholders for the banks to take a greater social responsibility in society; the bank must therefore focus on both direct as well as indirect effects of its actions. The term corporate social responsibility implies that the company does not only focus on its financial status but also on values such as ethics and environment. These commitments are crystalized, more or less clearly, in the banks' lending policy's, whom are entirely defined by the banks themselves.

The nature of the abstract CSR expression gives rise to uncertainty, both in regards to the banks own efforts towards social responsibility but also for the external stakeholders, for which it can be quite difficult to understand what commitments are actually made.

This study aims to investigate how the Swedish banks public statements, with regards to their lending policy, correlates with the actual actions carried out by the banks. The emphasis lies on the routines and methods used by the banks to ensure that their lending practice is carried out in a uniform and morally accepted way, as well as how these practical guidelines are implemented within the bank.

The conclusions derived from the study are that the largest Swedish banks, that has been the aim of the study, has not managed to fully implement the abstract values off their CSR-ambitions. Hence, discrepancy between ambition and practice has risen. The reason for this discrepancy is that the banks, in general, has insufficient resources, a lack of communication channels as well as conflicts of interests.

Innehållsförteckning

Figurförteckning.....	8
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	9
1.1.1 Studiens bidrag till forskningsfältet.....	10
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Syfte och problemformulering.....	11
1.5 Disposition.....	12
Studiens disposition följer nedan.....	12
2. Teori.....	13
2.1 Att definiera Corporate Social Responsibility.....	13
2.1.1 Carrolls pyramid.....	13
2.2 Extern påverkan.....	14
2.2.1 Intressentteorin.....	14
2.2.2 Rehmans intressentmodell.....	15
2.2.3 Den utvecklade intressentmodellen.....	16
2.3 Implementeringsteori.....	17
2.3.1 Implementeringsperspektiven.....	17
2.3.1.1 Top-down perspektivet.....	18
2.3.1.2 Bottom-up perspektivet.....	18
3 Metod.....	20
3.1 Ansats.....	20
3.2 Litteraturstudie.....	20
3.3 Fallstudie.....	20
3.3.1 Val av specifikt fall.....	21
3.4 Datainsamling.....	21
3.4.1 Specifika intervjusubjekt.....	21
3.4.2 Intervjufrågor och förfarande.....	22
3.5 Applicerad analys.....	22
3.6 Kritiskt förhållningssätt.....	23
3.6.1 Validitet (giltighet).....	23
3.6.2 Reliabilitet (tillförlitlighet).....	23
3.7 Analysmodell.....	24
4. Empiri.....	26
4.1 Empirisk struktur.....	26
4.2 Handelsbanken.....	26

4.2.1 Offentlig publikation	26
4.2.2 Lars Kenneth, Corporate Social Responsibility & Investor relations.....	27
4.2.2.1 Etiska åtaganden	27
4.2.2.2 Miljömässiga åtaganden	27
4.2.2.3 Implementationsförutsättningar	28
4.2.3 Katrin Mählkvist, Kreditchef Göteborgskontoret.....	28
4.2.3.1 Etiska åtaganden	28
4.2.3.2 Miljömässiga åtaganden	29
4.2.3.3 Implementationsförutsättningar	29
4.2.4 Företagsrådgivare	29
4.2.4.1 Etiska åtaganden	29
4.2.4.2 Miljömässiga åtaganden	30
4.2.4.3 Implementationsförutsättningar	30
4.3 Nordea.....	30
4.3.1 Offentlig publikation	31
4.3.1.1 Etiska åtaganden	31
4.3.1.2 Miljömässiga åtaganden	31
4.3.2 Lena Höglund, CSR chef.....	32
4.3.2.1 Etiska åtaganden	32
4.3.2.2 Miljömässiga åtaganden	32
4.3.2.3 Implementeringsförutsättningar	33
4.3.3 Robert Olofsson Vice Regionchef.....	33
4.3.4.3 Implementeringsförutsättningar	36
4.4 Swedbank.....	36
4.4.1 Offentlig publikation	36
4.4.1.1 Etiska åtaganden	36
4.4.1.2 Miljömässiga åtaganden	37
4.4.2 Camilla Robinson, CSR chef.....	37
4.4.2.1 Etiska åtaganden	37
4.4.2.2 Miljömässiga åtaganden	37
4.4.2.3 Implementeringsförutsättningar	37
4.4.3 Ulla Kronander-Borg Kreditanalytisk.....	38
4.4.4 Företagsrådgivare	38
4.4.4.1 Etiska åtaganden	38
4.4.4.2 Miljömässiga åtaganden	39

4.4.4.3 Implementeringsförutsättningar	39
4.5 Sammanfattande tabeller	39
4.5.1 Etik	40
4.5.2 Miljö	40
4.5.3 Möjlighet att framföra åsikter till beslutsfattare	41
4.5.4 Resurser (Mallar och system)	41
4.5.5 Intressenter	41
5. Analys	42
5.1 Analytisk struktur	42
5.2 Intressen vid policyutformning	42
5.3 Bankernas CSR-ambitioner	43
5.4 Implementeringsförutsättningar	44
5.4.1 Handelsbanken	45
5.4.2 Nordea	46
5.4.3 Swedbank	47
5.5 Utfallsanalys	47
6. Resultat och resultatdiskussion	49
6.1 Resultatstruktur	49
6.2 Korrelation mellan CSR-ambition och utfall	49
6.2.1 Resultatdiskussion, korrelation	50
6.2.2 Jämförelse med liknande studier	51
6.3 Implementeringsförfarande	51
6.3.1 Intressekonflikter	51
6.3.2 Implementeringsförutsättningar	51
6.3.3 Resultatdiskussion, implementeringsförfarande	51
6.3.4 Jämförelse med liknande studier	52
7. Slutsats	53
7.1 Begränsningar och förslag till fortsatta studier	53
APPENDIX	58
Sammanfattande tabell över respondenter	61

Figurförteckning

Egenkonstruerad figur, Fig 1	12
Carolls CSR-pyramid (1991), Fig 2	13
Eric Rehman 1967, Intressentmodell Fig 3	15
Egenkonstruerad figur, Fig 4	16
Egenkonstruerad figur, Fig 5.....	18
Egenkonstruerad figur, Fig 6.....	19
Egenkonstruerad figur, Fig 7	24

1 Introduktion

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Denna uppsats syftar till att undersöka hur väl tre svenska storbanker lyckas implementera abstrakta värden så som CSR och riktar sig till de personer som värdesätter CSR-arbete hos banker

Som svenskt näringsliv rapporterade (2013) så har socialt ansvarstagande på senare tid blivit allt mer uppmärksammat och begreppet CSR är idag vanligt förekommande, såväl inom affärsvärlden som i folkmun, likväl har själva fenomenet socialt ansvarstagande funnits i flera århundraden. Grafström *et al.*, (2008) menar att den senaste popularitetsökning som begreppet fått erfara kan sägas bero på internationaliseringen och avregleringar som har haft inverkan på samhällets syn vad gäller företags ansvar. Konsumenter väljer ej längre företag endast för dess produkter och tjänster utan även för deras värderingar och samhällsengagemang. Detta konsumentintresse, för det sociala ansvarstagandet, sägs även ha ökat allteftersom företagen får en mer central och betydande roll i samhället (Löhman, Ola; Steinholtz, Daniel. (2003)).

Anledningen till att företag bemödar sig med CSR är delvis för att undvika negativ publicitet och därmed öka sin legitimitet men även som ett sätt att utveckla sitt varumärke för att locka konsumenter till att köpa dess produkter och tjänster (Grafström *et al.*, 2008). Vidare kan CSR användas som en marknadsföringsstrategi för att blidka eller fånga andra intressen som befinner sig i företagets omgivning. Även internt kan det tillämpas för att attrahera nya medarbetare eller motivera befintliga sådana (Sprinkle & Maines 2010). Företaget kan, genom att kommunicera vad dess engagemang och ansvar innebär, skapa en bild av hur samhället ser på företaget. Viktigt är dock att denna bild stämmer överens vad som praktiseras, i annat fall kan företag rentav riskera negativa effekter som ett resultat av dess arbete med CSR.

Artikeln ”bankerna lånar ut till kärnvapenindustrin” publicerad i DN den 10 oktober 2013 illustrerar de svårigheter som implementeringen av CSR kan ge upphov till. Ett antal svenska storbanker hade lånat ut pengar till kärnvapenindustrin och fick, på basis av denna utlåning, av kunder och övriga intressenter utså svidande kritik för att de brutit mot vad dessa ansåg vara moraliskt förkastligt. Delvis på grund av denna granskningsprocess handlar CSR-debatten i dagsläget ej OM man som företag skall engagera sig utan snarare HUR det skall ske. Anledningen därtill är, som nämnt ovan, att det för banken finns ett värde av att framhålla sitt sociala ansvarstagande då användandet av ord som *långsiktighet* och *hållbarhet* torde vara ett gångbart sätt att paketera sina finansiella tjänster. Detta avser både utlåning till privatpersoner och företag, vilket framgår av samtliga svenska storbankers hållbarhetsredovisningar (2012). Porter (1991) behandlar detta mervärde genom att hävda företags konstanta behov av att diversifiera sig och erbjuda en tjänst som avviker från konkurrenternas, annars

riskerar företaget vad Porter kallar ”*mediocre performance*”. Denna diversifiering blir särskilt viktig i en bransch där man saluför homogena produkter, banksektorn torde därför speciellt träffas av Porters ord.

CSR är likväl ett odefinierat, abstrakt, begrepp och det finns därmed inga riktlinjer för hur ett företag bör engagera sig i samhällsfrågor. Det finns därför ett brett spektrum där olika varianter av socialt ansvarstagande figurerar i näringslivet. Eftersom det ej existerar en vedertagen definition som träffar begreppet CSR är det upp till det enskilda företaget att själv stipulera innehållet. De svenska bankernas egen definition av socialt ansvarstagande, i mer generella termer, kan sägas vara att man vid utlåning skall beakta vissa etiska och miljömässiga aspekter, samt de olika risker som kan uppkomma som ett resultat av bristande etiskt och miljömässigt hänsynstagande (Samhällsansvar CSR (2011)

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/AC12F5C7BE6AFDA1C12575F4003491D0](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/AC12F5C7BE6AFDA1C12575F4003491D0). 2013-11-19) Denna risk ter sig både i form utav ren utlåningsrisk men även den negativa publicitet som bankerna kan få utstå om de misslyckas att implementera och praktisera sina CSR-strategier i sina organisationer (Farache, F., & Perks, K. J. (2010)).

1.1.1 Studiens bidrag till forskningsfältet

Tidigare forskning inom detta fält har främst gjorts för att undersöka vilka åtaganden företag gör vad avser samhällsansvar och socialt ansvarstagande. Det finns dock inte så många publikationer som behandlar huruvida det finns skillnader mellan företagets uttalade ambition och det reella utfallet av dessa ambitioner, alltså hur väl implementeringen av CSR-strategin, alltså bankens ambition, lyckats. Därmed bidrar denna studie till att granska och kartlägga implementeringsprocessen såväl som utfallet av densamma vad gäller de abstrakta delvärden i en bransch där dessa värden, enligt bankerna själva, är reella värdeskapare.

1.2 Problemdiskussion

Bankernas sociala ansvarstagande kristalliseras enligt bankerna själva i de hållbarhetspolicys som de publicerar på årsbasis, härvid berör man punkter så som miljövänligt samt etiskt godtagbar kreditgivning, och använder även mer beskrivande begrepp som *ansvarsfull kreditgivning* och *god etik*. Då bankerna själva definierar innehållet i sitt sociala ansvarstagande kan svårigheter uppstå. Vid en första anblick är den fundamentala problematiken begreppens abstrakta natur, bankens definition av god etik eller socialt och miljömässigt ansvarstagande kan avvika från läsarens. Förutom de avvikelser som kan finnas mellan läsare och bank, torde det även finnas utrymme för diskrepans mellan personer med ledande positioner inom banken och de som är ansvariga för bankens sociala ansvarstagande.

Oaktat att åsikterna om vad man bör lägga i begreppen går isär finns där även risk att man verkligen tycker olika om socialt ansvarstagande i stort, vilket därmed automatiskt skulle kunna medföra skillnader i strategi och utförande. Till detta kommer även att besluten kan vara av oklar karaktär, då

begreppet som tidigare diskuterat, kan vara svårdefinierat (Grafström, Göthberg & Windell 2008). Enligt Pressman & Wildavsky (1973) behöver abstrakta värden, så som CSR, särskilt klara direktiv och tillgångar för att implementeringsprocessen skall lyckas. Viktigt är därför att bankerna uppmärksammar det behov av tillgångar som behövs i detta avseende, vilket kan vara svårt då detta kan vara svårt att uppskatta.

Eftersom banken påverkas av ett flertal olika intressenter, så som aktieägare och offentliga organ, vilka kan ha olika agendor för bankens vara, så torde det vara svårt att i samtliga delar av organisationen förankra de beslut och riktlinjer som fattas rörande socialt ansvar. Som Deegan & Unerman (2011) framhåller vad avser de intressen och konflikter härom som kan uppstå så torde samtliga ovanstående intressen även inverka bankens tilltänkta implementeringsprocess. Därmed finns även en risk att det som kommuniceras genom bankernas hållbarhetspolicys och det reella förfarandet vid kreditgivning ej helt sammanfaller.

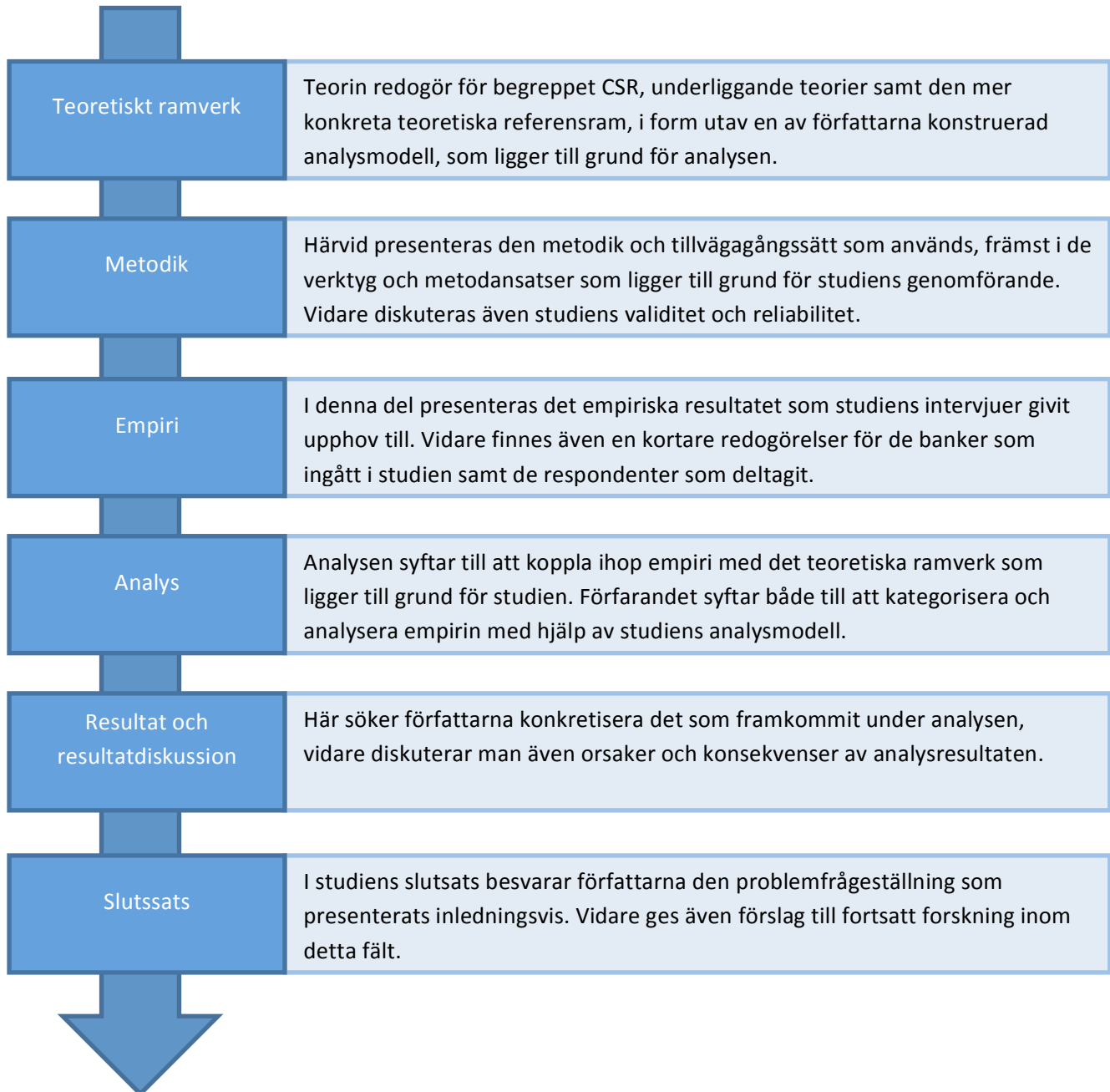
1.3 Syfte och problemformulering

Uppsatsen syftar till att utföra en kvalitativ studie för att utröna hur väl de svenska storbankerna implementerar och praktiserar abstrakta värden, i form utav det sociala ansvarstagande man har som ambition att efterleva, vilket är stipulerat i bankens hållbarhetspolicy. Här har vi valt att rikta in oss specifikt mot utlåning till företagssektorn. De problemformuleringar som ligger till grund för uppsatsen är således följande.

- Existerar diskrepans mellan ambition och praktik av CSR-åtaganden vid de svenska storbankernas utlåning av kapital?
- Finns brister i implementeringsprocessen som kan vara en del i förklaringen till eventuell diskrepans och hur klarar man från bankernas sida av att motverka dessa potentiella problem?

1.5 Disposition

Studiens disposition följer nedan.



Egenkonstruerad figur, Fig 1

2. Teori

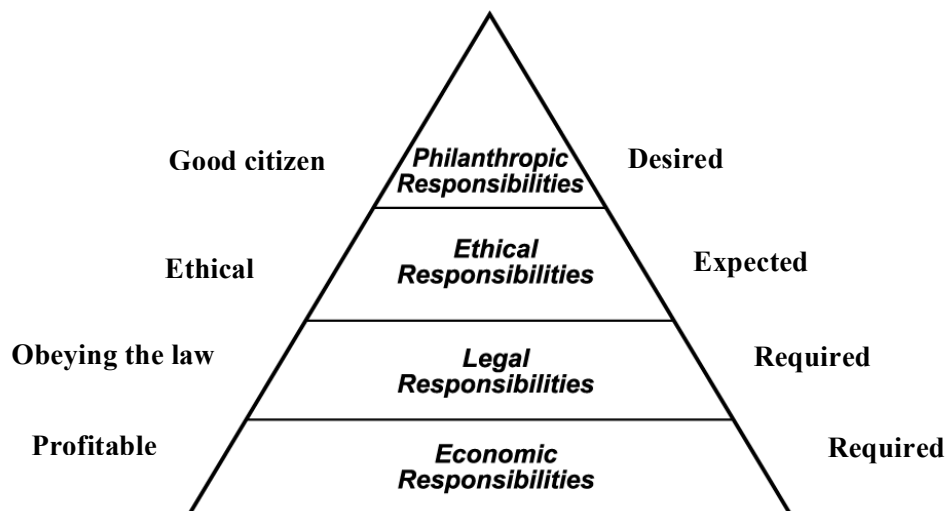
Teorin redogör för begreppet CSR, underliggande teorier samt den mer konkreta teoretiska referensram, i form utav en av författarna konstruerad analysmodell, som ligger till grund för analysen.

2.1 Att definiera Corporate Social Responsibility

WBCSD eller World Business Council for Sustainable Development (1998) tar utgångspunkt i företagets formuleringsprivilegier vad avser CSR. Man menar på att det ej finns, eller kan finnas en helt allmän accepterad definition av CSR, då olika uppfattningar som springer ur kulturella, religiösa, ekonomiska och etiska bakgrunder omöjliggör fullständig harmonisering av begreppet. Dock finns där ett antal riktlinjer för hur definitionsförfarandet bör gå till. WBCSD menar på att CSR bör definieras utifrån två grundläggande värden, dessa är etiska och miljömässiga ställningstaganden. Etik och miljö omfattar till stor del de så kallade externa effekter som företag har på sin omvärld. Dessa effekter, som både kan vara positiva eller negativa, illustreras med fördel genom att se till hur ett kolkraftverk utsläpp ger upphov till andningssvårigheter för närboende eller hur en biodlares bin hjälper andra bönder att pollinera deras grödor. WBCSD menar att CSR är företagets strävan efter att minimera de negativa externa effekterna samt, om möjligt, maximera de positiva externa effekterna som det har på sin omvärld.

2.1.1 Carrolls pyramid

För att definiera sitt sociala ansvarstagande nyttjar företaget inte sällan indirekt en modell som utgör ett mer eller mindre komplett ramverk för de olika fack där dessa abstrakta värden kan placeras. Detta ramverk är känt under benämningen Carrolls Corporate Social Responsibility pyramid. Carroll (1991) delar upp samhällsansvar i fyra olika delar, ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt. Modellen är en hierarkisk pyramid där de ekonomiska aspekterna av företagandet ses som grunden till företagets förmåga att ta ansvar, de övriga värdena vilar på detta fundament, se modell nedan.



Carrolls CSR-pyramid (1991), Fig 2

Det sociala ansvar som ett företag tar blir således summan av de fyra områdena. Det *ekonomiska ansvaret* i pyramiden svarar mot den vedertagna uppfattningen om att ett företag skall generera avkastning. Företaget bör vara lönsamt för att kunna ägna sig åt sociala aktiviteter, annars riskerar verksamheten att fallera på sikt, detta klassificerar Carroll (1991) även som ett konkret värde. Det *legala ansvaret* innebär att företaget måste hålla sig inom det ramverk som samhället satt som en lägstanivå för vad är accepterat, härom finns de tvingande lagar och förordningar för vilka företaget kan förvänta sig sanktioner om de bryter, även detta räknas de konkreta värdena. Det *etiska ansvaret* behandlar de värden som ej finns definierade, härom etik, moral och miljöfrågor. Oftast är det vid denna punkt som företag får huvudbry då värdet är att anse som abstrakt och definitionsproblematiken är omfattande. Överst finner vi det *filantropiska ansvaret*, detta ansvar kan likställas med ren välgörenhet från företagets sida. Denna punkt torde även, enligt Carroll själv, vara av lägst vikt då det är det enda frivilliga ansvaret.

2.2 Extern påverkan

Deegan & Unerman, (2011) framhäver att företagets interaktion med sin omgivning är både en förutsättning för dess överlevnad men innebär även att externa parter får ett direkt eller indirekt inflytande över företaget. Deegan & Unerman, (2011) söker definiera denna interaktionsprocess genom ett antal modeller.

2.2.1 Intressentteorin

Intressentteorin illustrerar hur organisationer påverkar samt hur de blir påverkade av olika intressentgrupper i samhället (Deegan & Unerman, 2011). Externa parter, vilka ej är ägare, medarbetare eller förtroendemän, får inflytande över företaget och kan påverka det genom att ställa krav, i dessa fall rör det sig oftast om omgivningens direkta intresse i företaget. Vidare kan även företaget inverka på samhället genom sitt agerande, främst genom att generera samhällsnytta i form utav arbete och ökat välbefinnande. En intressent kan alltså vara ett företag, en individ, en grupp eller en organisation som kan påverka eller bli påverkad av ett företag (Rehman E. 1967). De olika intressenterna har olika agendor som följer av de meningsskiljaktigheter som de kan tänkas ha. Därför är den externa påverkan på ett företag sällan entydig.

Intressentteorin vilar på två olika perspektiv: det normativa perspektivet och ledningsperspektivet (Deegan & Unerman, 2011). Det normativa perspektivet beskriver företagets etiska skyldigheter gentemot sina intressenter samt menar på att alla intressenter ska bli *rättvist* behandlade. Inom ramen för det normativa perspektivet klassificeras intressenter i två olika kategorier: primära och sekundära intressenter. Primära intressenter (exempelvis; betalande kunder) är de som spelar en direkt och avgörande roll för företagets överlevnad, därför måste även företaget sträva efter att tillfredsställa deras behov. De sekundära intressenterna (exempelvis; olika intresseorganisationer) har ingen direkt

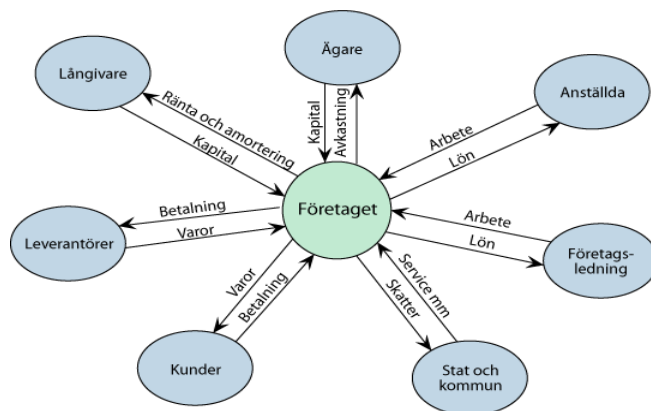
påverkan på företaget utan är där för att väcka debatt och diskussion, dessa initiativ kan sedan komma att påverka företaget (Grafström M., Göthberg P & Windell K. 2008).

Det andra perspektivet, ledningsperspektivet, söker förklara hur ledningen i företaget identifierar och följer upp de intressenter som har störst inflytande över bolaget, det vill säga de intressenter i samhället som direkt eller indirekt styr verksamheten. Olika förväntningar ifrån de intressentgrupperna med inflytande eller makt kommer därför att påverka företagens driftsvillkor (Deegan & Unerman 2011). Företaget kommer sällan att ha möjlighet till att tillfredsställa samtliga av dessa intressenter och måste således se primärt till de intressenter som är mest inflytelserika för verksamhetens fortlevnad.

2.2.2 Rehmans intressentmodell

Rehmans intressentmodell söker identifiera de olika intressenter som ett företag kan tänkas ha.

Intressenterna kan variera beroende på vart någonstans i företaget man ser till, företagets storlek samt vilken typ av verksamhet man bedriver. I och med att intressenterna kan välja att samarbeta med eller motarbeta företaget så har de därmed även ett visst inflytande över verksamheten eftersom företaget önskar ha goda relationer med sina intressenter. Vidare har även intressenterna olika sorters kopplingar till företaget, vissa av dem mer direkta än andra. Dessa kopplingar omfattar både de direkt kommunikativa men även hur andra aktörers oberoende agerande kan påverka företaget. Sammantaget menar dock Rehman att det inflytande som intressenterna har beror på en rad faktorer, så som närhet, kommunikation och beroendeställning (Rehman, E. 1967). Därför torde exempelvis medarbetarna i en bank ha ett större inflytande än aktivistorganisationer i vissa frågor. Inte sällan ger den påverkan, som intressenter har vid interaktionen med företaget, upphov till ett beroendeförhållande mellan företaget och parten. Detta förhållande kan med fördel illustreras genom att se till de anställdas situation, företaget är i behov av arbetskraft och de anställda behöver lön. Oftast är detta förhållande ej absolut, intressenterna har valfriheten att lämna företaget, likaså kan företaget knyta nya intressenter till sig. Nedan följer den modell som sammanfattar Rehmans intressentteori i det allmängiltiga företaget.



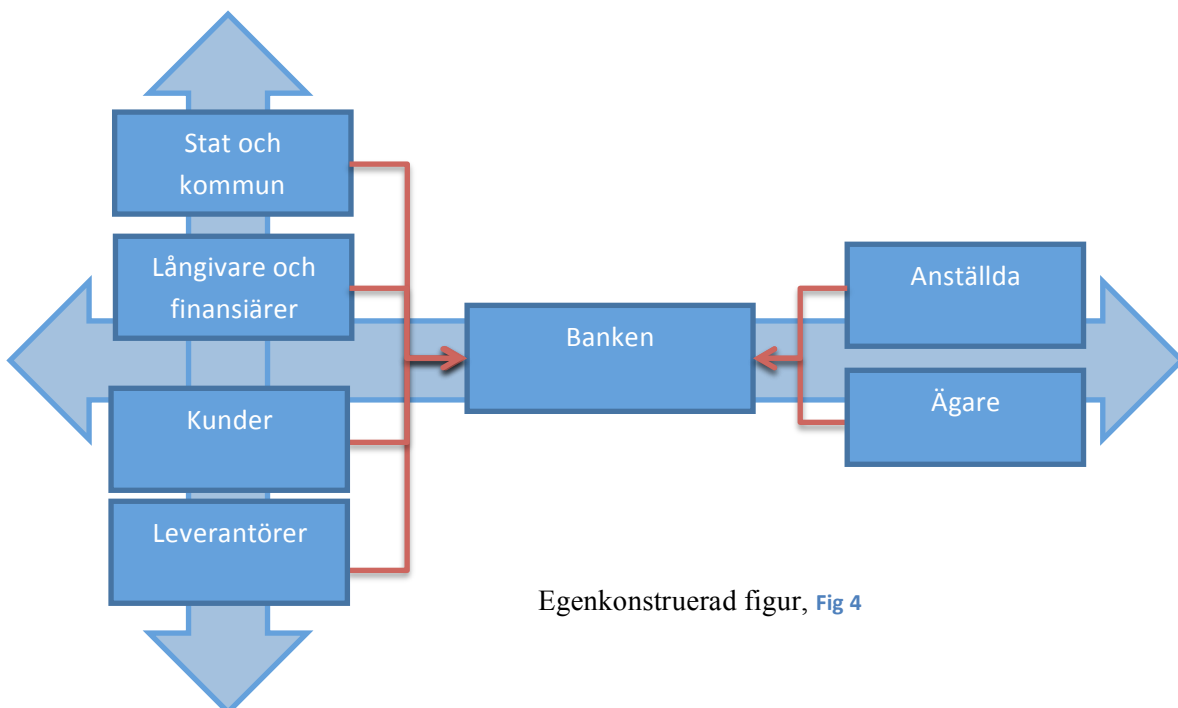
Eric Rehman 1967, Intressentmodell Fig 3

2.2.3 Den utvecklade intressentmodellen

Grafström M, Göthberg P & Windell K, (2008) har lagt tonvikten vid att se till de relationer som intressenterna har gentemot de övriga aktörer som påverkar bolaget. De menar på att interaktionen mellan intressenterna blir avgörande för det slutgiltiga utfallet i företaget. Starka intressen kan således, genom andra inflytelserika aktörer, få ett större gehör för sina tyckanden genom att samarbeta eller utnyttja de övriga intressenterna. Härom kan exemplifieras med de olika intresseorganisationers användande av media som ett medel för att kommunicera dess egna åsikter. Noteras bör att media både är ett medel men även en intressent med en egen agenda enligt Grafström M, Göthberg P & Windell K. Medierna väljer vad som skall publiceras och på vilket sätt. Så även för konsulter, branschorganisationer och rena intresseorganisationer. Teorin diskuterar även huruvida utfallet, som blir resultatet av samtliga intressenters påverkan, kan bli korrumpert av de intressen som kontinuerligt kan förvrída utfallet. Exempelvis torde den plan för arbete som en tjänstman utför, i sista hand komma att ändras av en överordnad, trots att detta bryter mot en uttrycklig uppdragsbeskrivning. Således finns det svårigheter i modellen som kan vara komplicerade att hantera på ett bra sätt.

2.2.4 Bankernas intressentmodell

Författarna har, med utgångspunkt i Rehman's intressentmodell (1967), byggt en modell som speglar bankernas primära intressenter som även beaktar den reflektion rörande interaktion mellan intressenter som Grafström M, Göthberg P & Windell K, (2008) berör. De förhållanden som råder emellan intressenterna ligger utanför den tidsram som studien omfattas av, varför en förenklad modell, där man konstaterar att det faktiskt finns påverkan mellan intressenterna, torde vara fullt tillräcklig. Modellen följer nedan.



Egenkonstruerad figur, Fig 4

På basis av bankernas egna skrivelser finns där sex centrala intressenter som, enligt bankerna, har ett avgörande inflytande på verksamheten, varpå fyra är externa och två interna. I modellen ligger de fyra externa intressenterna på vänster sida och de två interna på höger sida. De bakomliggande pilarna illustrerar intressenternas påverkan på varandra och de röda pilarna intressenternas påverkan på banken. Olika intressenter påverkar olika beslutsfattare inom banken och kan på så sätt göra det svårt för CSR-chefer att implementera CSR-åtaganden. Det är därav av intresse att undersöka närmare vilka intressenter som påverkar vilka inom banken och hur det påverkar beslutsfattandet.

2.3 Implementeringsteori

I regel springer de mer strategiska beslut som ett företag fattar ur de högre segmenten i företagets organisationshierarki. Detsamma torde även vara sant vad avser beslut som rör företagets sociala ansvarstagande och dess generella samhällsansvar. Beslutet måste dock även implementeras i organisationen efter att det är fattat.

Pressman & Wildavsky (1973) behandlar något som de kallar ”implementeringsproblemet”, som bottenar i samordningsproblematik. Att skapa en fungerande implementeringsprocess innebär att vikt måste läggas vid samspelet mellan utfärdandet av policys, det tillvägagångssätt och den plan som behövs för genomförandet samt de organisatoriska system som svarar för de riktlinjer man valt. Man måste alltså, som företag, identifiera de komponenter och krafter som styr implementeringsprocessen för att möjliggöra en lyckad implementering. Själva implementeringsprocessen kan med fördel liknas vid en arena, på vilken olika intressegrupper kämpar om ändliga resurser. Fördröjningar och förfelade förfaranden kan uppstå när olika grupper vill tillgodose sina behov. Hasenfeld & Brock (1991) pekar på att samordningen av dessa intressenter måste anses vara av yttersta vikt för en lyckad implementationsprocess. Problem med verkställighet och att beslutsfattarnas intentioner ej efterlevs är de mest påtagliga enligt den forskning som rör implementering. Dock är denna, interna aspekt av implementering, bara en sida av myntet. Omgivningen och dess intressenter kan även de utgöra problem då de ej alltid är villiga att acceptera ett beslut. Det fattade beslutet måste således framföras på ett sätt så att det ej möter motstånd hos dessa intressenter. Härvid får markandsföring en påtaglig roll att spela då företaget vill visa vad man står för och att man efterlever det man givit löfte om (Sannerstedt 2001).

2.3.1 Implementeringsperspektiven

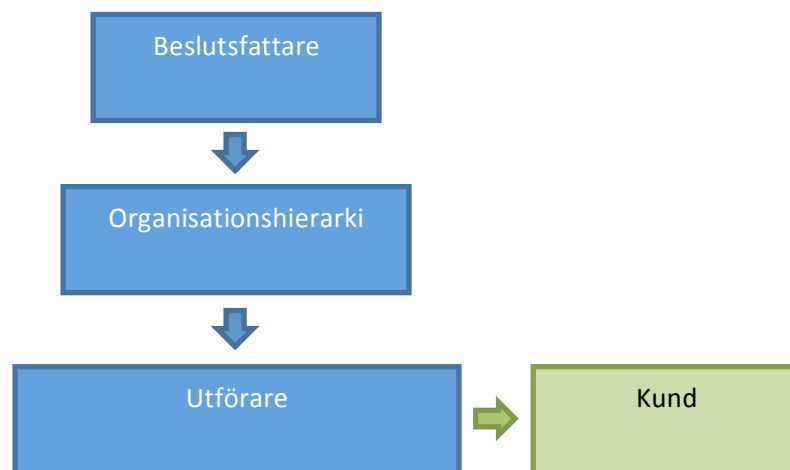
Implementeringen av ett beslut kan ses utifrån antingen beslutsfattarens eller utförarens perspektiv. Ned-upp eller Bottom-up perspektivet ser frågan ur de sistnämndas vinkel, som utförare torde man lätt kunna hamna i konflikt med de som står som ansvariga för beslutsfattandet. Anledningen därtill är att utföraren har en direkt kontakt med kunden eller användaren och således en god inblick i vad denne

efterfrågar. Skulle beslutet gå emot vad utföraren anser är kundens uttryckliga önskan är det sannorlikt att utföraren påtalar detta för beslutsfattaren, eller rent av struntar i beslutet.

Härvid måste det finnas klara instruktioner och resurser som underlättar informationsflödet och modifieringar i styrningsprocessen Björkemarken (1995). Upp-ned eller Top-down perspektivet är kanske det vanligaste, varpå besluten fattas högt upp i hierarkin och förmedlas till utföraren. Här om förekommer ett mer begränsat informationsutbyte mellan de övre och undre segmenten i organisationen.

2.3.1.1 Top-down perspektivet

Härvid ligger fokus på de behöriga beslutsfattare och hur dess styrning av utförande personal kombineras med kontrollfunktioner. För att söka hindra implementeringsproblematiken bör organisationen ha stipulerat ett antal tydliga förutsättningar, vilka skall efterlevas och avklaras. Dessa förutsättningar är många till antalet men kan exemplifieras genom en entydig styrningsprocess för vilken är riktad direkt till behörig person inom organisationen, där formuleringen av beslutet är tydligt (Björkemarken 1995). I detta ligger att man begränsar utrymmet för missförståelser vad avser beslutsfattarens syfte. Även de faktorer som Pressman & Wildavsky (1973) lyfter, rörande resurser, tid och motivation bör inkluderas. Beslutsfattaren måste även kunna följa upp hur processen fortlöper samt huruvida man efterlever det beslut som fattats (Sannerstedt A. 2001). Följande modell åskådliggör förhållandet mellan beslutsfattare och utförare ur ett Top-down perspektiv där pilarna symboliserar det ensidiga informationsflödet som sker.



Egenkonstruerad figur, Fig 5

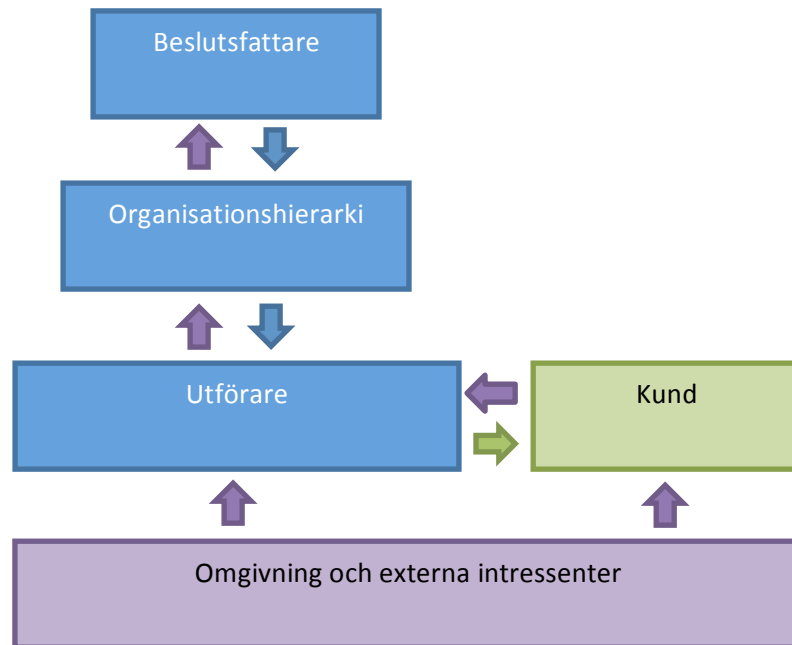
2.3.1.2 Bottom-up perspektivet

I föregående perspektiv finns där en relativt rak linje som löper från beslutsfattare ned till utförare. Rent praktiskt kan det dock vara svårt att implementera ett beslut utan att beakta vad som sker i organisationen och i omvärlden. Ser man problematiken från Bottom-up perspektivet så är det istället utförarnas agerande som påverkar hur man verkställer förändringar (Sannerstedt 2001). Genom detta perspektiv ser man även tänkbara förklaringar till implementeringsproblematiken. Utföraren kan ha

svårigheter med implementeringen av beslut om de anser att det går emot eller avsevärt försvårar deras arbetssätt eller nuvarande situation.

Det är även utföraren som får stå till svars gentemot kunden om denne skulle ha klagomål att framföra, kommer förändringen tillsynes innebära att klagomålen ökar torde utföraren motsätta sig beslutet.

Informella relationer kan vara essentiella och man bör se till de delar av företaget som har bäst kapacitet att genomföra beslutet när det fattas (Björnemarken 1995) . Ur detta perspektiv ser man ej det hela som en rak beslutskedja utan snarare som en öppen kommunikation mellan de inblandade parterna. Detta menar man på föder mer långsiktiga och stabila förutsättningar, vilket även skulle resultera i en implementation som har en högre sannolikhet att lyckas (Sannerstedt 2001). Modellen nedan åskådliggör de besluts- och kommunikationskanaler som nyttjas vid en Bottom-up implementeringsprocess. Här fungerar utföraren som ett nav för påverkan från flera aktörer. Informationen skickas vidare till behörig beslutsfattare som, tillsammans med utföraren, kan se över implementeringsmöjligheterna.



Egenkonstruerad figur, Fig 6

3 Metod

Härvid presenteras den metodik och tillvägagångssätt som används, främst i de verktyg och metodansatser som ligger till grund för studiens genomförande. Vidare diskuteras även studiens validitet och reliabilitet.

3.1 Ansats

Studiens övergripande syfte är att söka jämföra och analysera främst abstrakta utsagor och värden, alltså definitioner av CSR och begreppet som helhet. Författarna har även sökt svar på vilka faktorer och i vilken utsträckning dessa inverkar på det reella utfallet av denna jämförelse. För att kunna ge ett underbyggt svar på basis av denna studie har författarna genomfört studien på abduktiv basis. Detta övergripande tillvägagångssätt innebär att författarna utvecklat ett teoretiskt ramverk genom att kombinera befintlig teori med den empiri som studien omfattar för att pröva hypotesen (Peirce 1990).

3.2 Litteraturstudie

Basen till studiens litterära grund var de mer övergripande diskussioner som författarna förde med personer, främst Wärn, som hade kunskaper om eller kopplingar till bankverksamhet innan all data till den empiriska basen samlades in. Att utföra en initial uppskattning av studien och dess omfattning enligt ovan ger författarna en bättre utgångspunkt studien som helhet (Jacobsen 2002). Med utgångspunkt i dessa diskussioner kunde sedan författarna identifiera en rad vetenskapliga artiklar genom att söka i databaser, primärt vid Göteborgs Universitet. De sökord som användes var bland annat, implementationsteori, bankernas intressenter, CSR-definition samt implementering av abstrakta värden. Författarna har vidare, genom att fråga bibliotekarier vid Kurs och Tidningsbiblioteket samt Ekonomiska biblioteket, fått tillgång till relevant litteratur.

3.3 Fallstudie

Författarna önskade genomföra en djupare undersökning där man studerade vissa abstrakta värden, alltså delar i CSR, och hur detta implementeras, i dessa fall lämpar sig fallstudien då den syftar till att beskriva en specifik företeelse, likt den som författarna stipulerat Jacobsen (2002). Det är just de beskrivande aspekterna av fallstudien som placerar denna studie inom denna ram, studien ser ej till numerisk data eller andra mer konkreta värden utan till att just beskriva abstrakta värden. Vidare är fallstudien är en s.k. flerfallsstudie där ett flertal subjekt valts ut. Flerfallsstudiens styrka är att möjligheten att generalisera resultaten ökar i förhållande till enfallstudien där endast ett subjekt studeras (Jacobsen 2002).

3.3.1 Val av specifikt fall

Banksektorn blev utgångspunkten för studien primärt då denna bransch saluför ett flertal homogena produkter, nämligen finansiella tjänster. Att subjekten saluför homogena produkter var av vikt för studien, eftersom alternativa sätt att paketera sina produkter eller tjänster torde bli mer attraktiva än om man kan diversifiera sin produkt redan innan man säljer den. Därmed borde man ha ett större intresse av de abstrakta värden som kan bidra till just detta. Eftersom att bankernas CSR-åtaganden vid utlåning av kapital nästan uteslutande riktar sig till företag så har författarna även valt att exkludera utlåning av kapital till privatpersoner. Studien ser därmed till kreditgivning till företagssektorn. Vidare bedömdes det att en undersökning av samtliga banker ej låg inom studiens tidsram, därför valdes tre utav de svenska storbankerna, Swedbank, Handelsbanken och Nordea på basis av deras skrivelser i respektive hållbarhetspolicy. Av samma anledning var den fjärde storbanken, SEB, ej intressant eftersom att de hade ett tillsynes helt skiljt tillvägagångssätt vid CSR än de övriga. Därmed skulle en mer generaliserbar studie omöjliggöras, att inkludera SEB skulle även innebära att ytterligare analysverktyg som tog hänsyn till denna särart måste skapas vilket bedömdes ej ligga inom rimlig tidsram. Vidare det skulle riskera att förvrida den analys man applicerat på de övriga bankerna.

Att ha ett urval som går utöver endast ett subjekt ökar sannolikheten för att studiens utfall ej baseras på slumpartade omständigheter, otillräcklig intervjupopulation och bankens egen säregenskap (Yin 2007). Att genomföra studien på tre av fyra svenska storbanker är dock enligt författarna tillräckligt för att tillfredsställa dessa punkter.

3.4 Datainsamling

Eftersom den data som insamlats i det andra steget måste vara av så detaljerad art, primärt förklarande och kvalitativ än konkret och kvantitativ, lämpar sig intervjuer bättre än andra mer kvantitativa insamlingsmetoder så som enkätundersökningar (Jacobsen 2002). Vidare har empirin samlats in i två steg, en förstudie följt av intervjuer, först har författarna skapat sig en bild av de utsagor och de strategier kring CSR som bankerna önskar applicera i sin verksamhet. Detta har skett genom att granska de offentliga publikationer som finns att tillgå i de hållbarhetsredovisningar och andra offentliga uttalanden. På basis av denna grund har sedan mer specifika intervjuer genomförts med representanter från bankerna, intervjuerna har syftat till en bredare diskussion och möjligheten för respondenterna att närmare definiera begrepp och förklara processer (Jacobsen 2002).

3.4.1 Specifika intervjusubjekt

I denna urvalsprocess har författarna tagit hjälp av Katarina Wärn, som arbetat på en av storbankerna under en längre period, Wärn har varit behjälplig i att identifiera de personer som har ett betydande inflytande internt vad avser CSR- och kreditgivningsfrågor.

Eftersom att författarna ansåg att förtydliganden rörande de offentliga publikationerna samt bankens generella CSR-implementeringsstrategi borde förklaras närmare. Genomfördes de initiala intervjuerna med bankernas respektive CSR-chef. Wärn menade även att dessa hade insyn i vilka intressenter som påverkar CSR-policyn. Författarna avsåg vidare att studien, med utgångspunkt i bankens utlåning av kapital, bör se till de chefer som handhar de mer konkreta aspekterna av utlåningsprocessen. Här föll det därför naturligt att inhämta kreditchefernas/regionchefernas kunskaper rörande CSR-åtaganden samt implementeringen av dessa. För att möjliggöra en direkt jämförelse mellan bankernas kommunikation och dess praktik skedde intervjuer slutligen med de praktiker som skall efterleva de riktlinjer som upprättats för utlåning av kapital. Företagsrådgivare som arbetar nära klienten är således viktiga att se till för att utröna huruvida det föreligger diskrepans mellan ambition och praktik. Författarna valde här att genomföra intervjuer med två företagsrådgivare på respektive bank då en bedömning gjordes att tiden ej skulle räcka till för fler intervjuobjekt. Valet av företagsrådgivare skedde slumpmässigt genom att författarna gick till respektive bank och bad om att få tala med en företagsrådgivare.

3.4.2 Intervjufrågor och förfarande

Studiens intervjufrågor bottnar i diskussionen kring den empiri som presenterades i den initiala empiristudien, se kapitel 4. Eftersom att samtliga bankers kreditgivningspolicy utgörs av de två huvudkomponenterna etik och miljö har även intervjufrågorna speglat dessa eftersom de får sägas utgöra det som studien tar sikte på, nämligen bankens egen definition av socialt ansvarstagande. Vidare har studien även sett till de implementeringstekniska aspekterna av utlåningspolicyn, varför även detta har inkorporeras i intervjufrågeställningarna. Som grund för studiens jämförelse har man därför utarbetat sju huvudsakliga frågeställningar, dessa följer i bilaga 1. Intervjuförfarandet genomfördes på tre olika sätt beroende på respondentens preferenser, dessa var personlig intervju, telefonintervju samt mejl-intervju. Vid de två förstnämnda formerna diskuterade författarna fritt med respondenterna både före och efter intervjufrågorna ställts, därigenom möjliggjordes ytterligare klargöranden och förklaringar samt information som gick utöver intervjufrågornas ram.

3.5 Applicerad analys

Analysen är uppdelad i två steg, först har författarna sökt definiera och konkretisera det empiriska ramverk man upprättat under empiridelen av studien. I denna del har man även applicerat grundläggande teori, här bland intressentteori och CSR-definitionsteori, för att möjliggöra en jämförelse på vetenskaplig basis. Det första stadiet i studien, att jämföra utsaga och utfall, har genomförts på ren hermeneutisk basis (Jacobsen 2002). Vilket innebär att författarna tolkat den data som insamlats för att sedan skapa en mer konkret jämförelsebas.

Anledningen därtill är att den data som insamlats, primärt utsagor och skrivelser i offentlig publikation så som hemsidor och uttalanden, är av abstrakt natur. Tolkning av informationen måste således till för att kunna möjliggöra jämförelser, därför blir även det hermeneutiska angreppssättet ett naturligt val.

I det andra steget förklarar författarna de faktorer som inverkat på det specifika utfallet och pekar i synnerhet på anledningarna till den eventuella diskrepans som uppkommit. De teorier som appliceras härom berör de områden som intervjusubjekten pekat ut som mest kritiska vid implementering av de abstrakta värden som studien tar sikte på. På basis av dessa teorier samt den modell som författarna utvecklat, se figur 7, med stöd i teorikapitlet har författarna sedan diskuterat analysutfallet för att se resultaten och dra slutsatserna som syftar till att svara för studiens problemformuleringar.

3.6 Kritiskt förhållningssätt

3.6.1 Validitet (giltighet)

Giltighet kan med fördel indelas i två segment, intern och extern giltighet (Jacobsen 2002). Den interna giltigheten sätter ramverket för vad som skall undersökas och bekräftar således om författarna har lyckats inkorporera all nödvändig data i studien. I denna studie har flertalet intervjuer genomförts, sammanlagt tolv, med utgångspunkt i tre banker och fyra respondenter vid varje bank. Urvalets storlek samt respondenternas olika ställning i företaget innebär att studien har ett fullgott underlag för analys och diskussion med tanke på uppsatsens omfattning. Vidare har författarna även jämfört det material man samlat in med tidigare teoretiskt fundament, detta genom att ställa begreppet socialt ansvarstagande gentemot respondenternas svar. Begreppets problematik och den oenighet som råder härom har även den berörts. Den externa giltigheten behandlar i vilken mån författarna kan generalisera sina resultat (Jacobsen 2002). Med tanke på att antalet respondenter var relativt få, i förhållande till samtliga företagsrådgivare i landet, så torde generalisering av ett större antal på basis av denna studie vara svårt. Dock har studien kunnat träffa ett flertal av de intervjusubjekt, vilka har ett avgörande inflytande i sammanhanget. Vidare har respondenterna i efterhand erhållit det material som sammanställts efter intervjun. Anledningen därtill är att möjliggöra anmärkningar och påpekanden från respondentens sida samt att kunna bekräfta att det material som inkorporerats i studien är giltigt.

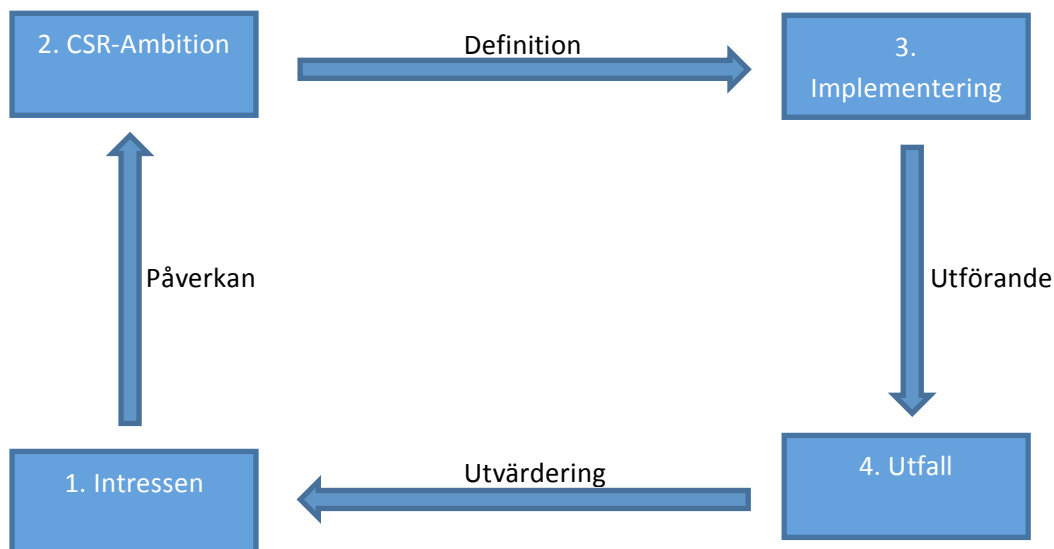
3.6.2 Reliabilitet (tillförlitlighet)

Studiens tillförlitlighet handlar i mångt och mycket om att den skall kunna repeteras med samstämmigt resultat. Jacobsen (2002) påtalar dock att denna typ av studie kan vara mycket svår att replikera eftersom ett fenomen med något andra förutsättningar kommer att föreligga i varje fall som studien genomförs. Det är föga troligt att respondenterna svarar ordagrant i enlighet med tidigare svar, däremot skulle en mycket snarlik studie kunna genomföras på samma teoretiska fundament och med samma frågeställningar. Vid denna typ av kvalitativ datainsamling föreligger även en risk att data präglas av partiskhet eller "bias", företrädare för det egna företaget kan ha intresse av att ej alltid svara

helt ärligt på de frågor som ställs. Detta då deras svar kan riskera att skada det egna företaget. Därför måste intervjufrågorna vara konstruerade på ett sådant sätt att "biasen" reduceras till en godtagbar nivå. Författarna har sökt reducera denna partiskhet genom att ha sju breda frågeställningar där man låter respondenten berätta snarare än att intervjuledaren styr förfarandet. Vidare har syftet med studien, att utvärdera huruvida bankerna efterlever sina uttalade ambitioner, ej varit känt för intervjusubjekten, detta inverkar positivt på utfallet eftersom att respondenten ej svarar på frågorna på ett sätt som är menat att förfela den data som ligger till grund för studien (Jacobsen 2002). Till slut bör även ses till intervjusubjektens roller i företaget. Då intervjuerna har genomförts med respondenter som är verksamma på tre olika plan i hierarkin har man fångat de avvikande meningar som kunnat uppstå i den hierarkiska ordningen inom organisationen.

3.7 Analysmodell

En lyckad applicering av de teorier som presenteras i teoridelen torde kräva att det finns en helhet och ett samband mellan teorierna i sig. Därför har författarna konstruerat en modell som syftar till att länka samman de teorier som presenterats i teoridelen för att skapa en djupare förståelse och ett kraftfullare analysverktyg. Denna sammanfattningsmodell redovisas i figuren nedan. Modellen beskriver den kontinuerliga process som bankerna är föremål för vid implementeringen av socialt ansvarstagande. Den bottenar i de teorier som författarna av denna studie behandlat i teoridelen, men även i den initiala empiristudie som gjorts, varvid företrädare för bankerna har vidgått att processen har verklighetsförankring.



Egenkonstruerad figur, Fig 7

Processen utgörs av fyra huvudsakliga steg, (1) Man utgår från de intressen som påverkar banken på olika sätt, internt och externt. (2) Sedan formulerar banken på basis av den sammantagna påverkan, det vill säga resultatet av samtliga aktörers viljor och inflytande, den ambition av CSR som banken skall

implementera. (3) Denna ambition implementeras sedan i organisationen, för att därefter praktiseras. (4) Utfallet av denna praktik utvärderas och revideras sedan, primärt av banken, men även av de intressenter som påverkat den ursprungliga definitionen. Efter utvärderingen börjar processen om, varvid intressenter som ser sig förbisedda eller helt enkelt vill förändra policyn ytterligare kan ge upphov till en förändrad definition av CSR när företaget reviderar sin CSR-ambition. Författarna nöjer sig dock med att konstatera att processen börjar om istället för att se till processen över tid. Anledningen därtill är att studien syftar till att granska processen i sig, ej hur den fortlöper under längre perioder.

4. Empiri

I denna del presenteras det empiriska resultatet som studiens intervjuer givit upphov till. Vidare finnes även en kortare redogörelser för de banker som ingått i studien samt de respondenter som deltagit.

4.1 Empirisk struktur

De olika delarna av studien behandlas under respektive bank, där offentlig publikation presenteras först, följt av de intervjuer som genomförts med CSR-chef, kreditchef/regionchef samt företagsrådgivare. Sedan följer även sammanfattande tabeller över empirin efter redogörelsen för samtliga banker. Författarna har liksom bankerna själva delat in åtagande i två delar, etiskt och miljömässigt. Vidare följer respondenternas svar rörande bankens implementeringsförutsättningar

4.2 Handelsbanken

Handelsbanken grundades 1871 i Stockholm, man lägger stor vikt vid de traditionella värden som en bank ägnar sig åt, den s.k. ”egentliga bankverksamheten” med in- och utlåning samt fokus på den lokala bankmarknaden. Just dessa traditionella värden utgör även grunden för dagens handelsbank, med en stark position på den nordiska bankmarknaden och ett uttalat restriktivt förhållningssätt gentemot risk. I Sverige har banken för närvarande dryga 11184 anställda och en balansomslutning på ca 2454 miljarder kronor, utlåningen av kapital uppgår till 1591 miljarder kronor.(Handelsbankens Historia (2005).

[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/\\$file/historia_shb_dec05_sv.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/$file/historia_shb_dec05_sv.pdf) (Hämtad 2013-11-13)

4.2.1 Offentlig publikation

4.2.1.1 Etiska åtaganden

Handelsbanken påtalar vikten av att verkligen undersöka kundens verksamhet för att kunna undvika de kunder som är ”etiskt oacceptabla”. Från bankens sida är man långtgående i detta avseende och menar att man även bär de konsekvenser som blir resultatet av kundernas handlande. Följande citat, hämtat från Handelsbankens hållbarhetspolicy (<http://www.industrivarden.se/Documents/CSR%20Reports/CSR%20SHB.pdf>) (Hämtad 2013-11-13), illustrerar just detta,

”The bank should bear the responsibility for what its customers do.”

Bankens åtagande skall omfatta samtliga delar av kreditgivningsverksamheten. Man konkretiserar även vad som är att anse som etiskt oacceptabelt, härvid framhåller man primärt oäktsamhet gentemot fackliga rättigheter samt farliga produkter som exempel. De företag som ej uppfyller de etiska standards som banken förordar beviljas således ej kredit.

"The bank must maintain sound ethical standards."

Dessa etiska riktlinjer som omnämns är bland annat mänskliga fri- och rättigheter, hänvisningar görs till flertalet FN- och EU-direktiv vilka behandlar dessa. Bankens ansvar har dock gränser, det som kundernas dotterbolag eller samarbetspartners gör skall man enligt Handelsbanken ej behöva utreda eller stå till svars för.

4.2.1.2 Miljömässiga åtaganden

Vad avser miljömässiga åtaganden intar Handelsbanken en litet mer restriktivt förhållningssätt. Härvidtar man sikte på de risker för banken som beviljandet av kredit skulle innebära.

"Handelsbanken takes into account how environmental risks affect the customer's repayment capacity"

Man poängterar även att de miljörisker som bör tillmätas extra vikt är de som föreligger vid aktiviteter som är uttalat skadliga för miljön eller tillverkning eller saluföring av miljö- eller hälsofarliga produkter. Dock är det just risker för banken själv som står i centrum, företagsrådgivaren bör således aldrig låna ut pengar till verksamheter vars återbetalningsförmåga äventyras av miljörisk.

"Brister i kundens återbetalningsförmåga kan aldrig åsidosättas med argument att banken erbjuder goda säkerheter eller höga marginaler"

Främst syftar denna del av policyn alltså till att banken skall minimera sin egen risk. Man påtalar dock vikten av att kunden ej själv skall försättas i en ohållbar situation.

4.2.2 Lars Kenneth, Corporate Social Responsibility & Investor relations

4.2.2.1 Etiska åtaganden

Huvudregeln är enligt Lars Kenneth att kunden bär ansvaret för sin egen verksamhet och att Handelsbanken ej i sig kan påverka företaget, "som många tror".

"Vi förutsätter att företagen har bättre insyn i den egna verksamhet och låter därför de sköta det som de anser vara bäst."

Det finns, honom veterligen, inga tydliga riktlinjer vad avser etiska åtaganden. Varje person skall ställa sig frågan "Är detta etiskt?" vid utlåning av kapital. Kenneth anser ej heller att man bör konkretisera åtagandet i dokument eller riktlinjer som rör mänskliga rättigheter eller liknande istället trycker han på att man, som företagsrådgivare, i efterhand skall kunna försvara sitt agerande, på detta sätt säkerställer man enligt Kenneth att Handelsbankens anställda har en hög etisk medvetenhet.

4.2.2.2 Miljömässiga åtaganden

Ej heller vad avser miljöåtaganden menar Kenneth att konkreta skrivelser och dokument ej behövs, istället skall företagsrådgivaren "känna efter" och på basis av detta ta beslut. Man har dock mer konkreta regler vad avser låntagarens kassaflöde, på basis av detta går man sedan igenom huruvida det skall faktoreras in en miljörisk. Både miljörisk och etikrisk ligger enligt Kenneth under begreppet

”reputation risk” vilket får direkta effekter i form utav dålig publicitet både mot företaget i fråga, men även mot Handelsbanken. Utgångspunkten vid utlåning av kapital är en strikt marknadsmässig räntesats där man, i konkurrens med andra banker, sätter räntesatsen främst beroende på kundens återbetalningsförmåga. Ett företag som lånar till en miljöfastighet skulle därmed ej få lägre ränta än ett företag som lånar till en kemisk industri.

4.2.2.3 Implementationsförutsättningar

Implementeringen av de miljömässiga och etiska standarderna är enligt Kenneth något som sker mer eller mindre automatiskt. En anställd behöver således ej mer konkreta dokument från ledningshåll för att förstå och praktisera vad som är ”rätt och fel”. Man skall göra vissa hänsynstaganden vid utlåning av kapital som ligger både på områdena socialt ansvar, hållbarhet och ren riskbedömning samt återbetalningsförmåga. Detta i kombination med att de anställda skall kunna motivera och försvara sina beslut är enligt Kenneth en god grund för kreditgivning och implementeringen av någon policy är av mindre signifikans då man menar att en sådan policy, i konkret form, ej behövs.

”Man skall alltså kunna försvara sitt eget agerande när man skall godkänna en kredit, d.v.s. inga klara riktlinjer utan varje person gör sin enskilda bedömning.”

Kenneth säger vidare att Handelsbanken har en fri företagsstruktur där företagsrådgivare och andra praktiker har möjlighet att diskutera problem och ställa frågor, att företagsrådgivarnas åsikter bör nå eller när beslutsfattande organ är dock Kenneth skeptisk till. Bankens intressenter är primärt staten och kunderna då Kenneth menar på att utan dem går det ej att bedriva en bankverksamhet.

4.2.3 Katrin Mählkvist, Kreditchef Göteborgskontoret

4.2.3.1 Etiska åtaganden

För att beviljas kredit menar Mählkvist att man, som kund, måste ha samma värdegrund rörande etik som banken, detta säkerställs genom ett personligt möte med den potentiella kunden. Vidare kontrollerar banken även att det som kunden säger är riktigt. Dock finns det en tydlig gräns vad avser i vilken omfattning banken är skyldig att kontrollera kundens verksamhet, här skall företagsrådgivaren dock göra sitt bästa för att säkerställa en korrekt kreditgivning.

”Man kan ALDRIG svära sig fri från det hela man kan dock göra sitt bästa.”

Att definiera etiska åtaganden går ej enligt Mählkvist, istället skall man som anställd känna efter vad som är ”rätt och riktigt”, man lär sig vad som är rätt genom att arbeta under en längre period på banken ”det sitter i väggarna”. Konkreta definitioner anser Mählkvist att man bör avstå ifrån, det riskerar nämligen att resultera i tolkningssvårigheter. Vidare tillämpar Handelsbanken en checklista vid utlåning av kapital, den täcker indirekt in de etiska aspekterna av kreditgivningen. Dock syftar detta verktyg primärt till att reducera bankens risk vid utlåning av kapital snarare än till att beakta etiska åtaganden.

4.2.3.2 Miljömässiga åtaganden

Bedömningen, huruvida en potentiell kund uppnår de miljöstandards som Handelsbanken har, kontrolleras, genom ett personligt möte, på samma sätt som de etiska standarderna. Att konkretisera miljömässiga åtaganden ytterligare omöjliggör en individuell bedömning, varför det bör undvikas. De anställda skall, liksom etiken kunna göra en egen bedömning om vad som är acceptabelt på basis av sunt förnuft.

”Man kan till exempel se om gräset på en fastighet är brunt eller grönt och då bör man fatta misstankar.”

Vidare menar Mählkvist att man ej heller alltid kan säkerställa att företaget inte inleder miljöfarlig verksamhet eller ”lyfta på varje sten” med hänsyn till det ansvar som banken har gentemot sina egna aktieägare. Att formulera riktlinjer som innebär att så grundliga undersökningar måste göras skulle därför vara ”för olönsamt”.

4.2.3.3 Implementationsförutsättningar

Handelsbanken satsar på att öka mängden lokala kontor för att vara närmare sina kunder. Banken består därför av många, decentraliserade, enheter med lokal anknytning. Mählkvist menar även att detta innebär att kunderna får ett större inflytande över de lokala delarna, även vad avser arbetet med socialt ansvarstagande vid utlåning av kapital.

”Kontorsstrukturen är mycket decentraliserad och det finns ett stort mått av självbestämmande vid varje kontor.”

Trots denna decentralisering är Mählkvist säker på att samtliga i banken har en ”sund etisk och miljömässig inställning”. Denna inställning säkerställs från centralt håll och är enligt Mählkvist helt samstämmiga i alla bankens delar. Man implementerar sin hållbarhetsstrategi genom att, till nyanställda på banken, skicka ut ett antal riktlinjer som de skall efterleva. Dessa riktlinjer är tudelade och består av en kreditpolicy, som adresserar bankens sociala ansvarstagande vid utlåning av kapital, samt en kreditinstruktion, som behandlar de mer konkreta värdena i utlåningsprocessen. Innehållet i dessa dokument är enligt Mählkvist en noggrann avvägning då man skall tillgodose flertalet intressen däribland aktieägare och externa intressenter. För att löpande informera sina anställda har Handelsbanken även ett intranät, där man publicerar nyheter och uppdateringar som samtliga anställda kan ta del av.

4.2.4 Företagsrådgivare

4.2.4.1 Etiska åtaganden

Företagsrådgivaren 1 påtalar att man faktorerar in allt på en gång när man bestämmer huruvida kunden skall beviljas kredit eller ej. Det är dock ej en process som går snabbt utan som kan ta tid, då riskerna måste minimeras. Riskbedömningen som man genomför är dock enbart knuten till banken.

”En samlad bedömning av samtliga faktorer görs vid kreditgivning”

Företagsrådgivaren 1 menar att ansvaret för kundens verksamhet ej sträcker sig längre än till återbetalningsförmågan, således finns där inga konkreta riktlinjer om vad som är ”etiskt korrekt”. Den riktlinje man arbetar utefter är sunt förnuft. Företagsrådgivaren 1 menar vidare att ”sunt förnuft” ej kan definieras utan att det är vad man känner, känns det bra så är det godtagbart att bevilja ett lån. Vad avser exempelvis ”farliga produkter” menar företagsrådgivaren 1 på att alla produkter kan vara farliga om man använder de fel, om produkten säljer så får den anses gångbar och därmed godtagbar. Både företagsrådgivare 1 och 2 är ense om att mer konkreta riktlinjer skulle innebära stora risker för banken, om Handelsbanken skulle vara mycket restriktiva med lån på basis av ren etik så skulle de andra bankerna ”springa om oss”, banken har ett ansvar gentemot aktieägarna i detta avseende. Man gör ”sällan” uppföljningar av företag till vilka man beviljat lån, företagsrådgivaren 2 menar att det skulle bli för dyrt att hela tiden ”jaga sina kunder”.

4.2.4.2 Miljömässiga åtaganden

Företagsrådgivaren 1 hänvisar till det man sagt i delen om etiska åtaganden rörande den generella bedömning som görs. Vidare påtalar företagsrådgivaren 1 att man aldrig skulle kunna låna ut pengar till någon verksamhet, om man tog för hårt på miljöåtaganden, då det alltid torde föreligga en risk som vid realisation skulle bli förödande. Sunt förnuft används därför och man ser till helhetsintrycket av kunden och dess återbetalningsförmåga.

4.2.4.3 Implementationsförutsättningar

Företagsrådgivaren 2 menar att implementeringen av hållbarhetspolicys sker indirekt genom att man lär sig helhetsbedömningen i kreditgivningen. De direktiv man erhåller kommer dock oftast från närmaste chef eller som mer generella riktlinjer från kreditchefer, här ej i konkreta dokument utan snarare genom att man uppmanas göra på ett visst sätt. Kommunikation ”uppåt” i hierarkin förekommer enligt företagsrådgivaren 2 inte alls, endast om man som praktiker tvivlar på ett beslut tar man upp detta med sin chef.

Företagsrådgivare 1 och 2 är dock oeniga vad avser om ytterligare intressenter påverkar hur man skall arbeta, den ena menar att aktieägare och chefer trycker på för att man skall prestera. Samtidigt menar företagsrådgivare 1 att det ej finns någon som påverkar företagsrådgivarna i sitt arbete, förutom den indirekta påverkan som sker genom mer generella beslut om kreditgivning.

4.3 Nordea

Under 1990-talet gick fyra större banker i den nordiska regionen ihop och bildade fundamentet till banken Nordea som den kallats efter 2001. Idag är Nordea den största bankkoncern i den skandinaviska regionen i vilken man även har en heltäckande kontorsorganisation. Nordea har vidare dryga 29000 anställda, en balansomslutning på 6383 miljarder kronor och en total utlåningsstock om 3005 miljarder kronor (Nordeas hemsida, about Nordea (2013)).

<http://www.nordea.com/About+Nordea/Corporate+Social+Responsibility/How+we+work/What+are+Nordeas+environmental+commitments/1518532.html> (Hämtad 2013-11-10).

4.3.1 Offentlig publikation

4.3.1.1 Etiska åtaganden

Nordea är tydlig med att man aldrig lånar ut kapital till företag som har oetiska inslag i sin verksamhet eller karaktäriseras av så kallad ”tvivelaktig moral”.

”the Group should in no way compromise generally accepted ethical and legal principles, nor should it have dealings with counterparts that we suspect to be of questionable morality.”

De principer som berörs härom är bland annat en nolltolerans mot allt samröre med korrupta företag samt att det är bankens plikt att ej, direkt eller indirekt, verka för vapenindustrin. Vidare åtar man sig bland annat att ej främja branscher som är att anse som skadliga, härtill räknas exempelvis tobak, alkohol samt andra direkt eller indirekt skadliga produkter. Skrivelserna omfattar även FNs mänskliga rättigheter, alltså att man aktivt skall verka mot barnarbete och liknande förhållanden. Nordea framhåller särskilt att denna etiska medvetenhet, som principerna ger uttryck för, gäller samtliga anställda (Nordeas hemsida, samhällsansvar, ansvarsfull kreditgivning (2013).

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Samh%C3%A4llsansvar/Vi+arbetar+med+h%C3%A5llbarhet/Ansvarsfull+kreditgivning/60416.html> (Hämtad 2013-11-10).

”Alla medarbetare och andra som arbetar för Nordeas räkning förväntas agera med stor integritet och hög etisk medvetenhet.”

För att säkerställa att man ej bryter mot dessa principer eller övriga åtaganden har Nordea utformat två dokument kallade ”Credit Policy and Strategy Policy for the Nordea Group”. Till detta skall företagsrådgivarna tillämpa ett utvärderingsverktyg, kallat SPRAT (Social and Political Risk Assessment Tool), vilket skall säkerställa att kreditgivning ej sker till oetiska verksamheter. Dessa dokument utgör grunden för kreditgivningsverksamheten, således skall samtliga av Nordeas anställda vara införstådda med dessa (Nordeas CSR rapport (2012).

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/aboutnordea/csr/Nordea_CSR_Report_2012_060213.pdf (Hämtad 2013-11-13).

4.3.1.2 Miljömässiga åtaganden

Nordea åtar sig att aktivt arbeta för att förebygga och motverka miljörisker var de än uppstår, vidare skall man ej uppmuntra eller på något annat sätt delta i investeringar som ej är att anse som hållbara ur miljösynpunkt. Vid bedömningen huruvida verksamheten skall vara godtagbar ur miljösynpunkt skall man, förutom vetenskapliga, teknologiska och ekonomiska synsätt även värdera verksamheten ur social-acceptans nivå.

"We integrate environmental considerations into all aspects of our operations"

Utöver de dokument som behandlar etiska åtaganden, för vilka även i viss mån berör miljö, har man ett utvärderingsverktyg kallat ERAT (Environmental Risk Assessment Tool), genom detta man skapar en kundprofil för miljöåtagandena i det specifika fallet. Man tillämpar även en utvärderingsmodell kallad EP (Equator principles) vilken tar sikte på att motverka de miljörisker som kan finnas vid kreditgivning av betydande belopp (*About the Equator Principles*. <http://www.equator-principles.com/index.php/about> (Hämtad 2013-11-24).

Skulle kunden ej uppfylla kraven i modellen skall denne ej heller beviljas kredit.

"As a signatory Nordea will only provide loans to projects that confirm to the EP."

4.3.2 Lena Höglund, CSR chef

4.3.2.1 Etiska åtaganden

Enligt Höglund görs det, vid varje kreditbeslut, en grundlig analys för att säkerställa att företagen efterlever de värden som finns stipulerade i Nordeas utlåningspolicy.

"De värden som Nordea beaktar vid en kreditbedömning vävs in i investeringsaspekten och man sällar bort de bolag som inte uppfyllde kriterierna"

Värdena som berörs är bland annat FNs mänskliga rättigheter, arbetsrätt, god affärsetik samt antikorrupcion. Nordeas medarbetare förväntas här hålla en "hög etisk medvetenhet" eftersom banken arbetar mycket med dessa värden som beskrivs närmare i deras "Code of Conduct". För att säkerställa att de anställda ej bryter emot dessa ställningstaganden har man lagt stor vikt vid att utbilda cheferna så att bankens ställningstagande förmedlas nedåt.

"Chefen som har ledansvar måste ha uppsyn över att dennes anställda följer bankens uppsatta etiska ställningstaganden"

Vidare framhåller Höglund att man har höga etiska standards vad avser de chefer som arbetar hos Nordea. Utöver de värden som Nordea beaktar använder man sig även av ett utvärderingsverktyg som kallas för ESG (Environmental, Social and Corporate Governance), vilket enligt Höglund själv har tydliga likheter med de modeller (ERAT och SPRAT) som presenteras på hemsidan (Nordeas hemsida, samhällsansvar, Etik och brott (2013).

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Samh%C3%A4llsansvar/Vi+arbetar+med+h%C3%A5llbarhet/Etik+och+brottsbek%C3%A4mpning/60436.html> (Hämtad 2013-11-10).

ESG tar dock, till skillnad ifrån SPRAT och ERAT, hänsyn till samtliga aspekter, även de principer som FN ger uttryck för.

4.3.2.2 Miljömässiga åtaganden

Nordeas inställning till miljörisker innebär att banken i sig ej kan bära hela ansvaret utan att risken måste elimineras i samarbete med låntagaren.

”Har inte företaget koll på miljön så är det en risk och det bör företaget i sig vara medvetna om”

Banken måste även, utöver detta, beakta den specifika situation, alltså vart i världen företaget befinner sig i samt vilka förutsättningar som råder. Dessa riktlinjer hålls genom att de analytiker eller företagsrådgivare som arbetar inom Nordeakoncernen är erfarna och kan de etiska och miljömässiga riktlinjer som Nordea framhåller utan närmare instruktioner.

”Analytikerna är experter och kan uppfatta risker med eller utan verktyg”

Höglund menar här på att sådana erfarenheter kommer ur många års arbete och att dess analytiker vet precis vad som bör beaktas vid kreditgivningen. Utöver dessa riktlinjer har banken ett antal kontrollsystem, såsom ESG och EP som används för att få en bättre inblick i vilka miljörisker en verksamhets kan utsättas för.

4.3.2.3 Implementeringsförutsättningar

Implementeringsprocessen innebär enligt Höglund att man kontinuerligt utbildar sin personal. Utbildningarna sker centralt via s.k. ”klassrum”, på nätet via e-learning samt att cheferna uppdateras och då, i sin tur, uppdaterar kreditgivarna och övrig personal. Höglund menar vidare att de parter som aktivt arbetar med CSR i Nordea-koncernen påtalar hur viktigt det är att man ser hållbarhetskriterierna i utlåningspolicyn på samma sätt som de mer konkreta, finansiella värdena. Höglund menar att implementeringen är i stort sätt fri från yttre påverkan, de aktörer som varit indirekt delaktiga i att utforma samtliga bankers policys dock primärt kunderna och samhället och i mindre mån även aktieägare. I den mån det kan finnas annan yttre påverkan, tror Höglund att denna mest påverkar indirekt genom att ”skrämma” aktieägare eller inverka på kunders handlande. Statens lagstiftande processer får dock naturligtvis direkt inverkan menar Höglund.

4.3.3 Robert Olofsson Vice Regionchef

4.3.3.1 Etiska åtaganden

Enligt Robert gör Nordea en bedömning i varje kreditärende för att kolla så att kunderna lever upp till Nordeas etikpolicy. Skulle kundernas verksamhet på något sätt avvika mot bankens etikpolicy skall Nordea avstå från att ingå i ett avtal med denna kund.

”I de fall kundernas verksamhet eller agerande avviker från Nordeas etikpolicy ska inte några avtal ingås”

Nordeas etikpolicy innefattar som tidigare nämnt FNs mänskliga rättigheter, arbetsrätt, god affärsetik samt antikorrupcion. För att säkerställa att medarbetarna på Nordea följer dessa ställningstaganden skall samtliga av bankens anställda genomgå fortlöpande obligatorisk utbildning inom etik. Därmed

kan Nordea, enligt Robert, ställa som krav att samtliga av dess medarbetare skall följa de utpekade etiska ställningstaganden och att hålla en hög etisk medvetenhet.

”Alla medarbetare och andra som arbetar för Nordeas räkning förväntas agera med stor integritet och hög etisk medvetenhet.”

Om de anställda inte håller bankens etiska policy kan marknadens, kundernas och samhällets förtroende för Nordea svikta vilket Robert anser vara en tillräcklig motivation för chefer och medarbetare.

4.3.3.2 Miljömässiga åtaganden

Robert påstår att Nordea, vid en kreditbedömning, gör en miljöprövning av samtliga företag och i de fall det finns en förhöjd risk görs en mer fördjupad analys av miljörisken. Detta görs så att Nordea kan se att kundernas verksamhet inte avviker ifrån bankens miljöpolicy. Det är framförallt vid kreditgivning till fastigheter som Nordea lägger stort fokus i miljöaspekten.

”Vi undviker alltid finansiering av fastigheter där marken har varit utsatt för miljögifter”

Vid varje kreditanalys görs även en miljöriskbedömning som måste uppfylla bankens krav annars går man inte vidare med kreditbedömningen. De anställda på Nordea genomgår kontinuerlig utbildning i bankens miljöpolicy för att säkerställa att samtliga är införstådda med vad som gäller. Utöver de miljöprövningar och analyser som Nordea själva gör säkerställer man miljöbedömningen ytterligare genom att se till så att företaget skickar in en dokumentation på att de upprätthåller bankens miljömässiga ställningstaganden.

”Företag måste skicka in en dokumentation på att de klarar av miljörisk”

4.3.3.3 Implementeringsförutsättningar

Nordeas företagsrådgivare är enligt Olofsson införstådda med den policy som banken har tagit fram och det finns tydliga riktlinjer i hur man skall agera. Är man som företagsrådgivare osäker på om kunden skall beviljas kredit eller ej kan personen i fråga alltid vända sig högre upp i hierarkin. Dock menar Olofsson på att detta sällan inträffar då man har en tydlig policy för CSR inom Nordea.

”När det gäller implementering har Nordea en tydlig policy gällande CSR-policy som beaktas i analysarbetet av det aktuella företaget”

Nordea har även en kommitté vars funktion är att bistå med råd och stöttning vad avser bland annat etiska och miljömässiga frågor. För att säkerställa att policyn har nått fram till samtliga inom

organisationen sker även obligatoriska utbildningar under årets gång. Vid dessa tillfällen förmedlas också mer konkreta dokument. Olofsson menar vidare att aktieägare och ibland externa intresseorganisationer har ett avgörande inflytande över kreditgivningen, speciellt när något olyckligt som uppmärksammas i media är man mer ”restriktiv” med kreditgivningen under en period.

4.3.4 Företagsrådgivare

4.3.4.1 Etiska åtaganden

När företagsrådgivarna i sina egenskaper av kreditgivare bedömer huruvida en klient skall beviljas ett lån utvärderar man klienten på basis av de etiska riktlinjer som banken har satt upp, så som FN-konventionen om mänskliga rättigheter.

”Vid en kreditbedömning beaktar man de etiska ställningstaganden som förmedlats till oss via bankens kreditpolicy”

Man bör, enligt de både företagsrådgivare 1 och 2, primärt ta hänsyn till bankens risk när man lånar ut kapital till företag och inte att de bedriver en etisk verksamhet. Meningarna går dock isär vad gäller huruvida det är att anse som godtagbart att låna ut pengar till vapen och tobaksindustrin eller liknande, varpå företagsrådgivare 1 anser att man bör vara försiktig. Företagsrådgivare 2 menar dock att det ej är några problem, det faktum att de producerar vapen inverkar ej direkt på de krav som ställs i kreditgivningspolicyn. De är heller ej ense om att vapenindustrin skulle innebära en högre risk för banken.

”Att ett företag tillverkar vapen behöver i sig inte innebära en högre risk för banken, kolla bara på SAAB. Det var inte deras tillverkning av JAS Gripen som satte dem i knipa”

För att man som företagsrådgivare skall kunna lära sig bankens etiska ställningstaganden genomgår man en utbildning vid anställning. Man tilldelas sedan en ”mentor” som man följer med och lär sig av under den första perioden. Utöver bankens riktlinjer använder man sig av modellen SPRAT för att kunna bedöma risken vid en kreditgivning.

4.3.4.2 Miljömässiga åtaganden

Företagsrådgivare 1 och 2 menar att själva miljöaspekten av kreditgivningen sker mer eller mindre indirekt, skulle kunden riskera att ta ekonomisk skada på grund av bristfällig miljöhänsyn så är det även bankens risk. Företagsrådgivare 1 och 2 framhåller två skäl till detta, främst är det bankens image som skadas på grund av negativ publicitet men även återbetalningsförmågan hos kunden kan ta skada av detta. Det man framförallt kollar på vid en miljöbedömning är om verksamheten i sig har en inverkan på miljön och i så fall i vilket avseende. Företagsrådgivaren 1 menar även att kreditgivningsverket ERAT som är Nordeas verktyg för att uppskatta miljörisk, endast syftar till att minimera risken och ej beakta ytterligare miljömässiga värden. Företagsrådgivaren 1 menar vidare att

det är omöjligt att integrera ett miljötänk i all kreditgivning samt att allmänhetens syn på vad som är moraliskt och miljömässigt riktigt skiftar så snabbt att det ej går att hänga med som företag.

4.3.4.3 Implementeringsförutsättningar

Man har enligt företagsrådgivare 1 och 2 vissa förutbestämda tillfällen då man pratar om dessa värden, företagsrådgivaren 2 påtalar dock att det mest rör sig om riskminimering och generella riktlinjer vid utlåningsförfarandet. Att det skulle finnas mer konkreta dokument som direkt säger vad som är godtagbart respektive ej godtagbart i etiskt och miljömässigt hänseende menar man ej existerar, riktlinjerna är av mer diffus karaktär. Företagsrådgivaren 2 säger att informationsflödena rörande CSR sker till större del med kontors- och, indirekt via, kreditchefer än med CSR-chefer i organisationen. Ansvar vilar till stor del på individen enligt företagsrådgivare 1 och 2, man skall som individ ha en god moralisk grund och veta vad som är rätt och fel. Eftersom Nordeas medarbetare har just detta så behövs egentligen ingen omfattande kommunikation från ledningens sida då alla ändå är införstådda med de värden som Nordea vill förmedla.

4.4 Swedbank

År 2005 går Föreningssparbanken och Hansabanken samman och bildar Swedbank. Man har för närvarande nästan 16287 anställda i koncernen, som främst är koncentrerad i de nordiska länderna. Balansomslutningen är 1857 miljarder kronor med en utlåningsstock på 1211 miljarder kronor (Swedbanks hemsida, om Swedbank (2013). <http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm> (hämtad 2013-11-10)

4.4.1 Offentlig publikation

4.4.1.1 Etiska åtaganden

Swedbank menar att banken i sig ej kan ta ansvar för den verksamhet som dess kunder bedriver. Man påtalar vikten av att arbeta ”nära kunden” och att varje fall måste ses individuellt. Dock är man tydlig med att påtala vikten av att efterleva de lagar och regleringar som finns i de länder där man agerar. Utöver de rent legala åtagandena återfinns mänskliga rättigheter, arbete mot korruption och allmänt erkända etiska värden.

”... aktivt arbeta för mänskliga rättigheter, motverka korruption i alla dess former samt engagera oss i sociala samhällsutmaningar...”

Man poängterar dock att dessa värden beaktas i den mån de utgör en direkt risk för banken, där detta ej är fallet är åtagandena av mindre betydelse. De standards som banken åtagit sig skall praktiseras av samtliga medarbetare som arbetar för Swedbank (Swedbanks hemsida, Swedbank i samhället (2013). Hämtad från: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/swedbank-i-samhallet/index.htm> (Hämtad 2013-11-10).

4.4.1.2 Miljömässiga åtaganden

Swedbank är tydlig med att banken liksom dess kunder följer de legala stadgar som finns i det aktuella landet. Utöver detta görs en ren och skär riskbedömning, i vilken miljömässiga aspekter ingår, dock beaktas dessa endast i den mån de direkt påverkar bankens risk (Swedbanks hållbarhetsredovisning (2012). Hämtad från: http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/@corpaff/@pubaff/documents/presentation/cid_853476.pdf Hämtad 2013-11-13 (Hämtad 2013-11-10)

4.4.2 Camilla Robinson, CSR chef

4.4.2.1 Etiska åtaganden

Camilla Robinson menar att samtliga kunder måste möta de etiska krav som Swedbank ställer på dem för att få kredit beviljat. Kraven framgår av Swedbanks kreditgivningspolicy som Robinson menar är allomfattande och bottnar i Swedbanks ”Code of Conduct”, vilken innefattar miljö, mänskliga rättigheter, vapenindustri, barnarbete m.m.

”Etiken är något som hela tiden kollas upp på allt som görs inom Swedbank”

Vad gäller de specifika värden man lägger i etik-begreppet hänvisar Robinson till bankens Code of Conduct. Robinson menar att man ej kan konkretisera CSR mer än i allmänna ordalag, eftersom man även måste vara flexibel i vissa situationer. Man måste ta hänsyn till flertalet intressen, däribland primärt kunder men även i viss mån aktieägarnas vinstintresse. Även samhällets intresse är av stor vikt då man som bank vill undvika negativ publicitet.

4.4.2.2 Miljömässiga åtaganden

Miljöaspekterna av kapitalutlåningen utgår från den ”Code of Conduct” som ligger till grund all kreditgivning. Det finns exempelvis en punkt i dessa riktlinjer som innebär att man ser till miljön och ekosystemet i det speciella fallet. Vad avser dessa miljömässiga åtaganden menar dock Robinson att man från bankens sida gör en ren och skär riskbedömning, inverkar miljöaspekterna på bankens risk i tillräcklig grad så får kunden ej kredit. Robinson framhåller dock att man alltid efterlever det som står i lagen, oavsett var man befinner sig eller med vem man interagerar.

4.4.2.3 Implementeringsförutsättningar

Robinson framhåller Swedbanks Code of Conduct som fundamentet, vilket samtliga medarbetare måste känna till. Vidare har man även miljöutbildningar och workshops som syftar till att öka medvetenheten. Swedbank har vidare implementerat ”e-learning”, alltså en internetjänst som kan användas för att direkt uppdatera medarbetarna om ändringar och nya åtaganden. Man menar på att det finns ett flertal intressenter som påverkar både definitionen av CSR men ej implementeringen, här är det främst företagets egna som kan ha synpunkter på åtaganden eller hur man skall implementera det hela. Främst från de som handhar de mer konkreta delarna av kapitalutlåningen. De ser enligt Robinson helst att man har en snävare definition av socialt ansvarstagande.

4.4.3 Ulla Kronander-Borg Kreditanalytiskchef

4.4.3.1 Etiska åtaganden

Kronander-Borg konstaterar att kundens värdegrund måste svara mot bankens för att erhålla kredit, man säkerställer detta genom att ha en god relation till respektive kund. Företagsrådgivaren arbetar nära kunden och nära sina överordnade i beslut som rör kunden, det finns således en dualitet när man fattar beslut om kreditgivning. Kronander-Borg säger att etik i Swedbanks mening ej bör vara det som ligger utanför vad lagen stadgar, lagen speglar enligt Kronander-Borg samhällets etiska fundament.

”För Swedbank handlar etik om att hålla sig inom de juridiska ramarna”

Skulle etiska frågeställningar uppkomma finns där en kommitté som behandlar bland annat etiska problem, hit kan både företagsrådgivare och chefer vända sig om man är osäker. Man har dock ej något direkt dokument som adresserar etiska förhållningsregler eller riktlinjer inom banken.

4.4.3.2 Miljömässiga åtaganden

Vad avser miljö så menar Kronander-Borg att bankens miljöcertifiering innebär att man som företagsrådgivare måste ställa ett antal specifika frågor till kunderna, beroende på vem kunden är samt vilken bransch denne verkar i. Hon exemplifierar det hela med att hänvisa till bensinstationer, varvid man alltid kontrollerar tankarna under jord är förseglade i tillräcklig utsträckning. Man har alltså konkretiserat miljöåtagandena inom banken, dock är dessa sekretessbelagda och kan ej delgivas utomstående. Kronander-Borg menar likväl att bankens risk utgör kärnan i åtagandena,

”När Daros industritomt lades ut till försäljning var det viktigt att vi som bank beaktade de miljörisker som var förknippade med köpet. Detta var förknippat med stora kostnader vilket innebar en risk för banken”

4.4.3.3 Implementeringsförutsättningar

För att säkerställa att samtliga medarbetare i banken är införstådda med Swedbanks riktlinjer arbetar man kontinuerligt med utbildningar i fysisk form som man kör varje dag, e-utbildningar och att se till så att informationen finns lättillgänglig. Utbildningarna som ges är olika beroende på vilken bransch företagsrådgivarens kunder befinner sig i. Inom banken finns det specialister inom olika områden som man kan vända sig till om man har frågor som rör ett specifikt område. Man kan även kommunicera relativt fritt med ledande befattningshavare rörande CSR. Som kreditchef tar även Kronander-Borg till sig åsikter och influenser från de praktiker som arbetar direkt gentemot företagen. Vidare menar Kronander-Borg på att det är interna intressenter och aktieägare som påverkar implementationen.

4.4.4 Företagsrådgivare

4.4.4.1 Etiska åtaganden

Företagsrådgivare 1 och 2 är eniga om att man bör särskilja kapitalutlåningen från begreppet socialt ansvarstagande, att ta ansvar är att genomföra projekt som ej har med den direkta verksamheten att göra. Förvisso finns det med vissa värden i kapitalutlåningspolicyn som man skall beakta när man

lånar ut kapital, dock är dessa primärt där för att reducera bankens egen risk. Därmed kan varje lands lagstiftning sägas ge uttryck för landets etiska ståndpunkter.

”Lagen i sig återspeglar de etiska riktlinjer som varje land har ställt upp.”

Både företagsrådgivare 1 och 2 framhåller vidare att etik i sig ej kan definieras av en individ, man måste istället se till vad som är etiskt gångbart inom varje land, region, län osv. Därmed behöver man heller inga direkta riktlinjer eller dokument utan man arbetar för att minimera bankens risk, vilket då får effekt även på CSR. Företagsrådgivaren 2 menar även att kunderna genomgår en process innan de beviljas kredit, dock är denna process primärt till för riskreducering och man beaktar andra värden i ”särskilda fall”.

4.4.4.2 Miljömässiga åtaganden

I miljöhänseende hänvisar man även här till den generella riskbedömning som gjorts i samband med utlåningen, härvid lyfts även den så kallade ”magkänslan” och generell erfarenhet upp som nyckelpunkter i helhetsbedömningen.

”En erfaren företagsrådgivare kan utan större besvär avgöra om en kund skall beviljas kredit”

Företagsrådgivaren 1 menar vidare att det heller ej torde finnas några klara fördelar av att bedriva miljövänlig verksamhet respektive ”smutsig” verksamhet vid utlåning av kapital, så länge detta ej reflekteras i den utlåningsrisk som banken måste bära. Lagen används som utgångspunkt av både företagsrådgivare 1 och 2 för att beskriva den risk man beaktar. Ligger något utanför vad som är legalt accepterat så innebär det en oproportionerlig risk. Man menar även att banken försöker ta hänsyn till mediala konsekvenser i stor utsträckning, även i detta fall är det dock endast bankens risk för negativ medieexponering man ser till.

4.4.4.3 Implementeringsförutsättningar

Implementeringsprocessen av de hållbarhetskriterier som Swedbank strävar efter framgår indirekt genom de konkreta värden, i form utav riktlinjer, man inom banken förmedlar till sina företagsrådgivare enligt företagsrådgivaren 1. I och med att man lär sig att hantera och bedöma kreditrisken så får man även de mer abstrakta värdena ”på köpet”. Vidare finns möjligheten att konsultera sina överordnade om osäkerhet föreligger, här har man även möjlighet att som företagsrådgivare påverka beslutsfattaren enligt bägge rådgivarna.

4.5 Sammanfattande tabeller

Studiens empiriska material ovan, som rör de etiska och miljömässiga åtagandena samt de resurser, intressenter och kommunikationsmöjligheter företagsrådgivarna har, vilket respondenterna kommenterar i implementationshänseende, sammanfattas i följande tabeller.

4.5.1 Etik

Banker	Handelsbanken	Nordea	Swedbank
Offentlig publikation	Fackliga rättigheter, farliga produkter samt mänskliga fri-och rättigheter	Nolltolerans mot korrupta företag. Lånar ej ut till vapen, tobak, alkohol industrier eller andra direkt eller indirekt skadliga produkter. Även mänskliga rättigheter och barnarbete	Arbetar för mänskliga rättigheter
CSR – chef	Sunt förnuft	Mänskliga rättigheter, arbetsrätt, god affärsetik och antikorrupion	Mänskliga rättigheter och barnarbete samt lånar ej ut till vapenindustrin
Regionchef/kreditchef	Checklista vid utlåning och sunt förnuft	Mänskliga rättigheter, arbetsrätt, god affärsetik och antikorrupion	Legala standarder
Företagsrådgivare 1	Helhetsbedömning samt känsla och erfarenhet	Mänskliga rättigheter och barnarbete samt ej låna ut till vapen och tobaksindustrier	Det som står i lagen är etik
Företagsrådgivare 2	Sunt förnuft och återbetalningsförmåga	Mänskliga rättigheter och barnarbete	Vad som ligger inom de juridiska ramarna

4.5.2 Miljö

Banker	Handelsbanken	Nordea	Swedbank
Offentlig publikation	Ej företag med verksamhet som är skadlig för miljö eller hälsan. Generell miljörisk	Bedömning utifrån vetenskapliga, teknologiska och ekonomiska synsätt samt social acceptansnivå	Aktuellt lands lagstiftning
CSR – chef	Sunt förnuft samt indirekta fördelar för bra miljöprojekt	Ett kontrollsystem som speglar punkterna i offentlig publikation	Resurseffektivisering, påverkan på vatten, vattenkvalité och den legala aspekten
Regionchef/kreditchef	Checklistan samt sunt förnuft	Ej finansiering av fastigheter där marken har varit utsatt för miljögifter	Kollar på den legala aspekten
Företagsrådgivare 1	Sunt förnuft	Sunt förnuft och återbetalningsförmågan	Kollar på den legala aspekten
Företagsrådgivare 2	Sunt förnuft och återbetalningsförmågan	Sunt förnuft med lagen som utgångspunkt	Kollar på den legala aspekten

4.5.3 Möjlighet att framföra åsikter till beslutsfattare

Bank	Handelsbanken	Nordea	Swedbank
Kommunikationsmöjligheter	Nej	Nej	Ja

4.5.4 Resurser (Mallar och system)

Banker	Handelsbanken	Nordea	Swedbank
CSR-rapport	Följa FN och EU-direktiv	EP, SPRAT, ERAT, ESG och Global Compact	Inget konkret
CSR-chef	Följa bankens kreditgivningspolicy	EP, SPRAT, ERAT, ESG och Global Compact för miljö och etiska aspekter.	”Code of Conduct” som ses riktlinjer.
Regionchef/kreditchef	Ska följa kreditgivningspolicyn.	Kreditgivningspolicyn är det man beaktar, förlitar sig på företagsrådgivarens ”Sunda förnuft”	Lagen och Code of Conduct. “Vad som är juridiskt korrekt”
Företagsrådgivare 1	Ser endast till återbetalningsförmåga	ERAT och SPRAT används för riskminimering	Lagen och Code of Conduct
Företagsrådgivare 2	Man kollar på ”helhetsbilden”	Ej konkreta dokument på riktlinjer	Lagen och Code of Conduct

4.5.5 Intressenter

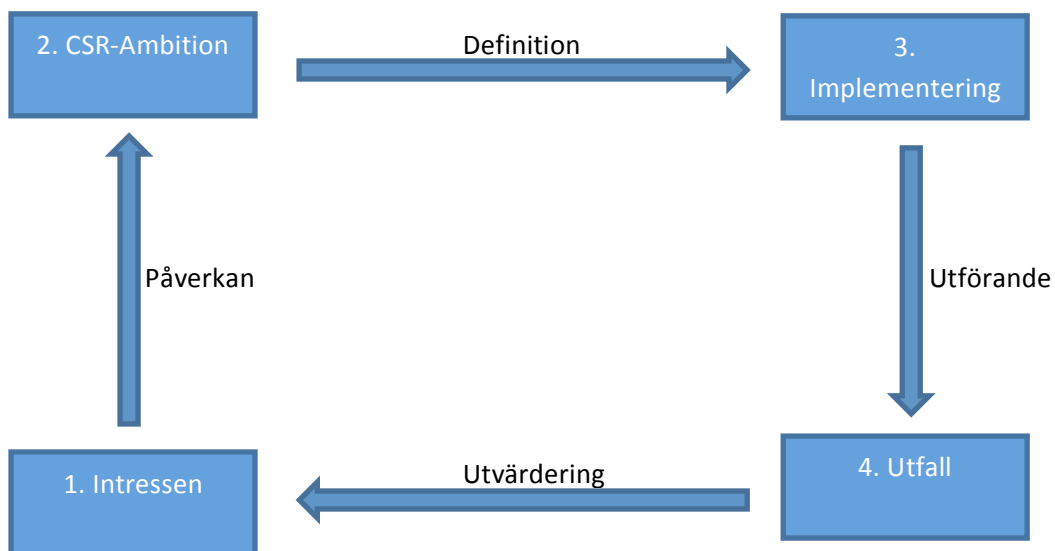
Banker	Handelsbanken	Nordea	Swedbank
CSR-rapport	Kunden som den största intressenten	Kunden är primär intressent	Samhället och kunden som den största intressenten
CSR-chef	Värdesätter kundens och samhällets intressen. Nämner även aktieägare och staten	Värdesätter kundens och samhällets intressen. Nämner även aktieägare och staten.	Värdesätter primärt kunden och interna intressenter.
Regionchef/kreditchef	Aktieägares och externa intressenter.	Primärt aktieägarna och ibland intresseorganisationer.	Flera intressenter men framförallt aktieägarna, interna intressenter.
Företagsrådgivare 1	Bankens och aktieägarnas intressen	Bankens och aktieägarnas intressen	Banken och aktieägarna
Företagsrådgivare 2	Bankens och aktieägarnas intressen	Banken och aktieägarnas intressen	Banken och aktieägarna

5. Analys

Analysen syftar till att koppla ihop empiri med det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien. Förfarandet syftar både till att kategorisera och analysera empirin med hjälp av studiens analysmodell.

5.1 Analytisk struktur

Fundamentet i analysen utgörs av den teoretiska sammanfattningsmodell som skapades på basis av de teorier som diskuteras i de inledande delarna av studien, se kapitel 2.4. Analysen följer således de fyra delarna i modellen: (1) Intressena vid policyutformningen, (2) Formuleringen av bankernas CSR-ambitioner, (3) Implementeringen samt förutsättningarna samt (4) det praktiska utfallet. För var och en av de fyra delarna identifieras i analysen nedan såväl bankgemensamma som bankspecifika delresultat.



Kopia, figur 7.

5.2 Intressen vid policyutformning

Av vad som framgår ur bankernas hållbarhetspolicys har CSR-cheferna ett avgörande inflytande över hur policyn eller bankens CSR ambitioner ser ut. Enligt Deegan & Unerman (2011) torde det därmed vara de intressenter som påverkar CSR-cheferna som indirekt även ger upphov till bankens CSR ambition, dessa bör därför inledningsvis identifieras. Med utgångspunkt i författarnas egenkonstruerade intressemodell, se figur 4, samt bankernas skrivelser i respektive hållbarhetspolicy, är det primärt sex olika aktörer som kan utöva ett betydande inflytande över banken. Av dessa sex återkommer tre aktörer mer frekvent i intervjuerna med CSR-cheferna, dessa är kunder, aktieägare och statliga organ.

Handelsbankens- Kenneth såväl som Nordeas- Höglund och Swedbanks CSR-chef Robinson talar samtliga om kundernas inflytande över dess arbetsprocess. Enligt Grafstöm, Göthberg & Windell (2008) torde detta inflytande ske främst genom indirekt kommunikation, då kunderna ej direkt kan påtala sitt missnöje eller gillande gentemot CSR-cheferna utan snarare tar ställning genom offentlig debatt eller att byta bank. Kunderna torde enligt cheferna vara intresserade av att bankerna gör mer omfattande åtaganden då man därmed är mer benägen att köpa dess produkter. Robinson menar även att ett led i en CSR-chefs arbetsuppgift är att motverka negativ publicitet, som kan uppkomma i samband med att man ej tillmötesgår de krav som kunderna ställer. Anledningen att kunderna får sådant inflytande är enligt Grafstöm, Göthberg & Windell (2008) att de är ”primära intressenter”, som har en omedelbar inverkan på företagets överlevnad. Frekvent omnämns även aktieägare som inflytelserika aktörer vid samtalen med CSR-cheferna. Främst Kenneth och Höglund menar att de påverkar banken, då man måste ta hänsyn till aktieägarnas vinstintresse, dock är både ense om att denna påverkan i CSR-hänseende endast är marginell. Även aktieägarna torde enligt Grafstöm, Göthberg & Windell (2008) tillhöra de primära intressenterna, eftersom de faktiskt direkt kan avgöra företagets öde. Både kunderna samt aktieägarna är därmed, enligt intressentteorin, viktiga att tillfredsställa.

Vidare omnämns även statliga institutioner, Grafstöm, Göthberg & Windell (2008) placerar dessa statliga organ under sekundära intressenter då de endast har en indirekt relation till banken. Staten har även enligt CSR-cheferna ett begränsat inflytande, endast i den mån de ej stiftar lagar eller förordningar som har en tvingande inverkan över bankens göranden kan de sägas påverka bankens CSR-ambitioner nämnvärt.

5.3 Bankernas CSR-ambitioner

WBCSD (1998) definierar CSR som ett ramverk där företaget lägger kontenta själv men att detaljerna även de kan, och i vissa fall bör, vara diffusa. Detta träffar det förhållningssätt som samtliga banker, vilka omfattats av studien, använder sig av vad avser åtaganden och generellt språkbruk. Bankerna har även definierat de abstrakta delarna av CSR på det sätt som WBCSD (1998) anser är mest gångbart, nämligen i två delar som etiska samt miljömässiga åtaganden.

För att illustrera bankernas åtaganden på ett mer förståeligt sätt tar författarna hjälp av Carrolls CSR-pyramid (1991), vilken delar in CSR i ekonomiska, legala och etisk/miljömässigt ansvar, bankernas respektive definition följer därmed detta mönster. Bankernas CSR-ambitioner är vidare en blandning av de konkreta och abstrakta värden som Carroll (1991) pekar på. I modellen, se figur 2 i teoridelen, har författarna dock valt att exkludera de filantropiska åtagandena, anledningen därtill är att Carroll (1991) anser att det har en liten betydelse för begreppet CSR som helhet samt att bankerna ej i regel

redogör för något filantropiskt ansvar vid utlåning av kapital. I studiens resultatdiskussion görs ett mer konkret försök att placera bankerna i pyramidmodellen.

Vad avser det *ekonomiska ansvar* som Handelsbanken har åtagit sig så framgår det att man från bankens sida är mån om den kreditrisk som är ett resultat av utlåning av kapital. Kundens återbetalningsförmåga är således en ledstjärna i Handelsbankens hållbarhetspolicy, vilket kristalliserars i det förhållningssätt man har gentemot miljörisker där återbetalningsförmågan ofta är ett direkt resultat av att ansvarsfullt miljöarbete genomförs. Handelsbanken menar även att de *legala aspekterna* är indirekta kreditgivningsrisker då man riskerar repressalier om man ej efterlever det som står i det aktuella landets lag. De, enligt Carroll (1991), rent *etiska och miljömässiga åtaganden* som Handelsbanken gör är främst att man ser till fackliga rättigheter, farliga produkter, mänskliga rättigheter samt hälsovårdliga produkter. Man menar även att man bär kundens ansvar om risker i kundens verksamhet som relateras till lånet realiserar. Vidare skall man heller ej låna pengar till kunder som befinner sig i en ohållbar situation, där ett lån skulle riskera att ytterligare skuldsätta låntagaren.

I sin CSR-ambition nöjer sig Nordea med att konstatera att man skall vara *ekonomiskt lönsam* samtidigt som man upprätthåller de värden man eftersträvar. På det *legala området* görs även här utfästelser om att man skall följa lagstiftning i respektive land. De *etiska- och miljömässiga åtagandena* omfattar allt som banken anser är av "tvivelaktig moral" härom bland annat, korruption, vapenindustrin, tobak, alkohol eller andra direkt eller indirekt skadliga produkter. Även internationella konventioner och påbud som rör mänskliga rättigheter, barnarbete och miljö fri från föroreningar omfattas. Man åtar sig även att tillämpa ett antal modeller som skall säkerställa att man efterlever dessa åtaganden, både vad avser ren etisk och miljö.

I *ekonomiskt hänseende* arbetar Swedbank med att reducera den risk som kapitalutlåningen innebär, båda vad avser etiska och miljömässiga åtaganden. Det är just riskminimeringen som är central i Swedbanks CSR-ambition, vilken innebär att man primärt värnar om banken. Man påtalar även att man efterlever de lagar som behövs rent *legalt*. Vad gäller *etik* håller Swedbank på de mänskliga rättigheterna samt korruption.

5.4 Implementeringsförutsättningar

Anledningen till den tredelade indelning i analysen av bankernas implementeringsförutsättningar, det vill säga i *perspektiv, resurser* samt *intressens inverkan*, är att teorierna pekar på att just dessa faktorer är essentiella vid implementeringsförfarandet. Således kan en, ur teoretisk synvinkel uttömmande analys, genomföras på ett mer strukturerat sätt med nämnda indelning.

5.4.1 Handelsbanken

5.4.1.1 Perspektiv

Vad avser implementeringsprocessen i Handelsbanken så torde själva förfarandet falla under det ”top-down”-perspektiv som Sannerstedt A. (2001) diskuterar. Både företagsrådgivarna själva, såväl som de chefer studien omfattar, menar på att definitionen av CSR sker högre upp i hierarkin för att sedan flöda nedåt. Handelsbankens företagsrådgivare påtalar att man har begränsade möjligheter att påverka definitionen utan kan endast söka råd vid oklara situationer, man kommunicerar i regel ej ”uppåt” i hierarkin. Även CSR-chefen Kenneth vidgår detta och ställer sig skeptisk till att företagsrådgivarnas frågor når beslutsfattande organ. Sannerstedt A. (2001) menar därför att de direktiv som rör beslutet som har fattats, alltså CSR-ambitionen, måste vara klart stipulerad för att kunna direkt implementeras i organisationen.

5.4.1.2 Resurser

Det ”klart stipulerade beslut” som Sannerstedt. A (2001) menar på måste till vid implementering i en top-down organisation kräver enligt Pressman & Wildavsky (1973) att tillräckliga resurser för att underlätta implementeringen finns tillgängliga. Enligt företagsrådgivarna har Handelsbanken få eller inga konkreta dokument som reglerar CSR vid utlåning av kapital, istället ser man till det sunda förnuftet och diverse uppmaningar från lägre chefer. Kreditchefen Mählkvist menar att man skickar ut riktlinjer till nya anställda och har ett intranät för löpande uppdatering, något som praktikerna dock ej är införstådda med. Företagsrådgivarna menar även att man ej kan definiera CSR i och med begreppets abstrakta natur. Björkemarken M. (1995) framhåller att det måste finnas klara vägar för informationsflöde under implementeringsprocessen för att möjliggöra ändringar där sådana behövs. Dessa flöden existerar dock ej, då utvärderingen i sig är i det närmaste obefintlig eftersom företagsrådgivarna ej har möjlighet att aktivt delta och kommunicera med beslutsfattare på grund av det top-down-perspektiv som ligger till grund för implementeringen.

5.4.1.3 Intressens inverkan

Rehman E. (1967) menar även att bankens inflytelserika aktörer, eller intressenter, torde ha olika agendor. Teorin rörande samordning av intressenter, som Hasenfeld Y. & Brock T. (1991) presenterar är därmed applicerbar. Hasenfeld Y. & Brock T. (1991) menar på att implementeringen riskerar att förfelas eftersom för många intressenter lägger sig i implementeringsprocessen. De intressenter som företagsrådgivaren själv pekar ut är aktieägarna samt kunder i mindre mån, även Mählkvist menar att just aktieägarna har ett visst inflytande medan CSR-chefen Kenneth ställer sig mer skeptisk gentemot detta. Han menar istället att det rör sig om externa intressen som påverkar. Aktieägarna och kunderna torde dock ha ett mer eller mindre direkt inflytande över företagsrådgivarens göromål, eftersom att det faktiskt är företagsrådgivarna och kreditcheferna som praktiserar bankens CSR-ambitioner, på det sätt som de uppfattat dem. Att de aktörer som praktiserar beslutet och de aktörer som fattar beslutet har

olika åsikter menar Deegan & Unerman (2011) är resultatet av att olika intressen gör sig påmind under olika stadier av implementations-processen. Kenneth hävdar att externa parter spelar en betydande roll när denne utformar CSR-ambitionen, dock är de externa parter, så som kunder och statliga organ, tillsynes underordnade aktieägarna vid praktiken av CSR-policy.

5.4.2 Nordea

5.4.2.1 Perspektiv

Nordeas CSR-chef, Höglund påtalar att cheferna förmedlar de uppdateringar rörande förändringar och riktlinjer till företagsrådgivarna och andra medarbetare. De anställda har möjlighet att vända sig uppåt i hierarkin för att söka råd vid oklara situationer men har begränsade möjligheter till att påverka, kreditchefen Olofsson vidgår detta. Nordeas beslutfattandeprocess är även enligt de övriga respondenterna hierarkisk, där beslut fattas på högre nivå som sedan förmedlas nedåt, alltså vad Sannerstedt A. (2001) kallar Top-down perspektivet. Sannerstedt A. (2001) menar att detta perspektiv är ofördelaktigt vid implementering av oklara beslut då det i efterhand är svårare att inse utövarens svårigheter utan att kommunicera med denne.

5.4.2.2 Resurser

Björnemarken M. (1995) framhåller att en tvåvägskommunikation är viktigt vid implementering av beslut, det top-down perspektiv man tillämpar riskerar att omöjliggöra kommunikation från praktikernas sida, vilket även företagsrådgivarna påtalar. Björnemarken M. (1995) menar därmed att det föreligger en risk att implementeringen förfelas. Vidare använder sig Nordea, enligt CSR-chefen, av flertalet modeller och riktlinjer för att reglera CSR vid utlåning av kapital. Modellerna och riktlinjerna kan underlätta för det som Sannerstedt A. (2001) kallar ”klart stipulerade beslut”. Vidare har man, enligt Höglund, kontinuerliga utbildningar av personalen där man informerar och diskuterar CSR. Pressman & Wildavsky (1973) menar dock att det just är praktikerna som behöver tillgång till resurserna vid implementeringen. Vad avser de konkreta riktlinjerna och utbildningarna anser dock företagsrådgivarna sig sakna bägge delar.

5.4.2.3 Intressenters inverkan

Vid beslutsförfaranden kan de olika inflytelserika aktörerna inom organisationen ha olika åsikter (Rehman E. 1967). Om för många intressenter lägger sig i implementeringsprocessen kan den misslyckas (Hasenfeld Y. & Brock T. 1991). Enligt företagsrådgivarna är det banken och aktieägarna som är de primära intressenterna, en åsikt som även v. Regionschef Olofsson delar. CSR-chefen Höglund menar dock att det är kunden och samhället som är bankens primära intressenter och att aktieägarna endast har en liten påverkan vid implementeringen. Bankens kommunikation som framförs genom dess hållbarhetsambition och därmed det som skall implementeras kan särskiljas ifrån dess inflytelserika intressenter (Hasenfeld Y. & Brock T. 1991). Detta är, enligt Deegan & Unerman (2011), på grund av att de aktörer som tillämpar bankens hållbarhetsambition och de aktörer som

skapar den har olika åsikter och detta gör sig påmind under implementeringsprocessen. Höglund menar att de intressenter som indirekt har varit med och utformat bankens policy är kunderna och samhället och i mindre mån även aktieägarna. Företagsrådgivarna påpekat dock att när man tillämpar policyn i praktiken så har man primärt bankens och aktieägarnas intressen i åtanke.

5.4.3 Swedbank

5.4.3.1 Perspektiv

Enligt Swedbanks CSR och kreditchef ger man företagsrådgivarna möjligheten att påtala förbättringsmöjligheter som rör kreditgivningspolicyn till beslutsfattaren, detta menar även bankens företagsrådgivare. Swedbank har därmed vad Sannerstedt A.(2001) kallar ett ”bottom-up” perspektiv i organisationen. Sannerstedt A. (2001) menar att en organisation vars struktur tillåter ett bottom-up perspektiv har större sannolikhet att lyckas, besluten behöver vidare ej heller vara lika tydligt stipulerade eftersom klargöranden möjliggörs. Björnemarken (1995) pekar på vikten av att lägga beslutsförmåga hos de parter i företaget som har bäst förutsättningar att bedöma utfallet av ambitionen, att möjliggöra indirekt beslutsförmåga genom praktikernas kommunikationsmöjligheter torde därmed ytterligare öka sannolikheten för en lyckad implementering.

5.4.3.2 Resurser

Swedbank tillämpar, enligt Robinson och företagsrådgivarna, ett flertal konkreta dokument vid utlåning av kapital i form utav bankens ”Code of Conduct”, denna samling dokument utgör riktlinjerna för hela kapitalutlåningsverksamheten. Pressman & Wildavsky (1973) framhåller just konkreta skrivelser som en viktig resurs för utövaren av ett beslut. Banken ser till att ge sina anställda utbildningar inom dessa riktlinjer både genom workshops och via e-learning. Det finns, enligt de båda kreditgivarna själva även incitament att följa dessa riktlinjer då man annars riskerar att få dåliga krediter och därmed repressalier från bankens sida.

5.4.3.3 Intressenters inverkan

Robinson nämner att de primära intressenterna för Swedbank är kunderna är de man beaktar vid skapandet av hållbarhetspolicyn, vidare påverkar inga intressenter implementeringsfasen. Detta är dock något som praktikerna motsätter sig, de menar istället att man ser till aktieägarnas och bankens vinstintresse vid utlåningsverksamheten, vilket enligt Hasenfeld Y. & Brock T. (1991) innebär att implementeringen riskerar att förfelas.

5.5 Utfallsanalys

Utgångspunkten i strukturen av det praktiska utfallet har, liksom i bankernas CSR-ambitioner, varit Carrolls CSR-pyramid (1991) och indelningen ekonomiskt, legalt och etiskt/miljömässigt ansvar.

Vad avser de *ekonomiska aspekterna* av kreditgivningsprocessen påtalar Handelsbankens företagsrådgivare att man genomför en helhetsbedömning som bygger på sunt förnuft, varvid man primärt fokuserar på risk, denna risk ter sig enbart i bankens egen kreditrisk. Rent *legalt* gör man inga uttalanden, men påtalar att detta torde ingå i bankens riskestimering vid helhetsbedömningen. Vad avser de rent *etiska och miljömässiga aspekterna* av kreditgivningen så menar företagsrådgivarna att ansvaret för kundens verksamhet enbart sträcker sig till återbetalningsförmågan. Man hävdar vidare att det ej finns någon konkret etisk definition och att en sådan riskerar att förfela kreditgivningen och göra så att övriga banker får konkurrensfördelar.

Ekonomiska åtaganden går, enligt företagsrådgivarna på Nordea, även dessa ut på att minimera risken för banken. De *legala* inkorporeras i riskbedömningen. Företagsrådgivarna menar vidare att man har ett antal *etiska åtaganden* som man praktiserar vid utlåning av kapital, härom är främst de mänskliga rättigheterna vägledande. Man indikerar även att man har en restriktiv syn på områden som vapen och tobaksindustrin. För att lära sig de riktlinjer som banken stipulerat så genomgår man en utbildning vid anställningen och tilldelas därefter en mentor som hjälper företagsrådgivaren med frågor som behandlar bland annat socialt ansvarstagande. Man tillämpar även olika modeller vid bedömning av kreditrisk och andra etiska och miljömässiga delar av kreditgivningen. De *miljömässiga åtagandena* framkommer främst i indirekt risk för banken, där man försöker undvika att image skadas.

De *ekonomiska åtaganden*, som Swedbank har, går ut på att reducera risken för kreditgivningen, härom genomförs en individuell riskbedömning där även *legala värden* inkorporeras. Är något legalt oacceptabelt så innebär det att risken är för hög, vilket i sin tur innebär att utlåning ej sker. De rent *etiska åtagandena* bör enligt företagsrådgivarna separeras från utlåningen av kapital, således bör man ej ha några ytterligare etiska åtaganden när man bedömer huruvida man skall bevilja kredit. Man påtalar även att lagen i sig ger uttryck för de etiska och miljömässiga riktlinjer som man anser är tillräckligt omfattande. Således arbetar man ej efter några interna CSR-dokument utan mer på erfarenhet och magkänsla vid kreditgivningsprövningen.

6. Resultat och resultatdiskussion

Här söker författarna konkretisera det som framkommit under analysen, vidare diskuterar man även orsaker och konsekvenser av analysresultaten.

6.1 Resultatstruktur

I analysen ovan har empirin kategoriserats och analyserats, med utgångspunkt i studiens analysmodell, samt kopplats ihop med det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien. I detta resultatavsnitt konkretiseras det som framkommit under analysen, vilket har direkt bäring på uppsatsens syfte och problemformulering, se kapitel 1.3, vidare diskuteras även orsaker och konsekvenser av resultaten.

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte och problemformulering struktureras detta kapitel i två delar där man först söker reda ut hur väl utfall och ambition korrelerar, alltså en jämförelse mellan steg 2 och 4 i analysmodellen. För att sedan se till de intressen som påverkat den ursprungliga ambitionen och ställa detta mot de andra intressen och förutsättningar som bankerna har att implementera densamma, steg 1 och 3 i modellen.

6.2 Korrelation mellan CSR-ambition och utfall

I ekonomiskt hänseende innebär Handelsbankens ambition att man skall reducera risk samt säkerställa kundens återbetalningsförmåga för att värna både bankens och kundens välmående. Dessa delar stämmer väl överens med praktikernas uppfattning om kreditgivningen i stort. Även de legala aspekterna råder det samstämmighet om, då både ambitionen och praktikerna anser att det lagtekniska ingår i riskbedömningen vid kreditgivning, där lagstridigt handlande är att anse som en oproportionerlig risk. Handelsbankens CSR-ambition innebär även ett antal rent etiska och miljömässiga ställningstaganden, däribland riktlinjer kring fackliga rättigheter och hälsovårdliga produkter. Bankens skall vidare bära den kapitalrisk som kunden annars bär vid eventuell riskrealisation. Praktikerna hävdar dock att det finns en tydlig gräns för etiska åtaganden, denna gräns sträcker sig till kundens återbetalningsförmåga, ytterligare hänsynstaganden vid utlåning av kapital behövs ej. Man gör istället en helhetsbedömning av situationen, varvid man lägger fokus vid bankens egen riskminimering.

Rent ekonomiskt påtalar Nordea, i sin CSR-ambition, vikten av att vara ekonomiskt lönsam, bankens risk beaktas främst för att säkerställa lönsamhet. Praktikerna vidgår denna definition och pekar särskilt på att minimera bankens kreditrisk. Vidare står det i ambitionen att man skall efterleva varje lands lagstiftning utan undantag. Detta sker indirekt genom riskbedömningen enligt praktikerna. De etiska och miljömässiga åtaganden som Nordea gör i sin CSR-ambition är omfattande, all ”tvivelaktig verksamhet” som producerar eller saluför bland annat tobak, alkohol eller andra skadliga produkter

skall man vara restriktiv gentemot. Åtagandena omfattar även, och går utöver, de mänskliga rättigheterna och arbete mot miljöföröroeningar varvid en rad modeller och riktlinjer finns konkretiserade. Nordeas företagsrådgivare påtalar också restriktioner så som vapen och tobak samt framhåller mänskliga rättigheter, man anser dock att de miljömässiga åtagandena slutar vid riskbedömningen. Dessa praktiker använder sig av modeller och riktlinjer som behandlar CSR vid kreditgivning.

Swedbanks ambition är att reducera kreditrisken, praktikerna vidgår detta och framhåller den individuella riskbedömningen vid kreditgivning. Ambitionen är även att efterleva samtliga legala delar, detta menar man från praktikerhåll ingå i den övergripande riskestimeringen. Den etiska och miljömässiga ambitionen omfattar mänskliga rättigheter och liknande värden. Företagsrådgivarna menar dock att man ej skall ha några ytterligare åtaganden som går utöver vad lagen stadgar, vilket endast omfattar konkreta värden.

6.2.1 Resultatdiskussion, korrelation

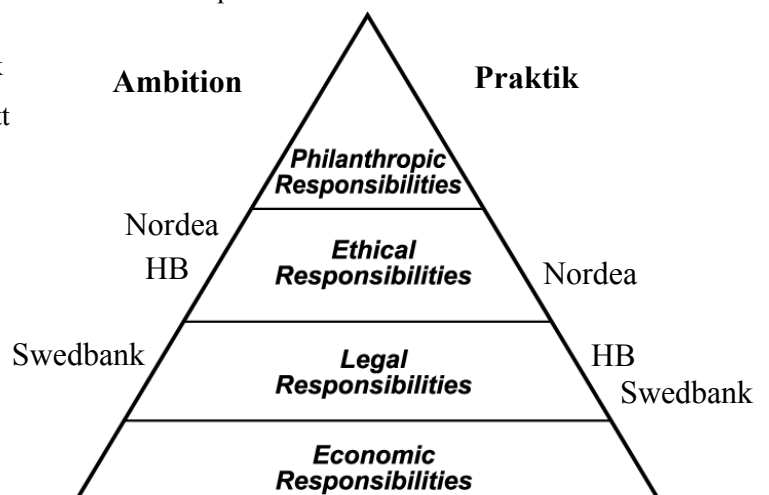
Gemensamt för bankerna är att de mer konkreta värdena som Carroll (1991) hänvisar till, nämligen ekonomiska och legala aspekter av CSR, vid jämförelse av ambition och praktik är samstämmiga. Således finns ingen nämnvärd skillnad i detta avseende.

Man kan dock se en viss skillnad vad avser de mer abstrakta värdena, nämligen de etiska och miljömässiga åtagandena. Handelsbankens uttalade ambition vad avser etik avviker från ambitionen, där kreditgivarna ej tillämpar en snarlik definition av CSR som banken önskar. Nordea har relativt långtgående åtaganden, det finns dock tydliga skillnader vid de miljömässiga åtagandena, där bankens ambition är mer omfattande än praktikernas strikta riskbedömning. Swedbank har ej några stora etiska eller miljömässiga åtaganden, man efterlever lagen i stort.

Att denna skillnad förekommer kan vara ett resultat av för omfattande åtaganden eller en felaktig implementeringsprocess, medan Swedbanks ambition och praktik ej skiljer sig åt då man från Swedbanks sida varit restriktiv med åtaganden. Vidare kan det dock sägas vara tveksamt huruvida Swedbank faktiskt har implementerat värden av abstrakt natur eftersom både ekonomiska och legala aspekter redan innan kan och torde ha konkretiserats av externa parter.

Resultatet av bankernas ambition och praktik framgår av modellen, varvid författarna på ett mer schematiskt placerat in bankerna.

Carrolls CSR-pyramid (1991)



6.2.2 Jämförelse med liknande studier

Ett flertal liknande studier pekar på att företag faktiskt har olika ambitioner och har även kommit olika långt vad gäller att efterleva sina åtaganden. Artikeln ”Don’t bank on it” skriven av Beneke, Wanke, Pelteret, Tladi and Gordon, menar att bankernas kunder kan se när skillnad mellan ambition och praktik uppstår och därmed vidtaga åtgärder därefter. Likt författarnas studie visar man därmed på att det kan finnas viss skillnad mellan åtaganden och utfall.

6.3 Implementeringsförfarande

6.3.1 Intressekonflikter

Studien pekar på att bankernas ambitioner utsätts för påverkan från intressen, i två steg, först vad gäller utformningen av ambitionen och sedan vad gäller implementeringen av densamma. Analysen rörande de intressenter som inverkar på bankernas policyutformning pekar på att det främst är kunder och, eventuellt, andra externa aktörer som influerar CSR-cheferna när de formulerar bankens ambition. Vid implementeringsprocessen har dessa externa aktörer dock tillsynes begränsad påverkan, istället är det aktieägarna som, indirekt, får uttryck för sina intressen.

6.3.2 Implementeringsförutsättningar

Från ledningshåll menar man, från Handelsbankens sida, att det finns resurser för att efterleva CSR-ambitionen, i form utav bland annat riktlinjer. De praktikerna som studien omfattar har dock ej tagit del av några sådana och kan vidare heller ej kommunicera uppåt i organisationen.

Nordeas företagsrådgivare använder sig av ett antal modeller och riktlinjer för att efterleva CSR-ambitionen, dock är dessa ej av rent konkret karaktär, utan mer breda modeller. Ledningen menar även att man kontinuerligt utbildas i CSR-frågor, vilket praktikerna menar att de ej gör. Det går vidare ej heller att kommunicera uppåt i organisationen.

Swedbank tillämpar en ”Code of Conduct”, vilken omfattar alla aspekter av kreditgivningen, man utbildas även kontinuerligt, något som företagsrådgivarna vidgår. Man kan även vända sig uppåt i organisationen.

6.3.3 Resultatdiskussion, implementeringsförfarande

Att praktikerna i två av fallen, för Handelsbanken och Nordea, menar på att de ej har mer konkreta resurser som reglerar de ambitioner de skall praktisera är problematiskt ur implementeringshänseende. Bankerna har vidare sämre möjligheter att uppmärksamma detta då liten eller ingen kommunikation sker uppåt i organisationen vad avser CSR i samband med utlåning av kapital, att de resursmässiga och kommunikativa delarna fattas torde vara problematiskt då dessa är betydande delar i

implementationsprocessen. Swedbank har bägge delar och således även relativt goda möjligheter att notera om praktikerna skulle avvika från bankens ambition. Gemensamt för bankerna är att bankernas intressegrupperingar, både externt och internt, påverkar bankens implementationsprocess. Eftersom de olika intressena torde ha olika agendor, aktieägarnas vinstintresse samt kundernas krav på socialt ansvarstagande, så riskerar den ursprungliga ambitionen att snedvridas under trycket av intressenternas påverkan.

6.3.4 Jämförelse med liknande studier

Catrin Johansson (2003), doktorand vid Uppsala universitet, visar på att beslut av abstrakt karaktär som formuleras av ledningsgrupper riskerar att implementeras på ett sätt som ej var den ursprungliga intentionen, en del i detta är att olika aktörer tycker olika och även ser saker annorlunda. Härvid kan paralleller dras till författarnas studie och de olika intressenter man beaktat. Johansson pekar på fyra områden där brister kan uppstå vid implementeringsförfarandet, strukturer, kulturer, processer och individer som centrala för den kommunikation nedåt i organisationen som måste till för en lyckad implementering. I delarna strukturer, processer samt individer ser författarna likheter mellan Johanssons och denna uppsats, främst i form utav de perspektiv, resurser samt intressenter man identifierat. Dock har man ej, i denna studie, tillerkänt kulturer en betydande roll.

7. Slutsats

I studiens slutsats besvarar författarna den problemfrågeställning som presenterats inledningsvis. Vidare ges även förslag till fortsatt forskning inom detta fält.

Uppsatsen har syftat till att undersöka hur tre av de fyra svenska storbankerna praktiserar sina CSR-ambitioner samt vilka eventuella problem som genomsyrar den bakomliggande implementeringsprocessen av dessa ambitioner.

Studien visar att det existerar en diskrepans mellan ambition och praktik vad gäller de abstrakta värdena av CSR-ambitioner hos de svenska storbankerna vid kapitalutlåningsverksamheten.

Bankernas egna definitioner av CSR är tudelade i konkreta och abstrakta värden, vad avser de konkreta värdena, ekonomiska och legala, existerar ingen diskrepans. Däremot föreligger en diskrepans mellan ambitionen och praktiken av de abstrakta värdena i genomgående i de fall man från bankernas sida åtagit sig dessa abstrakta värden.

Studien pekar även på att det finns brister i bankernas implementationsprocesser, som rör abstrakta värden, detta är en del i förklaringen till varför diskrepans mellan bankernas ambition och praktik finns samt att bankerna ej klarar att motverka dessa brister i tillräcklig mån.

Ansatsens resultat visar på att bankerna delvis misslyckas med att implementera sina CSR-ambitioner och visar på tre orsaker därtill, bristfällig intern struktur, ej tillräckliga resurser samt att ambitionen påverkas av olika intresser i olika stadier av implementeringsprocessen.

7.1 Begränsningar och förslag till fortsatta studier

Under uppsatsens gång har olika perspektiv på problemet framkommit, författarna har även kommit till insikt om ett antal begränsningar vilka kan utgöra intressanta möjligheter till fortsatta studier.

Ansatsen leder författarna till att tro att det finns en korrelation mellan aktieägarnas inflytande och att praktikerna ej har tillräckliga resurser, dock har man ej kunnat påvisa ett sådant samband i denna studie. Intressant vore därför att undersöka huruvida mer resurser och ett bättre kommunikativt perspektiv skulle kunna motverka aktieägarnas inflytande över implementeringsprocessen.

Att pröva huruvida mindre aktörer med andra ägarstrukturer, i banksegmentet eller liknande branscher, har samma problematik med intressegrupper kan denna studie heller ej svara på, detta vore dock även intressant att se till för att kunna sätta storbankerna i perspektiv. Vidare hade det även varit spännande att undersöka varför bankerna själva tycks vara ovetande om diskrepansen, eventuellt varför de väljer att förbise den. Ytterligare ett förslag till studie hade varit att undersöka implementering av andra abstrakta värden i fall där intressegrupper ej har möjlighet att påverka själva implementerings-

processen efter att ambitionen blivit formulerad. Därmed hade man kunnat undersöka vidden av diskrepans som intressenterna ger upphov till under själva processen.

Referenser

Artiklar:

Beneke J, Wannke N, Pelteret E, Tladi T. and Gordon D. (2011) Don't bank on it: Delineating the relationship between corporate social responsibility and retail banking affinity pp 45-54. School of Management Studies University of Cape Town. Hämtad 2014-01-05

Björkemarken M. (1995) Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering - en fråga om perspektiv och förklaring, Monograph from the Department of Sociology No 56, University of Gothenburg. Hämtad 2013-12-10

Carroll A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organisational stakeholders, *Business Horizons*, July-August, pp 39-48. Hämtad 2013-11-15

Carroll, A. B. (2000). Challenges for business in the new millennium, CSR and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42. Hämtad 2013-11-14

Farache, F., & Perks, K. J. (2010). CSR advertisements: a legitimacy tool? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 235-248. Hämtad 2013-11-13

Porter, M.E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), pp. 95–117. Hämtad 2013-11-15

Pressman, J.L. & Wildavsky A. (1973) Implementation – How great expectations in Washington are dashes in Oakland, or why its amazing that federal programs work at all this being a Saga of the economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes, University of California press. Hämtad 2013-12-14

Sprinkle, Geoffrey B; Maines, Lauren A (2010): "The benefits and costs of corporate social responsibility", *Business Horizons* 2010, 53: 445-453

Hämtat från <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681310000868>. Hämtad 2013-12-16

Litteratur:

Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. Bershire: McGraw-Hill Education.

Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber AB

Hasenfeld Y & Brock T, 1991, *Implementation of Social Policy Revisited*, Administration & Society, University of California, Los Angeles, 22

Holme I M. & Solvang B K. (1997). *Forskningsmetod*

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Danmark

Löhman, Ola; Steinholtz, Daniel. (2003): *Det ansvarsfulla företaget - Corporate Social Responsibility i praktiken*. Första utgåvan, Ekerlids Förlag, Stockholm.

Rehman E. (1967) *Företagsdemokrati och företagsorganisation* Boktryckeri AB, Stockholm

Sannerstedt A. (2001) *Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken*

Internet:

Banker lånar ut till kärnavapenindustrin (2013). Hämtad från: <http://www.dn.se/ekonomi/banker-lanar-ut-till-karnvapenindustrin/> Hämtad 2013-11-23

CSR (2013): Ansvarsfullt företagande. Hämtad från: http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/csr-ansvarsfullt-foretagande_12246.html Hämtad 2013-11-19

Equator Principles (2012) *About the Equator Principles*. Hämtad från: <http://www.equator-principles.com/index.php/about> Hämtad 2013-11-24

Global compact (2011). Hämtad från: http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/index.html Hämtad 2013-12-04

Our common future, United Nations (1987). Hämtad från:

http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf Hämtad 2013-11-23

Samhällsansvar CSR (2011). Hämtad från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/AC12F5C7BE6AFDA1C12575F4003491D0](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/AC12F5C7BE6AFDA1C12575F4003491D0) Hämtad 2013-11-19

The WBCSD's definition of CSR (2013). Hämtad från: [http://www.wbcsd.org/work-](http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx)

[program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx](http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx) Hämtad 2013-12-03

Vad skriver bankerna egentligen i sina hållbarhetsrapporter? (2013). Hämtad från:

http://www.mynewsdesk.com/se/handelshogskolan_i_stockholm/pressreleases/vad-skriver-bankerna-egentligen-i-sina-haallbarhetsrapporter-878181 Hämtad 2013-11-19

Visioner och Verklighet (2003) Catrin Johansson, doktorand Uppsala universitet. Hämtad från

<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:162504/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 2014-01-02

Handelsbanken:

Handelsbankens Historia (2005). Hämtad från:

[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/\\$file/historia_shb_dec05_sv.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/$file/historia_shb_dec05_sv.pdf) Hämtad 2013-11-13

Handelsbankens Hållbarhetsrapport (2012). Hämtad från:

<http://www.industrivarden.se/Documents/CSR%20Reports/CSR%20SHB.pdf> Hämtad 2013-11-13

Handelsbankens hemsida, Om banken (2013). Hämtad från:

http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor_Relations&navob=51&base=/Shb/Inet/ICentSv.nsf&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/default/q700B BE2F5D0AE8B2C12571F10024A224 Hämtad 2013-11-10

Nordea:

Nordeas hemsida, samhällsansvar, ansvarsfull kreditgivning (2013). Hämtad från:

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Samh%C3%A4llsansvar/Vi+arbetar+med+h%C3%A5llbarhet/Ansvarsfull+kreditgivning/60416.html> Hämtad 2013-11-10

Nordeas hemsida, about Nordea (2013). Hämtad från:

<http://www.nordea.com/About+Nordea/Corporate+Social+Responsibility/How+we+work/What+are+Nordeas+environmental+commitments/1518532.html> Hämtad 2013-11-10

Nordeas CSR rapport (2012). Hämtad från:

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/aboutnordea/csr/Nordea_CSR_Report_2012_060213.pdf Hämtad 2013-11-13

Nordeas hemsida, samhällsansvar, Etik och brott (2013). Hämta från:

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Samh%C3%A4llsansvar/Vi+arbetar+med+h%C3%A5llbarhet/Etik+och+brottsbek%C3%A4mpning/60436.html> Hämtad 2013-11-10

Swedbank:

Swedbanks hemsida, om Swedbank (2013). Hämtad från: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm> hämtad 2013-11-10

Swedbanks hemsida, Swedbank i samhället (2013). Hämtad från: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/swedbank-i-samhallet/index.htm> Hämtad 2013-11-10

Swedbanks hållbarhetsredovisning (2012). Hämtad från:

http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/@corpaff/@pubaff/documents/presentation/cid_853476.pdf Hämtad 2013-11-13 Hämtad 2013-11-10

APPENDIX

Bilaga 1. Intervjufrågor

- 1) Berätta generellt om hur ni jobbar med socialt ansvarstagande (CSR) och hur ni lyckas implementera detta i er utlåningspolicy.
 - i. Finns det någon annan part än banken som ni tar hänsyn till när ni definierar och praktiserar ert sociala ansvarstagande?

- 2) Hur arbetar ni med att inkludera miljöaspekten i er utlåningspolicy?
 - i. Hur gör ni rent konkret er miljöprövning? (EXEMPLIFIERA – metod)
 - ii. Anpassad fråga 2.1
 - *Offentligt uttalande 1*
 - iii. Anpassad fråga 2.2
 - *Offentligt uttalande 2*

- 3) Hur arbetar ni med att inkludera etikaspekten i er utlåningspolicy?
 - i. Hur gör ni rent konkret er etikprövning? (EXEMPLIFIERA – metod)
 - ii. Anpassad fråga 3.1
 - *Offentligt uttalande 3*
 - iii. Anpassad fråga 3.2
 - *Offentligt uttalande 4*

- 4) Hur arbetar ni generellt med riskhantering vid utlåning, har ni några modeller eller verktyg för att förhindra risk och beakta ert sociala ansvarstagande?

- 5) På vilket sätt arbetar ni för att sprida utlåningspolicyn till alla delar i organisationen?
 - i. Hur kommuniceras era hållbarhetskriterier till företagsrådgivare?
 - ii. Har dessa företagsrådgivare något incitament till att arbeta aktivt för er hållbarhetspolicy?
 - Hur identifierar ni dessa företagsrådgivare som arbetar med er hållbarhetspolicy?

- 6) De kriterierna ni kollar upp för att godkänna en kreditutgivning är det något ni gör varje gång eller endast för nya kunder?
 - i. Hur går detta till i stort?
 - ii. Ser prövningsprocessen likadan ut under uppföljningen? (jmf miljö/etik delarna).
 - iii. Hur ofta genomför ni uppföljningsprocessen?

- 7) Har ni någon gång nekat en kund på grund av att företaget inte uppnådde era krav? – Ge ett exempel.

Bilaga 2. Intervjufrågor – kompletterande

Eftersom studiens empiri visade på att bankernas uttalade ambitioner skiljer sig åt i väsentlig mån, så bör de fundamentala frågor som syftar till jämförelser mellan bankerna även kompletteras av riktade frågor till bankerna för att möjliggöra en bättre intern jämförelse.

Nedan följer de riktade frågeställningarna till respektive bank.

Handelsbanken

- Nordea och SEB använder sig av ”Ekvator-principen” vid utlåning av kapital, är det även något ni arbetar med? (Om ej, varför?)
- Ni tycks tillämpa en mycket restriktiv utlåningspolicy vad gäller företag som har ”brister i återbetalningsförmåga”, hur säkerställer ni att detta efterlevs? (svårt att genomföra så grundläggande analyser osv)
- Blev intresserade av ett begrepp i er hållbarhetsrapport som lyder ”mycket låg risktolerans”, vad innebär detta begrepp?

Nordea

- Hur använder ni er av ERAT och SPRAT vid bedömning av de politiska och miljömässiga aspekterna av en kreditbedömning?
- Ni säger i er utlåningspolicy att ert verktyg för att utnyttja EP utvecklas kontinuerligt, hur sprider ni dessa förändringar vidare till hela organisationen?

Swedbank

- Nordea och SEB använder sig av ”Ekvator-principen” vid utlåning av kapital, är det även något ni arbetar med? (Om ej, varför?)
- Ni poängterar att ni gör mycket för att efterleva de legala regleringar som finns, speciellt i efterdyningarna av finanskrisen, gör ni något ytterligare för att gå utöver dessa regleringar? (exemplifiera).

Bilaga 3. **Intervjufrågor – kommentar.**

Intervjufrågorna är utformade för att möjliggöra en jämförelse mellan intervjusubjekten och är därmed generellt hållna. Med utgångspunkt i studiens empiri är frågornas samlade syfte att fånga de konkreta handlingssätt som banken tillämpar för att utforma, implementera och följa upp de värden som ligger till grund för bankens sociala ansvar vid utlåning av kapital.

Vad avser de primära intervjufrågorna, se bilaga 1, bör klargöras att fråga två (2) och tre (3) bygger på utdrag ur offentliga publikationer och uttalanden, frågeställningarna (ii samt iii) anpassas sedan efter dessa uttalanden. På detta vis får respondenten en möjlighet att direkt bemöta de uttalanden som banken gjort rörande etiska och miljömässiga åtaganden, detta förfarande möjliggör en jämförelse mellan hur olika respondenter inom banken uppfattar olika uttalanden.

Samtidigt måste intervjusituationen vara av den beskaffenheten att de ej riskerar att vinkla eller förvränga respondentens svar. Därför inkluderas en rad specifika frågor som rör just den aktuella bankens förehavanden för att respondenten helst skall besvara frågorna utan tanke på att jämförelse med andra banker kan komma att ske. Vidare kan dessa frågor även möjliggöra en bättre intern jämförelse av kommunikation och praktik. De specifika frågor som ställts till respondenter från varje bank presenteras i bilaga 2.

Frågeselektion

Eftersom alla intervjusubjekt ej torde äga kunskap om implementeringsförfarandet, som fråga 1 och 5 berör, har dessa frågor ej tagits med vid intervju av företagsrådgivare, vars uppgift är att direkt låna ut kapitalet. Vi har istället ställt modifierade frågor på denna punkt, se nedan.

- 1) Berätta generellt om hur ni skall jobba med socialt ansvarstagande (CSR) och hur ni tycker att organisationen lyckas implementera detta i den utlåningspolicy som ni arbetar med.
 - i. Finns det någon annan part än banken som ni tar hänsyn till när ni praktiserar ert sociala ansvarstagande?

- 5) På vilket sätt arbetar ledningen med att sprida utlåningspolicyn till er som arbetar direkt mot klient?
 - i. Hur kommunicerar du era hållbarhetskriterier till klienten?
 - ii. Har du som företagsrådgivare något incitament till att arbeta aktivt för er hållbarhetspolicy?
 - Finns det några direkta incitament till att arbeta med hållbarhets och socialt ansvarstagande vid utlåning av kapital för din del?

Bilaga 4.

Sammanfattande tabell över respondenter

Nedan följer en sammanfattande tabell över samtliga respondenter, datum och intervjuform. Där * innebär att personen givits möjlighet till och valt att ej uppge namn eller övriga uppgifter.

Bank	Befattning	Namn	Intervjudatum	Intervjuform
Handelsbanken	CSR/Investor relations	Lars Kenneth	2 december 2013	Telefonintervju
Handelsbanken	Kreditchef	Katrin Mählkvist	6 december 2013	Personligt möte
Handelsbanken	Företagsrådgivare	*	11 december 2013	Telefonintervju
Handelsbanken	Företagsrådgivare	*	10 december 2013	”Mejl-intervju”
Nordea	CSR/Investor relations	Lena Höglund	26 november 2013	Telefonintervju
Nordea	Kreditchef	Robert Olofsson	28 november 2013	”Mejl-intervju”
Nordea	Företagsrådgivare	*	3 december 2013	Telefonintervju
Nordea	Företagsrådgivare	*	7 december 2013	Personligt möte
Swedbank	CSR/Investor relations	Camilla Robinson Ulla Kronander-	22 november 2013	Telefonintervju
Swedbank	Kreditchef	Borg	26 november 2013	Telefonintervju
Swedbank	Företagsrådgivare	*	4 december 2013	Personligt möte
Swedbank	Företagsrådgivare	*	4 december 2013	Personligt möte