



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hållbar kreditgivning

En fallstudie om integration av hållbarhetsrisker
vid kreditgivning till företag

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability, 15 hp

Företagsekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2019

Författare: Katarzyna Slojka 960721 & Jannike Järlbrink 880225

Handledare: Anders Sandoff

Sammanfattning

Bakgrund och problemdiskussion: Sveriges banker ska bedriva en affärsverksamhet som är hållbar ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Hållbarhetsarbete är viktigt ur ett samhällsnyttigt perspektiv samt för bankens långsiktiga framgång och lönsamhet. För att säkerställa en hållbar affärsverksamhet måste banker i en större utsträckning allokera kapital till företag som främjar en hållbar framtid. I praktiken är dock framgångsrika hållbarhetsstrategier ofta svåra att implementera, vilket gör att banker exponeras för hållbarhetsrelaterade risker. En framgångsfaktor som på många håll förespråkas för hållbarhetsstrategier är att hållbarhet ska vara en integrerad del av verksamhetsstyrningen.

Syfte: Syftet med denna rapport är att ge en ökad kunskap om hur hållbarhetsrisker integreras i beslut om kreditgivning till företag hos en bank. Detta för att i sin tur ge en ökad kunskap om hur företag kan gå från ord till handling avseende integration av hållbarhet i riskhanteringsprocessen vid kreditgivningen.

Metod: Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie där empirin huvudsakligen har insamlats via åtta semistrukturerade intervjuer hos bankens anställda. För att genomföra undersökningen har både primärdata och sekundärdata samlats in. Insamlad primärdata har använts konfidentiellt.

Resultat och slutsats: Resultatet visar att banken till viss del arbetar integrerat med hantering av hållbarhetsrisker. Banken beaktar hållbarhetsrelaterade risker inom alla tre dimensionerna av hållbarhet. Enligt vår uppfattning ställer de däremot låga krav på företagskunder avseende hållbarhet vilket gör att mycket hållbarhetsrelaterade risker hamnar i skymundan. Detta beror främst på att det saknas verktyg och kunskap för att uppskatta ett brett spektrum av hållbarhetsrisker men även att det är svårt för banken att som ensam aktör höja hållbarhetskrav vid kreditgivning. I dagsläget har banken därför inte en riskhanteringsprocess avseende alla tre dimensionerna av hållbarhet. Banken har däremot en ambition om att integrera hållbarhet fullt ut i riskhanteringsprocessen samt ett pågående systematiskt förbättringsarbete kring det.

Nyckelord: Bank, Hållbarhet, Strategi, Integration, Riskhantering, Kreditgivning

Executive summary

Background and problem discussion: Swedish banks should conduct a business that is sustainable from an economic, environmental and social perspective. Sustainability is important for the well being of society as well as for the bank's long-term success and profitability. To ensure a sustainable business, banks need to allocate capital to companies that promote a sustainable future to a greater extent. In practice however, sustainability strategies are often difficult to implement successfully, which means that banks are exposed to sustainability-related risks. A success factor for sustainability strategies that is advocated to a large extent is that sustainability should be an integral part of corporate governance.

Purpose: The purpose of this report is to provide increased knowledge about how sustainability risks are integrated into decisions about credit granting to companies at a bank. The broader purpose is to provide increased knowledge about how companies can implement the integration of sustainability in the risk management process of credit granting.

Methodology: We have conducted a qualitative case study where the empirical data has mainly been collected through eight semi-structured interviews with the bank's employees. To carry out the survey, both primary data and secondary data have been collected. Acquired primary data has been used confidentially.

Results and conclusions: The results shows that the bank to a large extent manages sustainability risks in an integrated manner. The bank considers sustainability-related risks within all three dimensions of sustainability. On the other hand, in our opinion they have low demands regarding the sustainability performance of their corporate customers, which entails that many sustainability-related risks are overlooked. This is partly due to the lack of tools for estimating sustainability risks, but also due to difficulty for the bank to raise sustainability requirements as a sole entity when granting credit. At present, the bank therefore does not have a risk management process regarding all three dimensions of sustainability. However the bank has an ambition to fully integrate sustainability into the risk management process and an ongoing systematic improvement work to do so.

Keywords: Bank, Sustainability, Strategy, Integration, Risk management, Credit granting

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Anders Sandoff för hans engagemang, positivitet, tillgänglighet och goda råd under arbetets gång. Vi vill även tacka vår handledningsgrupp för viktiga synpunkter under opponering. Vidare vill vi tacka våra partners för kontroll-läsning samt delaktighet i pilotstudie. Ytterligare tack riktas till synonymer.se som har breddat vårt ordförråd. Slutligen vill vi rikta ett tack till respondenter som avsatt tid och bidragit med värdefulla insikter i vår undersökning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemdiskussion	2
1.3. Syfte	3
1.4. Frågeställningar	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1. Hållbar kreditriskhantering	4
2.2. Strukturkapital	4
2.3. Sustainability risk management	5
3. Metod	9
3.1. Val av undersökningsmetod	9
3.2. Val av studieobjekt och respondenter	9
3.3. Datainsamling	10
3.3.1. Primärdata	10
3.3.2. Sekundärdata	11
3.4. Intervjuer	11
3.4.1. Förberedelse inför intervjuer	11
3.4.2. Genomförande av intervjuer	12
3.5. Litteraturstudie och analysmodell	13
3.6. Operationalisering	14
3.6.1. Validitet	14
3.6.1.1. Triangulering	15
3.6.1.2. Kommunikativ validitet	15
3.6.3. Reliabilitet	15
4. Resultat och Analys	18
4.1 Presentation av respondenter	18
4.1.1. Hållbarhetsansvariga	18
4.1.2. Företagsbankchefer	18
4.1.3. Företagsrådgivare	19
4.2. Hållbarhetsvision	19
4.3. Strategi för hantering av hållbarhetsrisker	20
4.3.1. Krav och kriterier	20

4.3.2 Villkor och förutsättningar för lån	22
4.4. Process	23
4.4.1. Riskidentifiering, riskbedömning och metod för riskhantering	23
4.4.2. Riskkontroll	26
4.4.3. Påverkansmöjlighet	26
4.5. Implementering	27
4.5.1. Strukturkapital	27
4.5.2. Kunskap om hållbarhetsrisker	29
4.5.3. Ansvarsfördelning	30
4.6. Rapportering	31
4.7. Förbättring	32
5. Slutsatser	34
5.1. Hantering av hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning till företag	34
5.2. Integration av hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning till företag	35
5.3. Framtidsutsikter	37
5.4. Förslag på vidare forskning	37
Referenslista	39
Bilaga 1	44
Bilaga 2	45
Bilaga 3	46

1. Inledning

I detta kapitlet presenteras bakgrund till valt problemområde, följt av problemdiskussion, studiens syfte samt avslutningsvis frågeställningar som de föregående delarna mynnar ut i.

1.1. Bakgrund

Sveriges banker ska bedriva en affärsverksamhet som är hållbar ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv (Svenska Bankföreningen, 2019). Banker har inflytande över stora mängder resurser som allokeras i samhället och spelar således en kritisk roll i att skapa förutsättningar för en hållbar utveckling (Weber, 2012; Delmas & Doctori Blass, 2010). Enligt Svenska Bankföreningen (2016) uppgick utlåningen från banker till 4122 miljarder kronor år 2016. Detta kan jämföras med Sveriges BNP år 2016 som uppgick till 4385 miljarder kronor (SCB, 2018). Även om bankerna själva inte har någon direkt miljöpåverkan kan de indirekt bidra till negativa konsekvenser för miljön genom att låna ut finansiella medel till miljöskadliga verksamheter (Calderon & Choy Chong, 2014). Omvänt kan de välja att kanalisera finansiella medel till verksamheter och projekt som är hållbarhetsinriktade (Lentner, Szegedi & Tatay, 2015).

Hållbarhetsarbete är inte bara viktigt ur ett samhällsnyttigt perspektiv, utan även för bankernas långsiktiga framgång och lönsamhet (Svenska Bankföreningen, 2019). Bland bankernas risker finns hållbarhetsrelaterade risker och hantering av dem är avgörande för god verksamhetsstyrning (Abdul Aziz, Abdul Manab, & Othman, 2015). Det är exempelvis viktigt ur ett legitimitetsperspektiv det vill säga för att möta förväntningar hos verksamhetens intressenter (Gray, Kouhy & Lavers, 1995). Det är även viktigt eftersom bankernas portföljer exponeras för växande och utbredda ekonomiska risker till följd av att deras företagskunder orsakar miljöskador (FN:s miljöprogramms finansinitiativ, 2011). Miljöskador bidrar till stigande miljökostnader hos bankens företagskunder, i takt med att regleringar och konsumenttryck ökar, vilket kan påverka deras återbetalningsförmåga (ibid; Simshauser, 2017).

I syfte att minska finansiella risker som en konsekvens av bristande hållbarhetshänsyn, har banker börjat estimera sina låntagarens miljömässiga och sociala effekter som ett kriterium vid kreditgivning (Svenska Bankföreningen, 2019). Traditionellt sett har enbart finansiell prestation beaktats hos kunder vid kreditbedömning (Anderson, 2005). Bankers kärnverksamhet är att ta emot och lämna ut krediter, därför är kreditriskhantering en av de

viktigaste funktionerna för bankens framgång (Weber, 2012). Vikten av en utlåningsprocess som genererar en ekonomisk stabilitet hos banker illustreras inte minst av konsekvenserna från den globala finanskrisen år 2008 (Graafland & van de Ven, 2011; Peréz & Picard, 2015). Den ekonomiska nedgången medförde ett ökat uppmärksammande kring bankers moral och etiska ansvar gentemot dess intressenter samt en högre efterfrågan på transparens avseende riskhantering (ibid.).

1.2. Problemdiskussion

Enligt Europeiska kommissionen (2019) och FN:s utvecklingsprogram (2019) är kapitalet från finansbranschen inte tillräckligt allokerat till sparprodukter och lån som främjar en hållbar utveckling. Business and Sustainable Development Commission (2017) och Naturskyddsföreningen (2019) identifierar även att en underliggande orsak är att hållbarhetsaspekter oftast inte är en integrerad del i verksamhetsstyrning hos finansiella verksamheter, däribland vid investeringsbeslut. En avsaknad av integrerad hållbarhet i verksamhetsstyrningen tar sig uttryck i att hållbarhetsaspekter inte har en väsentlig roll i affärsstrategin (Business and Sustainable Development Commission, 2017).

Alla hållbarhetsinitiativ leder inte till ett ökat värde för företaget (Da Rosa et al. 2013; Edmans, 2012; Krüger, 2015), utan hur hållbarhetsstrategier implementeras är avgörande för deras framgång (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Kotter (1995) förklarar att strategiska omställningar ofta medför stora utmaningar för företag. Chenhall (2003), Dent (1990) samt Malmi & Brown (2008) menar vidare att det finns relativt lite forskning kring hur hållbarhetsarbete bedrivs jämfört med varför.

Efter en utvärdering av hållbarhetsrapportering för år 2017 hos 67 finansiella företag i Sverige fastställde Finansinspektionen (2018b) att integration av hållbarhet i verksamhetsstyrning pågår, men att det krävs fortsatt arbete hos många företag. Även enligt Maas, Schaltegger, & Crutzen (2016) är strategisk integration av hållbarhet i verksamhetsstyrningen ännu i begynnelsen. Av den anledningen begär Finansinspektionen (2018b) en ökad transparens kring hur hållbarhet integreras i verksamhetsstyrningen, däribland hur bankerna går från ord till handling avseende hantering av hållbarhetsrelaterade risker. Vidare diskuterar Weber (2012) att ytterligare forskning behövs avseende utmaningar och möjligheter med att integrera hållbarhetsyhänsyn i den allmänna kreditriskbedömningen.

Därtill utveckling av tjänster och produkter som främjar låntagare som bidrar positivt till en hållbar framtid (ibid.).

Mot bakgrund av ovanstående finns det begränsad kunskap kring hur banker genomför ett integrerat förhållningssätt i praktiken. Däribland vilka verktyg banker tillämpar i arbetet mot att uppfylla integration samt hur det präglar deras hantering av hållbarhetsrisker. Det är därför av stor vikt att närmare undersöka hur hållbarhetshänsyn integreras i riskhanteringsprocessen hos en bank vid kreditgivning till företag.

1.3. Syfte

Syftet med denna rapport är att undersöka hur en bank integrerar hållbarhetsrisker i beslut om kreditgivning till företag. Detta för att i sin tur ge en ökad kunskap om hur banker kan integrera hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrning vid kreditgivningen då Sveriges banker idag mer eller mindre befinner sig i samma skede avseende ett integrerat förhållningssätt till hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrningen.

Mot denna bakgrund är studien främst riktad mot banker som önskar bättre inblick i möjligheter och utmaningar med integration av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrningen. Rapporten ämnar på så vis att öppna upp för bättre möjligheter att ställa om finansiella flöden, för att gynna företag som tar aktiv miljöhänsyn. Vidare kan rapporten vara av relevans för den breda allmänheten i och med det ökande intresset för hållbarhetsfrågor, som redogjorts tidigare.

1.4. Frågeställningar

Denna studie bygger på två frågeställningar. Den första frågeställningen syftar till att sätta in den andra frågeställningen i ett sammanhang. Den andra frågeställningen har huvudfokus i det som studien undersöker. Frågeställningarna är följande:

- Hur hanteras hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning till företag?
- Hur integreras hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning till företag?

Hantering ska förstås som samtliga åtgärder för att minska exponeringen mot hållbarhetsrisker. Integration i sin tur ska förstås som en ledarskapsteknik för att uppnå en minskad exponering för (hantera) hållbarhetsrisker.

2. Teoretisk referensram

Studiens teoretiska referensram utgår från verksamhetsstyrning och riskhantering som teman. Underkategorier som behandlas är: hållbar kreditriskhantering, strukturkapital och sustainability risk management.

2.1. Hållbar kreditriskhantering

Enligt Weber (2012) måste långgivare för att lyckas med en hållbar kreditgivning bedöma de faktorer som påverkar låntagarens förmåga att betala tillbaka krediten. I teorin kallas dessa faktorer motparters kreditrisker och har en inverkan på standardrisken för en låntagare (ibid.). Författarens studie identifierar att miljöfaror påverkar motpartrisen - att risken påverkas av olika låntagares egenskaper såsom rykte, hävstångseffekt, vinst och säkerhet (ibid.). Låntagare med lägre miljöprestanda kommer att få möta högre risker, likaså kommer låntagare med hög miljöprestanda att möta lägre risker (ibid.). En bank kan exempelvis hantera risker kopplade till utlåning genom att reglera nivån på avgifter och räntor utefter upplevd risk (Law, 2014). Enligt Bauer och Hann (2010) kräver kreditgivare, för att bättre och enklare kunna utvärdera exponeringen för miljörisker, att företagen har en transparent hantering av sina miljöfrågor. De har i sin studie funnit statistiskt signifikanta bevis på att kapitalkostnaden hos bank påverkas av miljörelaterade regleringar, låntagares försök att minska sin miljöpåverkan samt ansträngningar att öka kassaflödet genom att tillhandahålla innovativa produkter och tjänster med miljörelaterade fördelar (ibid.). Även Porter och van der Linde (1995) menar att ledare måste sluta se miljöansträngningar som en kostnad för verksamheten och istället fokusera på den produktivitetsvinst som kan uppstå tack vare innovationer av processer och produkter.

2.2. Strukturkapital

En organisations intellektuella kapital består av kompetens som är knuten till medarbetaren och kompetens som är knuten till organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2000; Edvinsson & Malone, 1997). Kompetens knuten till medarbetaren benämns humankapital och kompetens knuten till organisationen benämns strukturkapital (ibid.). Strukturkapital är det som skapas när medarbetare utnyttjar sin kompetens i kombination med organisationens information (ibid.). Till följd av en alltmer kunskapsintensiv produktion av varor och tjänster i modern tid spelar organisationers förmåga att upprätthålla och utveckla sitt intellektuella kapital en stor

roll för deras långsiktiga lönsamhet och innebär samtidigt en stor utmaning (Bruzelius & Skärvad, 2000). Trots sin betydelse för organisationers framgång är dock varken humankapital eller strukturkapital synligt i de traditionella bokföringssystemen (Edvinsson & Malone, 1997).

Ur företagets synvinkel är uppbyggnaden av strukturkapital oerhört viktigt eftersom det är ett hjälpmedel för ledare att integrera de bästa tillämpningarna i verksamheten (Stewart, 1999; Hansson & Andersson, 1999). Det möjliggör en ansamling av utspridd information, kunskaper och dokumenterade erfarenheter för att förvandla det till organisationskunskap (ibid.). Det räcker inte att medarbetaren besitter kvalificerad kompetens och använder den för att lösa ålagda uppgifter, utan kompetensen måste också dokumenteras som en tillgång som tillhör företaget (ibid.). Systematisk förvaltning av verksamhetens strukturkapital möjliggör att kompetens inom organisationen behålls och behärskas inom organisationen för att lyckas med strategiska initiativ (ibid.). Det stödjer humankapitalet i dess dagliga arbete genom att förse medarbetare med nödvändiga verktyg för utförande av ett bättre jobb (Stewart, 1999). Som författaren uttrycker det behöver även de mest intelligenta människor strukturer för att samla, förpacka och förmedla frukterna av sitt tänkande (ibid.). För att bli strukturkapital behöver kompetensen inom organisationen förpackas och struktureras i form av exempelvis teknologi, metodbeskrivningar, manualer, rutiner, arbetsprocesser, företagsprofil, databaser, organisatoriska begrepp och patent (ibid.; Edvinsson & Malone, 1997).

2.3. Sustainability risk management

Sustainability risk management, SRM, är en förlängning av Enterprise Risk Management, ERM (Abdul Aziz, Abdul Manab, & Othman, 2015). I likhet med ERM utgår SRM från ett integrerat förfarande vid riskhantering (ibid.). Epstein & Rejc Buhovac (2014) förklarar att ett integrerat förfarande tillåter ett proaktivt närmande till hållbarhetsutmaningar och relaterade risker, med fokus vid planering snarare än efterlevnad av regleringar (ibid.). Laszlo & Zhexembayeva (2011) förklarar att integration tillåter ett strategiskt närmande som kombinerar långsiktigt värdeskapande för företagets aktieägare med långsiktigt värdeskapande för verksamhetens övriga intressenter (ibid.). "Moroten" med ett sådant förfarande är att det bygger innovationsförmågor genom lärande, vilket skapar en konkurrensfördel genom att företaget kan tillvarata möjligheter före konkurrenter (Epstein & Rejc Buhovac, 2014; Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

SRM hanterar ett brett spektrum av framväxande risker och icke kvantifierbara risker som uppstår till följd av hållbarhetsproblem (ibid.). Målet med SRM är att öka sannolikheten för att företag uppnår sina strategiska hållbarhetsmål (Saardchom, 2013). Detta genom att hantera risker inom intressenternas riskaptit (graden av riskpreferens) samtidigt som negativa miljö- och sociala effekter i alla affärstransaktioner minimeras (ibid.). Den föreslagna ramen innehåller sex komponenter: hållbarhetsvision, hållbarhetsstrategi, process, implementering, rapportering och förbättring (ibid.). Komponenterna förklaras utförligare nedan.

(1) Hållbarhetsvision: Det första och viktigaste steget för kunna ta itu med sin vilja och avsikt att hantera hållbarhetsrisker är att uttrycka en vision kring det (Saardchom, 2013; Yilmaz & Flouris, 2010). En artikulerad ambition kring hållbarhet banar väg för att hållbarhet betraktas som ett viktigt värde och ett mål att sträva efter inom organisationen (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Hållbarhet tar på så vis ett fäste i företagets DNA (ibid.). Epstein & Rejc Buhovac (2014) samt Laszlo & Zhexembayeva (2011) som menar att om medarbetarna upplever hållbarhet som ett viktigt värde för organisationen känner de även en skyldighet att ta hänsyn till det i sina vardagliga sysslor. Integration av risk- och hållbarhetstänk in i företagets vision är nödvändigt för att vision, strategi och riskhantering ska hänga samman (Saardchom, 2013).

(2) Hållbarhetsstrategi: Strategin bör tydligt demonstrera vikten av att betrakta effekterna av hållbarhetsrisker vid beslutsfattande och handlingar (Saardchom, 2013). Det gäller såväl ledare för funktionella enheter som deras ledningsgrupper (ibid.). För att hållbarhet ska vara integrerat i verksamhetens strategiska beslutsfattande behöver hållbarhetsrisker beaktas i alla affärstransaktioner - från daglig verksamhet till investeringsbeslut (ibid.). För att en verksamhet ska kunna integrera hållbarhet i befintliga aktiviteter behöver luckor mellan hållbarhet och den övergripande affärsstrategin elimineras, så att hållbarhet blir en central komponent i företagets övergripande verksamhetsstrategi (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Det är även nödvändigt att grundläggande principer och standardterminologi specificeras, samt att en metod för att översätta dem till en gemensam riskhanteringsprocess upprättas (Saardchom, 2013; Yilmaz & Flouris, 2010). Vidare är det fördelaktigt att låta företagets externa och interna sammanhang vägleda upprättandet av en lämplig ERM-strategi för företagets hållbarhetsarbete (Saardchom, 2013; Laszlo & Zhexembayeva, 2011). I likhet med

företagets strategi måste ERM-ramen utvecklas i paritet med förändringar och påtryckningar i företagets marknadsmiljö (Ibid.).

(3) Process: Riskhanteringsprocessen inom ramen för SRM bör omfatta riskidentifiering, riskbedömning samt en strategi för riskhantering och riskövervakning (Saardchom, 2013). Den bör innefatta hållbarhetsrisker som är av största intresse för viktiga intressenter såsom kunder och investerare (ibid.). Processen bör involvera beslutsfattande som optimerar verksamhetens riskhanteringsalternativ (Yilmaz & Flouris, 2010).

(4) Implementering: Implementering är det svåraste steget och kräver en involvering och koordinering av medarbetare på samtliga enheter och nivåer i organisationen (Saardchom, 2013). För att beakta hållbarhet i sina arbetsuppgifter behöver alla verksamhetens medlemmar ha en förståelse för hållbarhetsrisker (Epstein & Rejc Buhovac, 2014; Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Detta kräver bland annat att alla funktioner och nivåer i organisationen är utbildade om hållbarhetsrisker (Saardchom, 2013; Yilmaz & Flouris, 2010). Ett primärt mål för ledarskap är även att fastställa praxis som ska hjälpa till att institutionalisera begreppet hållbarhet i organisationen (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Integration av hållbarhet kräver utveckling av nya kompetenser, processer och metoder som är lämpliga för utmaningen av hållbart värdeskapande (ibid.). Därutöver är nyckeln till ett framgångsrikt genomförande av SRM är även en tydlig ansvarsfördelning för ramverket (Saardchom, 2013). Detta inbegriper ansvaret för att identifiera relevanta hållbarhetsämnen, bedöma deras potentiella påverkan på företaget samt utveckling och underhåll av principer och riktlinjer för genomförande (ibid.). En struktur som säkerställer att hållbarhet inte undermineras till förmån av andra intressen är också av stor vikt för ett framgångsrikt genomförande (ibid.).

(5) Rapportering: Rapportering är viktigt för övervakning och granskning av riskhanteringen (Saardchom, 2013; Yilmaz & Flouris, 2010). Den bör innefatta förändringar i riskutveckling och risker samt effektiviteten i SRM-genomförandet och aktiviteter kopplade till riskkontroll (Saardchom, 2013). SRM-rapporteringen kan utföras genom tredje part eller självbedömning (ibid.). Riskindikatorer kan nyttjas som verktyg för riskövervakning (Ibid.).

(6) Förbättring: Förbättringen av SRM-genomförandet kan uppnås genom fastställande av prestationsmål för organisationen, prestationsmätning, granskning samt efterföljande

uppdatering av processer, system, resurser, kapacitet och färdigheter (Saardchom, 2013; Yilmaz & Flouris, 2010). Särskilt viktigt är effektiv extern och intern ERM-rapportering och kommunikation (ibid.). Omfattande och frekvent intern och extern rapportering om såväl nyckelrisker som resultatet av riskhanteringen bidrar väsentligt till effektiv styrning inom bolaget samt tilltro från intressenter (ibid.; Maas et al., 2016).

3. Metod

Följande avsnitt inleds med en presentation av vald undersökningsmetod, följt av valt studieobjekt och valda respondenter. Vidare beskriver metoden hur datan har samlats in samt hur undersökningen har operationaliserats. Metoden presenterar även hur intervjuerna har förberetts och genomförts. Slutligen presenteras den analysmodell som ämnar att visa hur den teoretiska referensramen har applicerats på empirin.

3.1. Val av undersökningsmetod

För att besvara våra forskningsfrågor har vi använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod i syfte att få en unik och djup förståelse. En kvalitativ metod syftar till att upptäcka och identifiera egenskaper och karaktär hos ett fenomen t.ex. intervjuobjektets livsvärld eller dess uppfattningar om fenomenet (Patel & Davidson, 2011) vilket stämmer överens med vår undersökning.

För att relatera teori och empiri har vi tillämpat ett abduktivt tillvägagångssätt i denna studie. Abduktion är en blandning mellan induktiv och deduktiv undersökningsmetod (Patel & Davidson, 2011). Det innebär att teoretisk referensram till viss del formuleras innan insamling av information för undersökningen (ibid.). Samtidigt är författaren öppen för omformulering av teoretisk referensram beroende på vad som bäst faller sig som förklaringsmodell utefter det insamlade empiriska materialet (ibid.)

3.2. Val av studieobjekt och respondenter

Studieobjektet är en nationell mellanstor bank, med kontor över hela Sverige. Banken omnämns som en av de mer ambitiösa inom hållbarhetsarbete och det framgår av bankens hemsida att de har en stark hållbarhetsprofilering. Efter samtal med hållbarhetsansvarig på ett av kontoren har det delgivits information om att banken till stor del jobbar med ett integrerat förhållningssätt när det kommer till hållbarhetsarbetet. Av nämnda anledningar ansåg vi att banken var ett relevant studieobjekt för undersökningen ifråga.

Val av respondenter baserades på att de kan förse studien med relevant information. Vi har intervjuat medarbetare med olika arbetsroller på olika organisatoriska nivåer i verksamheten. Detta ansåg vi erbjuda studien olika perspektiv och på så vis bana väg för en mångsidig och rättvisande bild av verksamheten samt en nyanserad analys. Enligt Patel och Davidson (2011)

ger information av olika karaktär en fyllig bild av det aktuella fallet, såsom en arbetsplats. Respondenterna kommer från två kontor, varav ena är beläget i en småstad och det andra i storstad. Detta anser vi ger ett kompletterande perspektiv och banar väg för en mer rättvisande bild av företagets hållbarhetsarbete där hänsyn tagits till variation i förhållanden mellan olika kontor.

3.3. Datainsamling

För att genomföra undersökningen har både primärdata och sekundärdata samlats in. Patel & Davidson (2011) samt Jacobsen (2002) förklarar primärdata som något där forskaren samlar in information som är skraddarsydd för en viss problemställning för första gången, där bland annat intervjuer ingår. Data som samlats in av någon annan i ett annat syfte benämns sekundärdata (Patel & Davidson, 2011). Jacobsen (2002) påpekar att forskaren av den anledningen bör ställa sig kritiskt till sekundärdata som används. Anledningen till att vi har använt oss av både primär- samt sekundärkällor är för att vi ansåg att de skulle ge stöd åt varandra. Jacobsen (2002, s. 152) förklarar att kombinationen kan styrka resultatet samt ge en nyanserad analys, något som han benämner som "kontrasteffekter".

3.3.1. Primärdata

För insamling av primärdata har intervjuer använts. Intervjuerna hade en låg grad av strukturering för att låta intervjuobjekten svara med egna ord (Patel & Davidson, 2011). Syftet var att ge en fullständig bild av studieobjektets hantering av hållbarhetsrelaterade risker utifrån dess egna uppfattning. Av den anledningen kunde inte svarsalternativ formuleras då det hade lett till ett mer kvantitativt tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2013). Jämfört med hållbarhetsrapport erbjuder intervju, speciellt med hänsyn till möjligheten att ställa följdfrågor, mer uttömmande svar och ger således en mer nyanserad bild av vårt undersökningsområde (Jacobsen, 2002). Enligt oss var primärdata i form av intervjuer mer värdefull eftersom intervjuer på ett mer precist sätt ansågs kunna ge underlag för att besvara studiens specifika frågeställningar. För att vidare säkerställa ett uttömmande och konkretiserat underlag för analys uppmuntrades respondenterna att underbygga sina beskrivningar med olika situationsbaserade exempel och anekdoter från verkliga händelser (Bryman & Bell, 2013).

Inhämtad primärdata har använts konfidentiellt, både avseende studieobjekt som respondenter. Konfidentiell användning av information innebär att ingen möjlighet till

identifiering av studieobjekt eller respondenter finns för läsaren (Patel & Davidson, 2011). Skillnaden mellan konfidentiell och anonym är vid anonymisering hade studieobjektet och respondenterna varit okända även för oss (ibid.). Vår förhoppningen med att använda data konfidentiellt var att få en mer nyanserad analys genom att undvika att respondenter höll tillbaka information. Vi ansåg även att konfidentiell användning av data skulle öka sannolikheten för att tillfrågade personer skulle ställa upp på intervju, då de inte behövde använda sitt namn förknippat till banken för att besvara på frågor om hållbar kreditgivning. Den största nackdelen med konfidentiell användning av data avseende vilken bank som agerat studieobjekt var att vi upplevde att viss empiri föll bort. Exempelvis resulterade det i att karaktärsdrag hos banken försvann, vilket i vissa fall hade kunnat bidra till en djupare analys.

3.3.2. Sekundärdata

Sekundärdatan som använts i undersökningen utgörs främst av vetenskapliga artiklar men även läroböcker. Vetenskapliga artiklar användes i första hand med hänsyn till deras vetenskapliga granskning (eng. "peer reviewed") medan läroböcker användes i andra hand av denna anledning. Läroböcker och artiklar har kompletterat varandra vilket har hjälpt oss att nå nyanserade slutsatser. Vi har även samlat in sekundärdata till bakgrund och problemanalys som inte alltid var vetenskapligt granskad. Motivet var att belysa det praktiska perspektivet i problemområdet utöver det akademiska perspektivet. Vid användandet av dessa har vi i så stor utsträckning som möjligt varit kritiska och använt källor som vi ansåg pålitliga. Till analysen har information inhämtats från bankens senaste hållbarhetsredovisning (år 2018). Informationssökning har till stor del byggts på granskning av referenser i artiklar från kandidatkursen Corporate Sustainability, som är förberedande för kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg. Artiklar utöver kandidatkursen hittades med hjälp av sökverktyget "Supersök" hos Göteborgs universitetsbibliotek. Sökorden som använts för att hitta artiklar var följande: Credit Risk Management, Sustainability Risk Management, Enterprise Risk Management, Risk Management, Sustainability, Integration och Structural Capital.

3.4. Intervjuer

3.4.1. Förberedelse inför intervjuer

Vi kontaktade nitton olika personer för intervju, vilket motsvarade samtliga personer som i någon form arbetar med kreditgivning till företag på bankens två utvalda kontor. Vi lyckades

däremot bara boka in intervju med åtta av dessa personer. Det fanns olika skäl till att de tillfrågade inte ville delta. Ett skäl var att den tillfrågade kände sig begränsad kunskapsmässigt inom ämnet och således inte bekväm att bli intervjuad. Ett annat skäl var tidsbegränsning och ytterligare ett var att personen ifråga inte ansåg sig vara en lämplig respondent. Personerna kontaktades via mejl, telefon samt personligen på deras arbetsplats.

Intervjuguiden formulerades i förväg i syfte att strukturera och precisera processen. Det teoretiska ramverket formade intervjuguiden för att i så hög grad som möjligt generera empiri av relevans. Vi genomförde även en pilotstudie där vi testintervjuade närstående. En pilotstudie är enligt Bryman och Bell (2013) ett sätt att ge intervjuaren vana och säkerhet i intervjuguiden. Den ger även intervjuaren en möjlighet att byta ut frågor som genererar svar utan substans vilket i sin tur kan föranleda risk för ett enformigt och innehållslöst resultat (ibid.). Tack vare pilotstudien kunde vi även byta ordning på frågor som inte hade en bra ordningsföljd.

Inför intervjuerna mejlades intervjuguiden till respondenterna för att ge dem möjlighet att på bästa sätt förbereda sig. Tre olika intervjuguiden skickades - en för hållbarhetsansvariga (Bilaga 1), en för företagsbankchefer (Bilaga 2) samt en för företagsrådgivare (Bilaga 3). Se de olika bilagorna för översikt av intervjufrågorna. Vi bad respondenterna att höra av sig till oss i förväg för korrigerande vid eventuella oklarheter.

3.4.2. Genomförande av intervjuer

Fyra av intervjuerna genomfördes via telefon. Enligt Bryman och Bell (2013) finns det både styrkor och svagheter med telefonintervju. Exempel på styrkor är att det tar mindre tid, att det är billigare samt i vissa fall tillförlitligare då intervjuaren inte kan påverka respondenterna med kroppsspråk eller andra faktorer (ibid.). Exempel på svagheter är att det kan vara svårt att hålla en telefonintervju saklig i mer än 20-25 minuter, att intervjuaren kan missa kroppsspråk som indikerar om att en följdfråga eller förtydligande kan vara relevant (ibid.). Vi har inte upplevt någon märkvärdig skillnad i kvalitet på informationen som delgivits i telefon och fysiskt möte.

Intervjuerna pågick mellan 30 till 90 minuter, beroende på hur mycket tid respondenterna kunde avsätta. Intervjuerna spelades in för att möjliggöra korrekt citering av intervjuobjekten i efterhand. De intervjuer som utfördes via telefon var på grund av tidsbegränsning från respondenternas sida, men även då de befann sig på annan ort. Pilotstudien ledde till att

intervjun genomfördes med en hög grad av standardisering, det vill säga frågorna ställdes i en bestämd ordningsföljd (Patel & Davidson, 2011). Generellt har arbetsprocessen präglats av att en av oss författare har haft en förhållandevis mer optimistisk roll och drivit arbetet framåt medan den andra har haft en förhållandevis mer kritisk roll och kvalitetssäkrat. Detta var speciellt framträdande i samband med genomförandet av intervjun, där en av oss säkerställde att tidsramen hölls samt att intervjun fortskred, medan den andra hade fokus på att ställa relevanta följdfrågor för säkerställa att intervjufrågorna hade besvarats på ett tillfredsställande sätt.

Innan det empiriska materialet fastställdes som underlag skickades det för godkännande till respondenterna. Syftet var att säkerställa att respondenter hade citerats och uppfattats korrekt, vilket skulle öka sannolikheten att det empiriska materialet speglar utfallet av intervjun. Det empiriska materialet skickades även av etiska skäl gentemot respondenterna då de frivilligt ställt upp på att bli intervjuade. Motivet var att säkerställa att samtyckeskravet var uppfyllt. Samtyckeskravet innefattar bland annat att respondenterna ifråga har fullständig information om studien och på så vis en rättvisande bild av sitt medverkande (Bryman & Bell, 2013). Exempelvis har de rätt att få veta om intervjun spelas in. Ingen information får alltså undanhållas och den information som tilldelas får inte vara falsk eller på något sätt vilseledande (ibid.).

3.5. Litteraturstudie och analysmodell

För att skapa ett teoretisk ramverk som en utgångspunkt för en nyanserad analys genomfördes en litteraturstudie av tidigare forskning inom området integration av hållbarhet i verksamhetsstyrning, med fokus på riskhantering.

Studiens första teoriavsnitt behandlar hållbar kreditriskhantering. Anledning till att det valdes som vårt inledande avsnitt var att det ansågs belysa särdrag hos hantering av hållbarhetsrisker. Avsnittet utgör på så vis ett analysverktyg som hjälper oss att främst besvara studiens första frågeställning. Studiens andra teoriavsnitt behandlar strukturkapital. Avsnittet utgör ett analysverktyg som ringar in vilka verktyg banken använder sig av för att hantera och integrera hållbarhetsrisker. Det hjälper oss på så vis att besvara studiens båda frågeställningar. Studiens tredje teoriavsnitt behandlar integration av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrning. Som kärna för detta avsnitt har Saardschoms (2013) ramverk för integration av hållbarhetsrisker valts. Vi ansåg att ramverket utgör ett representativt

analysverktyg som hjälper oss besvara studiens andra frågeställning. Det är inte det enda ramverket för integration av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrning men det valdes på grund av dess universella tilltal för alla branscher, i motsats till majoriteten av artiklar som vi anträffade. Vi ansåg även att ramverket var pedagogiskt och således kunde utgöra en god grund för vår undersökning. För att styrka giltigheten hos det valda ramverket kompletterades det med ett ramverk för integration av hållbarhetsrisker författat av Yilmaz & Flouris (2010), som även det har ett universellt tilltal för alla branscher. Motivet till vårt val var att vi fann stora likheter mellan Saardchoms (2013) ramverk samt Yilmaz & Flouris (2010) ramverk. Vidare kompletterades Saardchoms (2013) ramverk med litteratur inom området integration av hållbarhet i verksamhetsstyrning. Anledningen var att vi fann stora likheter mellan Saardchoms (2013) ramverk för integration av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrning och vald litteratur inom integration av hållbarhet i verksamhetsstyrning. Vi ansåg därför att det sistnämnda var applicerbart ur ett riskperspektiv.

För att besvara studiens frågeställningar analyserades det empiriska resultatet systematiskt utifrån samtliga avsnitt i den teoretiska referensramen. Avsnitten tillät oss att analysera valt ämne ur olika infallsvinklar, såtillvida att avsnitten har olika tyngdpunkter inom ämnet. Allt empiriskt material som presenteras i kapitel fyra har inte analyserats, men det bidrar enligt vår mening till att måla upp en helhetsbild av undersökningen. För att på ett så tydligt sätt som möjligt presentera resultatet och analysen i kapitel fyra utgick vi från Saardchoms (2013) ramverk som introduceras i teorin. Motivet var att det behandlar kärnan i vår undersökning. Analysen av bankens strukturkapital valde vi att avgränsa till avsnittet som behandlar implementering, som är en av de sex komponenterna i Saardchoms (2013) ramverk. Anledningen var att bankens strukturkapital utgör en begränsad del av undersökningen och analysen placerades därför där vi ansåg att den bäst passade in med hänsyn till ramverket.

3.6. Operationalisering

För att åstadkomma ett resultat med god trovärdighet har validitet och reliabilitet präglat insamlingen av information, analys av data samt presentation av resultat.

3.6.1. Validitet

Validitet förklaras av Jacobsen (2002) som relevans och giltighet hos insamlad data. En alternativ förklaring av validitet är en trovärdig tolkning av den studerades livsvärld, som ges

av Patel & Davidson (2011). Vi kommer vid bedömning av studiens validitet att utgå från båda förklaringarna då vi anser att de styrker varandra.

3.6.1.1. Triangulering

Datainsamlingen har validerats med hjälp av triangulering genom olika datainsamlingsmetoder och datakällor avseende personer och platser. Patel & Davidson (2011) förklarar att det tillåter forskaren att studera samma fenomen fast i olika sammanhang, för att kunna fånga upp dess möjliga variationer. Information från de olika datakällorna vägs sedan samman för att generera en fylligare bild och på så vis ett rikare underlag, förklarar Patel & Davidson (2011). Även teoretisk triangulering har använts avseende analys genom att olika teoretiska perspektiv har använts. Enligt Patel & Davidson (2011) möjliggör detta ett närmande av det studerade fenomenet från olika håll, vilket lättare banar väg för en mångfald i tolkningen. Patel & Davidson (2011) menar vidare att validiteten hos en studie kan stärkas just av att den lyckas fånga det som är mångtydigt och även motsägelsefullt, varav exempelvis relationen mellan det normala, typiska och det speciella.

3.6.1.2. Kommunikativ validitet

För att säkerställa en god kommunikativ validitet byggdes tolkningarna som presenterats i studien under med citat för att läsaren ska kunna bilda sig en egen uppfattning om deras trovärdighet (Patel och Davidson, 2011). Den kommunikativa validiteten säkerställdes även genom att det transkriberade materialet skickades för godkännande till respondenter. För att inte rycka svar ur sitt sammanhang har vi vidare använts oss av fylliga beskrivningar för att gestalta det studerade fenomenet genom exempel och anekdoter. Patel & Davidson (2011) kallar detta förfarande för "Thick description". För att vidare förmedla en fyllig bild av den studerades livsvärld beskrivs en kombination av det speciella och det allmänna. Patel & Davidson (2011) förklarar att det allmänna kan lyftas fram genom att fokusera på vardagliga och generella företeelser, medan det speciella kan lyftas fram genom att fokusera på undantag.

3.6.3. Reliabilitet

Reliabilitet förklaras av Jacobsen (2002) som studiens tillförlitlighet och trovärdighet. En alternativ förklaring av reliabilitet är till vilken grad studien kan sägas vara representativ för populationen, det vill säga att resultatet inte bygger på tillfälligheter (Patel & Davidson, 2011).

Bryman & Bell (2013) beskriver att triangulering av datakällor bidrar till en högre grad av reliabilitet genom att undersökningen belyses ur flera perspektiv. Ett mångfaldigt perspektiv framställs dels genom att studiens respondenter har olika yrkesroller och dels genom att respondenter arbetar på kontor med olika karaktär och förutsättningar. Vidare påverkas reliabiliteten positivt av en jämn fördelning av respondenter mellan kontoren. Respondenterna består av två företagsrådgivare, en hållbarhetsansvarig och en företagsbankchef från respektive kontor.

Studiens reliabilitet har däremot förbättringspotential med hänsyn till antalet intervjuer. Däremot ansåg vi att underlagets omfattning och innehåll var tillräckligt för att besvara studiens frågeställningar. Detta var tack vare att intervjuerna var djupgående såtillvida att många av intervjufrågorna förutsatte utförliga resonemang från respondenterna. Av den anledningen ansåg vi att antalet intervjuer var godtagbart med hänsyn till studiens tidsram.

Dessutom försvagas studiens reliabilitet av att respondenter framträder olika mycket i resultatet och analysen, det vill säga på grund av variation i omfattning bland respondenternas svar. Detta beror dels på att vi har fått välja ut svar som ansågs vara av störst vikt för resultatet på grund av begränsat utrymme. Det beror också på att svar som inte var tillräckligt uttömmande eller tydliga exkluderades från resultatet. Enligt vår förmodan var faktorer som inverkar på omfattningen av respondenternas svar bland annat intervjutid, förberedelse, intresse av ämne eller sekretessskäl. En annan anledning kan vara rädsla att dela med sig av information som skulle kunna vara till bankens nackdel (exempelvis skada rykte) trots konfidentiell användning av data.

Reliabiliteten påverkas vidare negativt av att respondenterna inom samma yrkeskategori till viss del tillhandahölls olika intervjufrågor (Patel & Davidson, 2011). Intervjufrågor till respektive respondent inom en yrkeskategori baserades på samma intervjuguide, men under några av intervjuerna behövde frågor selekteras på grund av tidsbrist.

Rapporten hade även kunnat uppnå en högre reliabilitet vid ett större antal studieobjekt. Att studera fler än en bank skulle ge en mer generell bild av hur de olika svenska bankerna arbetar med vårt valda problem. En begränsning som följer av att vår studie inte fångar upp denna variation är att vårt resultat främst är applicerbart på banker av likartad karaktär.

Eftersom vårt studie förutsatte en djupgående analys fanns det däremot inte utrymme för flera studieobjekt med hänsyn till studiens tid- och sidutrymme. Däremot, som framgår av problemdiskussionen, är bankerna ungefär i samma skede avseende integration av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrningen, vilket gör att delar av vårt resultat skulle kunna vara applicerbart på alla banker.

4. Resultat och Analys

Detta avsnitt är strukturerat utefter underkategorier i ramverket för sustainability risk management, i syfte att underlätta för läsaren att följa innehållet. Underkategorierna är följande vision, strategi, process, implementering, rapportering och förbättring. Avsnittet är vidare baserat på åtta intervjuer.

4.1 Presentation av respondenter

I avsnitt nedan presenteras respondenternas yrkesroller och yrkeshistorik. Respondenterna består av två hållbarhetsansvariga, två företagsbankchefer och fyra företagsrådgivare. Respondenterna har tilldelats fingerade namn för att kunna särskiljas. Respondenter från storstadskontoret betecknas med bokstaven A och respondenter från småstadskontoret betecknas med bokstaven B.

4.1.1. Hållbarhetsansvariga

Hållbarhetsansvarig A beskriver att yrkesrollen går ut på att stötta upp med hållbarhetskompetens till andra funktioner och kollegor i bolaget. Hen ansvarar även över arbetet med bankens årliga rapportering, ISO 14001-certifikat och stora delar av bankens samhällsengagemang. Vidare är arbetsuppgifterna att utöka kunskap och engagemang internt via exempelvis utbildningar, workshops, hållbarhetsambassadörer och liknande.

Hållbarhetsansvarig B beskriver att yrkesrollen går ut på att leda och styra bankens arbete kring hållbarhet in i nästa fas och integrera hållbarhetsarbetet i hela verksamheten. Vidare är arbetsuppgifterna att driva allt externt arbete i form av samhällsengagemang av olika slag samt att koppla bankens arbete till bankens vision.

Hållbarhetsansvarig A har arbetat två år inom denna bank i rådande befattning. Med hållbarhetsrelaterade frågor har hen arbetat ca åtta eller nio år. **Hållbarhetsansvarig B** har haft sin befattning på denna bank i ungefär ett år. Dessförinnan har hen arbetat med hållbarhet i tio år, dock på andra företag och i andra befattningar.

4.1.2. Företagsbankchefer

En av cheferna för företagsbanken beskriver att yrkesrollen går ut på att leda företagsrådgivarna mot bankens uppsatta kort- och långsiktiga mål.

Företagsbankchef A har arbetat inom rådande befattning sedan år 2018. Hen har arbetat med kreditgivning till företag i ungefär 13 år. **Företagsbankchef B** har arbetat i nuvarande befattning sedan år 2014. Hen började arbeta på denna bank hösten 2010. Tidigare har hen arbetat tio år på en annan bank, både som företagsrådgivare och chef för företagsbank.

4.1.3. Företagsrådgivare

En av företagsrådgivarna beskriver att yrkesrollen går ut på att träffa kunder från alla typer av företag. Rådgivaren ser över deras betalflöden samt hanterar krediter och eventuellt sparande. En annan av företagsrådgivarna beskriver att yrkesrollen går ut på att vara huvudsaklig kontaktperson för ett flertal företagskunder “vid allt från lån till investeringar till den dagliga verksamheten”.

Företagsrådgivare A1 har arbetat inom denna bank sedan årsskiftet 2019. Hen har sammanlagt arbetat inom bank i ca. nio år. **Företagsrådgivare A2** började arbeta på banken år 2015. Innan dess arbetade rådgivaren på en annan bank med samma befattning sedan år 2010. **Företagsrådgivare B1** började arbeta på banken år 2004. Hen arbetade först inom ekonomiavdelning, därefter inom privatbank och sedan år 2006 som företagsrådgivare. **Företagsrådgivare B2** började arbeta som företagsrådgivare på banken år 2014. Tidigare arbetat som företagsmarknadschef för andra kontor inom samma bank och sammanlagt arbetat inom bankväsendet sedan år 1986.

4.2. Hållbarhetsvision

Av bankens hållbarhetsrapport från år 2018 framgår det att bankens vision avseende hållbarhet är att öka affärsnyttan samt bidra till ett hållbart samhälle genom att integrera hållbarhet i verksamheten. Hållbarhetsansvarig A berättar att hen inte är helt nöjd förens hållbarhet är integrerat i varenda del av verksamheten. Bankens vision stämmer till stor del överens med Saardchoms (2013) teori, där hon förklarar att integration av hållbarhetstänk i bankens vision är nödvändigt för att hållbarhet ska prägla riskhantering. Detta eftersom ett integrerat förfarande förutsätter att vision, strategi och riskhantering hänger samman. Saardchom (2013) samt Yilmaz & Flouris (2010) påpekar att artikulering av en ambition kring hantering av hållbarhetsrisker är det första och viktigaste steget för att realisera det. Vidare uttrycker hållbarhetsrapporten att vision alltid ska vara bankens riktmärke, däribland att hållbarhetsarbetet ska utgå från bankens vision. Företagsrådgivare B2 berättar att visionen är vägledande och drivande i vardagen på arbetsplatsen: “går som en röd tråd genom allting

vi gör”. Uttalandet från Företagsrådgivare B2 anser vi antyder att banken lever upp till att visionen ska vara ett riktmärke i enlighet med hållbarhetsrapporten och på så vis att hållbarhet präglar bankens riskhantering i enlighet med Saardchoms (2013) teori.

Det framgår från samma hållbarhetsrapport att bankens värderingar är basen i bankens företagskultur, på så vis att värderingarna beskriver hur medarbetare ska bemöta varandra, kunder och andra intressenter. Värderingarna ska också inspirera och stötta medarbetare i deras dagliga arbete för att generera ett ökat kundvärde. Hållbarhetsansvarig B beskriver att hållbarhet är en av bankens grundläggande värderingar och på så vis anser hen att det är en del av bankens DNA att jobba med hållbarhetsfrågor. Epstein & Rejc Buhovac (2014) förklarar att hållbarhet ska finnas i organisationens DNA för att kunna integreras. Med detta menar författarna att det ska betraktas som ett viktigt värde och ett mål att sträva efter. Att banken artikulerar en ambition kring socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar är ett bevis på att banken strävar efter att uppfylla just det som Epstein & Rejc Buhovac (2014) argumenterar för.

4.3. Strategi för hantering av hållbarhetsrisker

4.3.1. Krav och kriterier

Hållbarhetsansvarig B berättar att hållbarhet är en viktig del i bolagets övergripande strategier och affärsplaner. Företagsrådgivare B1 berättar att hållbarhetsaspekter integreras i helhetsbedömningen av kreditvärdigheten. Hen beskriver enligt följande: “Det bakas ju in i helheten i arbetstänket om man säger så”. ...”I vårt pm¹ har vi ju med risker, miljö- och hållbarhetstänk ... som en egen punkt i vårt pm att alltid kommentera”. Företagsrådgivare A1 bekräftar att hållbarhet är en viktig punkt i pm:et samt att den är obligatorisk: “Den är jag ombedd att kommentera i varje enskilt fall, även vid mindre företag”. Att hållbarhetsaspekter är en obligatorisk parameter vid kreditgivning går i linje med Saardchoms (2013) kriterium för integration av hållbarhetsrisker i bankens strategiska beslutsfattande, såtillvida att hållbarhet ska beaktas i samtliga affärstransaktioner inom bolaget (här kreditgivning). Att hållbarhet är en obligatorisk parameter vid kreditgivning leder till att hållbarhet inte

¹ Ett så kallat “kredit-pm” är en förkortning för kredit promemoria. En av studiens respondenter förklarar kredit pm som en dokumentation av kundens eventuella kreditförfrågan. Pm:ets funktion är att ligga till grund för kreditbeslut samt möjliggöra uppföljning av kreditbeslut. Dokumentationen sker utefter genomgång av kundens befintliga verksamhet med avseende på exempelvis risker och kassaflöde. Lagkrav står bakom kredit pm:ets förekomst.

bortprioriteras till förmån för andra intressen inom bolaget. Även detta är enligt Saardchom (2013) viktigt för ett framgångsrikt genomförande av integration av hållbarhet i riskhanteringsprocessen.

Företagsbankchef B beskriver att hållbarhet är en uttalad och obligatorisk parameter bland andra parametrar som ligger till grund för bedömning. För att illustrera innebörden av att hållbarhet är en obligatorisk parameter förklarar Företagsbankchef B att exempelvis en personalpolitik som bedöms tvivelaktig kan göra banken tveksam till att fortsätta relationen med kunden. Företagsbankchef A förklarar att hållbarhet är viktigt för helhetsbedömningen av kundens kreditvärdighet eftersom bankverksamhet i grunden handlar om förtroende, vilket skapas av att banken har en hållbar verksamhet: "Har du inget långsiktigt tänk så får du inget förtroende". Detta arbetssätt går i linje med det som Epstein & Rejc Buhovac (2014) samt Laszlo & Zhexembayeva (2011) förklarar som eliminerade luckor mellan hållbarhet och den övergripande affärsstrategin. Författarna menar att förfarandet möjliggör att hållbarhet blir en central komponent i företagets övergripande verksamhetsstrategi (här kreditgivning), vilket i sin tur är kritiskt för att företag ska kunna adressera sin väsentliga påverkan på sina intressenter. Arbetssättet går även i linje med Saardchoms (2013) kriterium för att integration ska uppfyllas, avseende att strategin tydligt bör demonstrera vikten av att beakta effekterna av hållbarhetsrisker vid beslutsfattande och handlingar.

Hållbarhetsansvarig B berättar att bankens hållbarhetspolicy tar sin utgångspunkt i lagkrav. Det finns olika lagkrav kring tillståndspliktiga och anmälningsskyldiga verksamheter, varav exempel är lagar kring djurrätt, kemikalier och arbetsrätt. Krav som banken ställer på företag vid kreditgivning skiljer sig således åt mellan typ av verksamhet och bransch. Företagsrådgivare B2 exemplifierar med att konsultbolag och advokatfirmor regleras vagt medan lantbruk regleras hårt. Hållbarhetsansvarig B berättar även att banken är noga med att hjälpa sina kunder för att se till att de har koll på de här frågorna och har rätt dokument. För att säkerställa detta har banken god kontakt med bland annat Länsstyrelsen kring olika former av tillstånd och anmälningsskyldigt. Det är kritiskt att specificera grundläggande principer och standardterminologi för att hållbarhetsrisker ska integreras i befintliga aktiviteter inom verksamheten enligt Saardchom (2013) samt Yilmaz & Flouris (2010). Vidare behöver en metod upprättas för att översätta de grundläggande principerna och standardterminologin till en gemensam riskhanteringsprocess (ibid.). Epstein & Rejc Buhovac (2014) samt Laszlo & Zhexembayeva (2011) argumenterar på ett liknande sätt att ett primärt mål för ledarskap är att

fastställa principer och praxis som ska bistå till att institutionalisera begreppet hållbarhet i organisationen.

Utöver tillstånd och lagkrav beaktar banken specifika hållbarhetsfrågor beroende på exempelvis bransch och övrig kundkännedom, berättar Hållbarhetsansvarig B. Företagsbankchef A och Företagsrådgivare B2 förklarar att rådgivaren behöver säkerställa att lån inte beviljas till kunder vars verksamhet är direkt miljöförstörande. Företagsrådgivare B2 uttrycker sig enligt följande: "Om du skulle fråga alla banker så skulle alla säga att vi har samma regelverk"... "Men ingen bank vill ta in en kund som är direkt miljöförstörande." Flertalet respondenter förklarar vidare i likhet med varandra att hållbarhetspolicyn innefattar en moralisk aspekt, såtillvida att verksamheten inte ska vara oetisk. Banken vill inte förknippas med vissa industrier förklarar respondenterna, varav Företagsbankchef B exemplifierar med vapenhandel eller tobakshandel. Företagsrådgivare A1 förtydligar att nämnda branscher ingår vid pm-skrivandet vilket medför att de uppmärksammas extra noga vid beslut om kreditgivning.

4.3.2 Villkor och förutsättningar för lån

Flertalet respondenter berättar att banken inte selekterar kunder på basis av miljöprestanda, bortsett från att (som nämnt) lån inte beviljas till kunder vars verksamhet bedöms som "direkt miljöförstörande" eller "oetisk". Företagsrådgivare A1 exemplifierar med att banken ser över certifieringar såsom ISO-certifiering men att det inte är ett krav för att bli kund hos banken. Företagsrådgivare B2 förklarar att det bör vara en självbevarelsedrift för företagen att driva en verksamhet där de inte blir uthängda i press som "miljöboven nummer ett". Företagsrådgivare B2 berättar vidare att företagskunderna själva måste ha en plan framåt att anamma hållbarhetsaspekter. Detta synsätt går i linje med Porters & van der Lindes (1995) teori, där författarna menar att företagsledare måste sluta se miljöansträngningar som en kostnad för företag och istället fokusera på relaterade fördelar.

Företagsbankchef A berättar att villkor i vissa fall kan påverkas positivt vid kreditgivning hos företag med en bättre miljöprestanda, men att det bottnar i det sunda förnuftet snarare än policy.

Svaret är mer på individnivå, indirekt ja fast policy nej. Vi har ju egna mandat, alltså jag är också gjord av ett hjärta, och märker jag att allt är jättebra, kunden tänker på allting så klart kan jag vara extra juste. (Företagsbankchef A)

Flertalet respondenter berättar i likhet med Företagsbankchef A att det i dagsläget inte finns en policy som specificerar att låntagare med högre miljöprestanda ska möta gynnsammare villkor vid lån eller förutsättningar att bli beviljade lån. Ovannämnda påpekar däremot att hållbarhetsrisker vägs in i helhetsbedömningen av kundens kreditvärdighet, och på så vis eventuellt kan leda till gynnsammare villkor.

Jag hade önskat att svaret var ja, men nej så är det inte i dagsläget. Utan för varje kund görs det en individuell prövning på och utifrån kundens ekonomiska återbetalningsförmåga och där, så pass mycket hänger det ihop att om vi ser att kunden har en verksamhet som vi kan se är bra över tid då kanske man får vettigare villkor. Det hänger ihop lite grann. (Företagsrådgivare B2)

Företagsbankchef B anser att låntagare med högre miljöprestanda i regel möter gynnsammare villkor, till viss del. "Priset på pengarna blir annorlunda efter den bedömda risken som du har", berättar hen. Respondenternas beskrivningar går hand i hand med Laws (2014) teori om att en bank kan hantera risker kopplade till utlåning genom att exempelvis reglera nivån på avgifter och räntor utefter upplevd risk. Vidare berättar Företagsbankchef B att banken har 12 eller 13 högriskbranscher som ska beaktas med försiktighet vid kreditgivning, till exempel gruvarbetare, guldsmedsföretag, hotell och restauranger. Dessa företag möter en högre kapitalkostnad än för företag som befinner sig inom en lågriskbransch, berättar Företagsbankchef B. Sammantaget går det till viss del i linje med vad Bauer & Hann (2010) kommer fram till i sin studie, där de finner statistiskt signifikanta bevis på att miljöprestanda påverkar låntagares villkor i form av en förmånligare kapitalkostnad. De egna mandatet som Företagsbankchef A beskriver leder till att premieringen av miljöprestanda skiljer sig åt vid beslut om kreditgivning och villkor.

4.4. Process

4.4.1. Riskidentifiering, riskbedömning och metod för riskhantering

När banken lånar ut pengar till kunden kräver banken total transparens eftersom lånet handlar om förtroende, berättar Företagsbankchef A. Om en kund inte är transparent är det ett stort skäl till att inte bevilja en kredit: "nästan det största skälet", förklarar Företagsbankchef A. Hållbarhetsansvarig B berättar att banken utöver lagkrav ställer krav på transparens i form av att banken får ta del av all tillgänglig information i frågan, det vill säga att kunden visar hela

sanningen. Banken ska även ha en möjlighet att inspektera kundens verksamhet när som helst, det vill säga banken kräver öppna dörrar. Platsbesök hos företagskunden är en viktig del i riskbedömningen, förklarar flertalet av respondenter. Medarbetare ser då tecken på om det är något som inte stämmer, exempelvis dåligt skötta byggnader som har brunnit upprepade gånger på grund av dålig el eller liknande, förklarar Företagsbankchef B. Besöken sker kontinuerligt så länge företaget har sin kredit hos banken, förtydligar Företagsrådgivare A1. Bankens synsätt på transparens överensstämmer med teorin av Bauer och Hann (2010) med avseende på att kreditgivare kräver att företagskunder har en transparent hantering av sina miljöfrågor för att bättre och enklare kunna utvärdera exponeringen för miljörisker.

Företagsrådgivare A1 och Företagsrådgivare A2 berättar att banken kräver intyg och dokument som underlag för riskidentifiering och riskbedömning. Hur mycket underlag banken kräver in beror på storleken på affären samt vilket engagemang kunden har hos banken, förtydligar Företagsrådgivare A2. Både Företagsrådgivare A1 och Företagsrådgivare A2 anser att underlaget i regel är omfattande. Företagsrådgivare A1 förklarar att banken exempelvis tar reda på syftet med verksamheten, vilka kunder företagskunder har och hur den bedrivs exempelvis avseende vilka underleverantörer kunden använder sig av.

Företagsbankchef B berättar att det däremot inte finns några specifika formkrav avseende vad kunden ska leverera för material till banken bortsett från tillstånd. Rådgivare bedömer delvis kundens trovärdighet men litar även till stor del på att kunden ger ett ärligt svar enligt Företagsbankchef B. I likhet med Företagsbankchef B berättar Företagsrådgivare B1 att banken ställer frågor och i stor utsträckning litar på kundens svar, åtminstone till en början.

Bortsett från platsbesök saknar banken verktyg för att uppskatta hållbarhetsrisker utöver de risker som internaliseras i aktuella tillstånd och intyg, enligt flertalet av respondenterna. De berättar att banken inte har några mätvärden för att exempelvis uppskatta miljöprestanda hos företagskund. Företagsrådgivare B2 exemplifierar: "...Alla banker har nog samma syn på detta tror jag om man misstänker att det finns en negativ miljöpåverkan, men man kvantifierar inte det i antalet kilo eller antal ton eller någonting av utsläpp". För att hållbarhetsrisker ska kunna hanteras inom ramen för SRM behöver de först identifieras och bedömas enligt Saardchom (2013). Då banken endast identifierar och bedömer hållbarhetsrisker i begränsad utsträckning är bankens riskhanteringsprocess inte fullt förenligt med Saardchoms (2013) teori i detta avseende. Det kan även konstateras att banken därför inte optimerar sina riskhanteringsalternativ, och på så vis är riskhanteringsprocessen inte förenligt med Yilmaz & Flouris (2010) teori i det avseendet. Företagsbankchef A berättar att

riskerna associerade med kundens sociala och miljömässiga påverkan är svårare att kvantifiera än risker som är direkt associerade med kundens ekonomiska påverkan. Hen förklarar att risker inom den ekonomiska dimensionen av hållbarhet exempelvis kan bedömas genom att se till vilka länder företagskunden verkar i, dess affärsidé, dess kunder, dess leverantörer och så vidare. Hen förklarar vidare att: "Men i miljö och social, nej där finns det inte de på det sättet".

Det är till stor del sunt förnuft som ligger till grund för bedömning av hållbarhetsrisker som inte är internaliserade i tillstånd och lagkrav, enligt flertalet av respondenterna.

Företagsrådgivare A1 förklarar att risker relaterade till hållbarhet uppskattas genom att: "vi träffar kunden och bildar oss en uppfattning". Företagsrådgivare A2 beskriver beslutsprocessen enligt följande: "Det är ju lite magkänsla, vi har ändå ett ansvar när vi lånar ut andras pengar, det är ju grunden i kreditgivning. Vi måste ta ställning till om de kan få tillbaka pengarna, det är ju det primära". I likhet med Företagsrådgivare A2s uttalande poängterar Weber (2012) att en nödvändighet för hållbar kreditgivning är att banken måste bedöma faktorer som påverkar låntagarens förmåga att betala tillbaka krediten.

Å andra sidan påpekar Laszlo & Zhexembayeva (2011) vikten av principer och praxis som möjliggör en institutionalisering av begreppet hållbarhet i organisationen, för att lyckas med integration av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrningen. Det sistnämnda är något som banken enligt vår mening inte uppfyller eftersom sunt förnuft är personberoende, vilket medför att definitionen av hållbarhetsrisker blir personberoende.

Företagsbankchef B förklarar att anledningen till att sunt förnuft har en väsentlig roll i bedömning av hållbarhetsrisker är att det föreligger en mångfald mellan verksamheter och branscher. Mångfalden försvårar en standardisering av riktlinjer för beslutsunderlag vid kreditgivning, menar Företagsbankchef B. Företagsrådgivare B1 berättar i linje med ovanstående att det är svårt att sätta sig in i och ha kunskap om alla unika omständigheter hos bankens olika kunder.

Det är så otroligt komplext och det finns så många olika branscher och så många olika företag inom branscher. Det är liksom hur många nyanser av grått som helst mellan ytterligheterna, de som är perfekta till de som är rena skurkar. Det hade nästan behövts en miljörevisionsavdelning som gick igenom varje ärende och åkte och hälsade på varje kund och tittade om vad de hade och vad de gjorde.
(Företagsrådgivare B2)

Det är viktigt att ställa rätt frågor för att få kunden att reflektera över sina hållbarhetsrelaterade risker, berättar Företagsbankchef A. Det är främst kundens ansvar att ha koll på hållbarhetsaspekter i sin verksamhet, men kunden har inte alltid tålamodet att reflektera över risker som de utsätter sig för, förklarar Företagsbankchef A. På grund av heterogeniteten i typer av verksamheter och branscher blir det däremot svårt att som rådgivare ställa rätt frågor till kunden, berättar flertalet av respondenterna.

4.4.2. Riskkontroll

Företagsbankchef B berättar att banken kontrollerar att företagskunden följer bankens riktlinjer genom dialog med kunden. Ett exempel där det ur ett finansiellt perspektiv har skett ett omfattande arbete är penningtvätt, berättar Företagsbankchef B. "Compliance-arbetet" (kontrollarbete avseende att företagskunder följer aktuella lagar och regler) är omfattande i bankvärlden, berättar Företagsbankchef A. Om hen lägger tid på en kund som har krediter så går 50 procent åt till "compliance-tid", 30 procent till krediter och 20 procent till övrigt. Företagsrådgivare B2 berättar å andra sidan att det är svårt att ha kontroll på företagskundens hållbarhetsarbete när affären väl är igång, med avseende på om kunden skulle ändra sin verksamhet. Företagsrådgivare B2 lyfter även följande utmaning i samband med riskkontroll: "Om man nu går in och beviljar ett företag en kredit idag och allt ser bra ut så kan det komma regelverk om 3 år som vi inte kan se och som vi inte ens kan förutse att de skulle komma, där är det ju svårt". Övervakning av risker är enligt Saardchom (2013) en kritisk del i riskhanteringsprocessen, men som Företagsrådgivare B2 belyser är övervakning en svår uppgift.

4.4.3. Påverkansmöjlighet

Av bankens hållbarhetsrapport från 2018 framgår det att banken under år 2018 genomförde en intressentdialog med viktiga intressenter kring hållbarhet. Frågeställningar som berördes var bland annat ansvarsfulla erbjudanden, ansvarsfull kreditgivning, gemensamma samhällsutmaningar, miljö- och samhällsrelaterade risker och transparens. Aktiviteter som banken därefter genomförde kopplat till frågeställningarna var bland annat att intervjuer med företagskunder kring bankens hållbarhetsarbete samt kompetensutveckling i form av utbildning och föreläsningar internt. Detta kan likställas med Saardchoms (2013) teori som poängterar vikten av att riskhanteringsprocessen bör innefatta de hållbarhetsrisker som är av största intresse för viktiga intressenter såsom kunder och investerare.

Hållbarhetsansvarig A och Hållbarhetsansvarig B anser att många olika intressenter påverkar beslutsfattandet inom banken, både interna och externa. Exempel på externa påverkare är politiska beslutsfattare och media som kan ge upphov till lagändringar, men även kunder, myndigheter, samarbetspartners, leverantörer och samhället i stort. Internt är det naturligtvis styrelsen, företagsledningen och medarbetare, förklarar bankens hållbarhetsansvariga. Företagsbankchef B berättar att alla som är anställda kan påverka beslutsfattandet kring bland annat bankens riskhanteringsprocess eftersom banken har som grundförutsättning att samtliga medarbetare ska kunna påverka sin arbetsgivare. Hen förklarar att alla har möjlighet att lämna förbättringsförslag, exempelvis avseende vilka förutsättningar kunden får vid lån. Hållbarhetsansvarig B tillägger att medarbetare har en viktig roll att driva arbetet framåt genom att utbilda kunder i hållbarhet: ”för att våra kunder ska bli mer hållbara kanske vi måste dela med oss av vad vi [banken] kan om hållbarhet”. Detta förfarande överensstämmer med Saardchoms (2013) teori om att låta företagets metod för riskhantering utvecklas efter omständigheter i företagets marknadsmiljö. Hållbarhet blir en integrerad del i verksamhetsstyrningen genom att dess externa och interna sammanhang vägleder upprättandet av en lämplig metod för riskhantering.

4.5. Implementering

4.5.1. Strukturkapital

Hållbarhetsansvarig A anser att hållbarhetskompetens inte ska vara en enskild persons kunskap: “Bara för att jag har hållbarhet i min yrkestitel så innebär ju inte det att det bara är jag som ska ha hållbarhets glasögonen på mig, utan det är ett ansvar som alla behöver vara med och bidra till och dela på”. Resonemanget från Hållbarhetsansvarig A går hand i hand med Hanssons & Anderssons (1999) samt Stewarts (1999) teori, där författarna argumenterar att det inte räcker med att medarbetaren besitter kvalificerad kompetens. Istället måste kompetensen dokumenteras som en tillgång för företaget för att bestå över tid och behärskas av medarbetare på ett önskvärt sätt (ibid.). Hållbarhetsansvarig A förklarar att hållbarhet riskerar att bli osynligt och glömmas bort av medarbetare om det inte uttryckligen dokumenteras. Synsättet hos Hållbarhetsansvarig A kan likställas med Edvinssons & Malones (1997) teori, som poängterar att hållbarhetskompetens behöver förpackas och struktureras för att kunna förmedlas till och nyttjas av medarbetare. Av denna anledningen försöker banken just nu hitta en ”gyllene medelväg” för att dokumentera hållbarhet genom olika verktyg, berättar Hållbarhetsansvarig A. Förfarande går i linje med Laszlos &

Zhexembayevas (2011) teori, som förklarar att en utveckling av nya kompetenser och metoder som är lämpliga för utmaningen av hållbart värdeskapande är nödvändigt för att hållbarhet ska kunna integreras i verksamhetsstyrningen. Av respondenternas svar har fyra befintliga verktyg identifierats, som möjliggör att medarbetare gör det som fordras för att uppnå bankens hållbarhetsambitioner.

För det första har banken riktlinjer och dokument som medarbetarna ska följa och förhålla sig till i sitt dagliga arbete. Företagsbankchef B förklarar att bankens styrdokument utgörs av riktlinjer i kreditregelverk i bankens intranät. Företagsbankchef B och Företagsrådgivare B1 berättar att hållbarhetsaspekter är med i manualer och riktlinjer för hur företagsrådgivare ska bedöma kundernas kreditvärdighet. Företagsrådgivare A2 instämmer och förklarar enligt följande: "Det är väl egentligen, om man ska vara helt ärlig, något vi ska ha med oss så att säga. Vi har en hållbarhetspolicy på vissa punkter som vi ska följa." Företagsrådgivare B2 exemplifierar att kommentering av pm:et är en riktlinje inom banken för att de som är rådgivare ska tänka till.

För det andra eftersträvar banken att medarbetarna har rätt kompetens för att uppnå bankens hållbarhetsambitioner genom internutbildningar, berättar flertalet av respondenterna. Internutbildningar sker på årlig basis och är obligatoriska för alla bankens medarbetare, berättar Hållbarhetsansvarig A. Utöver detta berättar Hållbarhetsansvarig A att hen är ute hos alla arbetsgrupper och "har dragningar" kring aktuella frågor minst en gång per år. För att implementering av hållbarhetsstrategin ska kunna integreras krävs det involvering från samtliga medarbetare inom organisationen (Saardchom, 2013). En förutsättning är att medarbetare är utbildade om hållbarhetsrisker (ibid.; Yilmaz & Flouris, 2010), eftersom det möjliggör ett beaktande av hållbarhetsrisker i medarbetarnas vardagliga arbetsuppgifter (Epstein & Rejc Buhovac, 2014; Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

För det tredje beskriver Företagsbankchef A bankens kultur som något avgörande för affärsbeslut.

Vem är du där för? Ju mindre företagskultur, ja men då är du där för dig själv och dina egna mål. Har du en bra företagskultur då är du där för något större. Ju starkare företagskulturen är ju lättare blir det. Är den svag, amen men då kör man bara på. Hos oss är företagskulturen stor, man har till och med anställt en hållbarhetschef. (Företagsbankchef A)

Företagsbankchef A fortsätter att berätta att besluten hamnar på personnivå hos anställda samt att besluten drivs av en inre kompass som vägleds av företagets värderingar.

Jag personligen skulle aldrig göra någonting som går emot mina egna värderingar exempelvis. Men sen ligger ju mina egna, personliga värderingar nära bankens värderingar. Och det tror jag gäller de flesta som jobbar här, man börjar inte på banken egentligen om man inte kan köpa det rätt känslomässigt.

(Företagsbankchef A)

Uppfattningen som vi får av uttalandet från Företagsbankchef A är att bankens värderingar, som en del i företagskulturen, bidrar till att rådgivarna beaktar hållbarhet vid beslut om kreditgivning. Proceduren överensstämmer med Epsteins & Rejc Buhovacs (2014) samt Laszlos & Zhexembayevas (2011) teori som lyfter att medarbetare känner en skyldighet att ta hänsyn till hållbarhet i sina vardagliga sysslor om de upplever hållbarhet som ett viktigt värde för organisationen. Som nämnt krävs en involvering av samtliga organisationens medarbetare för att hållbarhetsrisker ska kunna integreras i verksamhetsstyrningen.

För det fjärde berättar Företagsrådgivare B2 och Företagsrådgivare B1 om ett nytt verktyg som bankens medarbetare har fått i form av en karta med markeringar av kontaminerad mark. Det kan exempelvis vara ett område där det tidigare har bedrivits en färgfabrik eller en kemisk industri, berättar Företagsrådgivare B2. Företagsrådgivare B1 berättar om ett tillfälle då verktyget var behjälpligt vid kredithantering. Kunden var medveten inte om att marken som kunden skulle köpa var kontaminerad och obrukbar. Företagsrådgivare B1 kunde då upplysa kunden om detta varefter båda parter valde att avstå från affären. Företagsrådgivare B1 förklarar att det hade kunnat föranleda negativa konsekvenser såväl för banken som för kunden om kartan inte hade tillhandahållits ungefärligen en vecka innan kundmötet.

4.5.2. Kunskap om hållbarhetsrisker

Företagsbankchef A anser att hens kunskap relaterad till hållbarhet är “ganska god”, eftersom hållbarhet och sunt förnuft ligger nära varandra: “Så länge man håller sig till sunt förnuft då kan man ganska mycket om hållbarhet kan jag tycka”. Företagsrådgivare B1 anser att det är svårt att vara insatt kring hållbarhet vid kreditgivning till företag på grund av mångfalden bland verksamheter och branscher: “på en skala på ett till tio så kanske sex”.

Företagsrådgivare A1, “Jag skulle säga att jag kan tillräckligt om det. Jag är ingen guru på

något sätt så, det kan jag absolut inte säga, eh. Tänker man ett varv extra så kan man väl säga vad som är rätt och fel, egentligen”. Företagsrådgivare A1 problematiserar däremot komplexiteten i hållbarhetsfrågor. Hen berättar att det är svårt att veta vad som är bra för miljön då det går att vända och vrida på varenda fråga: “Vattenkraft, är det bra? De finns ju både för och nackdelar där liksom. Det är skitsvårt”. Ett annat exempel som Företagsrådgivare A1 berättar om är att en företagskund kan vara bättre än genomsnittet i sin bransch trots att den har höga utsläpp. Företagsrådgivare B2 anser att hens kunskapsnivå säkert skulle kunna bli mycket bättre: “Jag upplever inte att mina kunskaper har hindrat mig från att göra en affär mer än att jag kanske ifrågasätter varför de gör investeringen och får jag inget bra svar på det så är grundregeln att tacka nej”. Företagsrådgivare B2 berättar vidare att det finns många duktiga konsulter att ta hjälp av om man känner att kunskapen inte räcker till. Epstein & Rejc Buhovac (2014) samt Laszlo & Zhexembayeva (2011) poängterar att medarbetare behöver ha en förståelse för hållbarhet för att kunna beakta det i vardagligt beslutsfattande på arbetsplatsen.

4.5.3. Ansvarsfördelning

Företagsbankchef A berättar följande om ansvarsfördelning för bankens hållbarhetsarbete: “...med policys och sånt där (skrattar) det får väl ligga på hållbarhetschefen, men det är såklart allas ansvar som anställda”. Av avsnitt 4.1.1. framgår det att hållbarhetsansvariga är delaktiga i utarbetningen av arbetsgång och rutiner avseende hållbarhet. Vidare redogör avsnitt 4.1.2. och 4.1.3 för att företagsbankchefer och företagsrådgivare är delaktiga i utövandet av arbetet som hållbarhetsansvariga utformar. Enligt Saardchom (2013) är nyckeln till ett framgångsrikt genomförande av SRM en tydlig ansvarsfördelning för ramverket. Detta inbegriper ansvaret för att identifiera relevanta hållbarhetsämnen, bedöma deras potentiella påverkan på företaget samt utveckling och underhåll av principer och riktlinjer för genomförande (ibid.). Implementering av ett ramverk för att hantera hållbarhetsrisker är det svåraste steget vid integration och kräver en involvering och koordinering av medarbetare på samtliga enheter och nivåer i organisationen (ibid.). Företagsrådgivare B2 berättar vidare att hen känner ett ansvar över att beakta hållbarhet i sina arbetsuppgifter för att inte skada bankens rykte. Hen förklarar att om rådgivarna inte är noga med att kontrollera att kunden uppfyller aktuella krav och följer aktuella regleringar kan en olycklig situation uppstå. Det finns både en risk för kundernas rykte och en finansiell risk om kunden inte tar hållbarhetsrisker på allvar, fortsätter Företagsrådgivare B2. Kundens rykte påverkar indirekt

ryktet hos banken som står bakom kreditgivningen. Risken för att låntagarens rykte skadas på grund av bland annat miljöfaror benämner Weber (2012) som motpartsrisk.

Ja alltså det är ju ett jättestort ansvar, för att om man slarvar i detta då med det som tidigare beskrivit med tillstånd och kontrollera så kan kunden hamna i en fruktansvärt jobbig situation, där de helt plötsligt då antingen blir uthängda i pressen som miljöbovar och då kan man alltid fråga sig vilken bank var det som lånade ut pengar till det här? Har de inte koll på det? Det här lite med reputation risk att man på något sätt är... vi måste förstå vad man lånar ut pengar till.

(Företagsrådgivare B2)

Företagsrådgivare A1 berättar att hen känner ett personligt ansvar att hållbarhet beaktas vid kreditgivning i och med att företagsrådgivare "frontar kunden". Företagsrådgivare B2 påpekar att det är svårt för småföretagare att bedriva omfattande miljöarbete, men att rådgivaren ändå har ett ansvar att uppmärksamma kunden om dess potentiella risker. Exempelvis om kunden är ett måleriföretag behöver rådgivaren kontrollera att kunden har koll på vad det är för typ av färger de använder osv. "så att inte dom bara slabbar på", menar Företagsrådgivare B2. Företagsrådgivare B2 fortsätter att förklara på vilket sätt hen uppmanar kunden att reflektera över sin verksamhet: "Om de gör en investering som kanske är okej idag, så måste de hela tiden se framåt och se vad är detta, kan det här drabba mig i förlängningen?"... "Det som tar 10 år att bygga upp tar 1 månad att rasera om man gör fel". Företagsrådgivare B1 förklarar att hållbarhetshänsyn vid kreditgivning är viktigt eftersom banken behöver insikt i kundens verksamhet, dels att det ska gå bra för kunden men också för att skapa en god kundrelation.

4.6. Rapportering

Ur bankens hållbarhetsredovisning från år 2018 framgår det att banken har ett gemensamt system internt för avvikelserapportering. Rapportering sker även externt för att kommunicera hur banken lever upp till sina intressenters förväntningar. Hållbarhetsredovisningen redogör bland annat hur banken styr mot integration av hållbarhet i verksamheten. Däribland beskrivs att hållbarhetsrisker är en del av kreditbedömningen samt att kreditregelverket ställer höga krav på kundernas återbetalningsförmåga samt "säkerheternas kvalitet". Rapporten tar även upp hur banken i dagsläget identifierar, bedömer, hanterar och följer upp hållbarhetsrisker.

Däribland beskrivs vilka styrdokument, rutiner och system banken tillämpar vid kreditbedömningen. Det framgår även att banken ställer sig positivt till kommande förändringar på EU-nivå avseende samordning av standarder och bedömningskriterier kring hållbarhetsfrågor. Enligt Saardchoms (2013) samt Yilmaz & Flouris (2010) ramverk för integration av hållbarhetsrisker är intern och extern rapportering viktigt för övervakning och granskning av riskhanteringen. Av denna anledning är en omfattande rapportering även viktigt för effektiv styrning inom verksamheten såsom förbättring av verksamhetens riskhantering, enligt författarna (ibid.).

Det som hållbarhetsredovisningen inte tar upp, möjligtvis otydligt, är hur utvecklingen av risker som banken exponerats mot har skett samt hur dessa risker har hanterats. Den tar heller inte upp effektiviteten i genomförandet av strategin för riskhantering eller effektiviteten i kontrollarbetet för riskhantering. Riskutveckling samt resultat av riskhanteringen är viktiga beståndsdelar i rapportering enligt Saardchom (2013), vilket banken saknar utifrån det materialet vi har tagit del av.

4.7. Förbättring

Hållbarhetsansvarig B berättar att banken har ett systematiskt arbete för att förbättra riskhanteringsprocessen. Detta är förenligt med Saardchoms (2013) samt Yilmaz & Flouris (2010) rekommendationer kring förbättring av riskhanteringsprocessen med avseende på integration av hållbarhet. Hållbarhetsansvarig B förklarar att banken har speciella tjänster för utveckling och förebyggande av risker på olika nivåer i verksamheten. Företagsbankchef A anser att det framförallt är genom utbildning, dialoger och informationsinhämtning som bankens riskhanteringsprocess förbättras. Företagsbankchef A menar att informationsinhämtning är viktigt eftersom marknaden ständigt är i förändring. Hen beskriver: "... Den branschen som var okej att låna ut pengar till för ett år sedan kanske inte är aktuell nästa år"... "Marknaden förändras ju så att därför kan man inte luta sig tillbaka på gamla sanningar".

För elva år sedan jobbade jag med finansieringar av exempelvis flygplan, det var det bästa jag visste för att få stora volymer, kanske inte högst upp på min lista idag då med hänsyn till diskussionen som är nu. (Företagsbankschef A)

Enligt Företagsbankchef B förbättras bankens riskarbete genom ständig utveckling av dokumentation kring risker i pm-skrivandet hos banken. Hen förklarar att det är stor skillnad historiskt sett avseende vad som ska belysas vid kreditgivning för att ett beslut ska fattas. Detta överensstämmer med Saardchoms (2013) teori, som poängterar behovet av bland annat granskning samt efterföljande uppdatering av processer, system och färdigheter för att förbättring ska kunna uppnås.

Det framgår av bankens hållbarhetsrapport från år 2018 att det kommer inledas ett arbete under år 2019 för att ta fram riktlinjer som syftar att förtydliga och underlätta hanteringen av hållbarhetsrisker i kreditgivningen. Företagsbankchef B berättar att banken bearbetar beslutsunderlagen för att samtliga inblandade parter ska förstå affären bättre och för att öka sannolikheten att kunden blir rätt bedömd. Hållbarhetsansvarig B exemplifierar med att banken för närvarande har ett pågående arbete med att upprätta en uppförandekod mot samarbetspartners och kunder. Motivet är att de ska arbeta mer successivt, prestationsinriktat och integrerat med hållbarhet i verksamhetsstyrningen. Uppförandekoden skulle innebära att banken arbetar med både morot och piska för att uppnå önskvärd riskhanteringsprocess. Den handlar om att hållbarhet är en viktig del i bankens riskutvärdering och uppförandekoden ämnar att föra vidare detta till bankens kunder. Det skulle exempelvis innebära att kunden ska matcha verksamheten mot de globala målen genom att identifiera kritiska mål i Agenda 2030 där kunden kan göra störst skillnad och där det finns störst risker, fortsätter Hållbarhetsansvarig B att berätta. Därefter ska kunden lägga fokus vid dessa mål i sitt hållbarhetsarbete. Förfarandet skulle möjliggöra ett strategisk närmande i hållbarhetsarbetet, framförallt i samband med riskutvärdering.

5. Slutsatser

Respondenternas svar i denna studie är oftast enhetliga men vi urskiljer även en viss variation. Variationen beror enligt vår uppfattning inte på vilket kontor respondenter tillhör, utan istället på yrkestitel, personlighet, intresse för hållbarhet eller hur länge respondenten arbetat på banken. Exempelvis är vår uppfattning att yrkeserfarenhet bidrar till respondenternas upplevda förståelse för hållbarhet.

5.1. Hantering av hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning till företag

I början av den här uppsatsen tog vi upp att finansinspektion kräver en ökad transparens kring hur banker går från ord till handling i sin riskhantering. Avseende detta har vi uppmärksammat att banken inte utger sig för att verka utöver minimikrav. Studien visar att bankens hållbarhetspolicy vid beslut om kreditgivning tar sin utgångspunkt i tillstånd och lagkrav, som skiljer sig åt mellan verksamheter och branscher. Utöver tillstånd och lagkrav beaktar banken även specifika hållbarhetsaspekter beroende på exempelvis bransch och övrig kundkännedom. Banken har ett antal riskbranscher som ska beaktas med försiktighet vid kreditprövning. Hållbarhetskrav som banken ställer på företagskunder vid kreditgivning skiljer sig således åt. Ett gemensamt krav, som är oberoende av verksamhetstyp och bransch, är däremot att en kund inte beviljas kredit om denne bedöms bedriva en verksamhet som är "oetisk" eller "direkt miljöförstörande".

Vi har även funnit att banken bortsett från platsbesök och dialog saknar verktyg för att uppskatta och kontrollera hållbarhetsrisker, utöver de risker som internaliseras i aktuella tillstånd och lagkrav. Det är istället "sunt förnuft" som ligger till grund för denna bedömning. Efter intervjun med en av företagsbankcheferna är vår uppfattning att medarbetarnas sunda förnuft till viss del formas av bankens företagskultur. Kulturen utgör en inre kompass vid beslut om kreditgivning och eftersom hållbarhet är en viktig värdering inom bankens kultur blir denna värdering vägledande mot ett önskvärt utfall. Då företagskultur är ett medel som hjälper banken att uppnå strategiska mål är det enligt vår mening en viktig del i bankens strukturkapital. Däremot är sunt förnuft även till viss del personberoende, vilket kan medföra problem exempelvis om en medarbetares värderingar kring hållbarhet inte överensstämmer med bankens. På så vis är sunt förnuft inte en garanti att rådgivaren ställer "rätt frågor" till kunden som skulle möjliggöra en transparent kartläggning av dennes hållbarhetsrisker.

Hållbarhetsrisker beaktas därav i en begränsad utsträckning vid kreditprövningen. Vi anser även att kunskapen inte är tillräcklig för att banken ska kunna beakta hållbarhetsrisker utöver de risker som internaliseras i aktuella tillstånd och lagkrav. Detta trots att banken utbildar sina medarbetare om hållbarhetsrisker på årlig basis. I dagsläget har banken således inte en riskhanteringsprocess som säkerställer att kunden har en hållbar verksamhet med avseende på alla tre dimensioner av hållbarhet. Banken arbetar däremot kontinuerligt med att förbättra riskhanteringsprocessen, vilket även är ett av bankens mål för år 2019.

5.2. Integration av hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning till företag

Hållbarhet är integrerat i visionen genom att banken förmedlar att hållbarhet är ett viktigt värde för dem. En hållbar kreditgivning blir på så vis ett mål att sträva efter inom verksamhetsstyrningen. Enligt vår mening försöker banken använda sin vision som ett riktmärke för hållbarhetsarbetet. Detta gör de genom att kravuppfyllnad i bankens hållbarhetspolicy är avgörande för att kunden ska bli beviljad ett lån. Däremot är kravuppfyllnaden inte utöver lagkrav. För att i en större utsträckning påvisa att hållbarhet är ett viktigt värde för banken bör högre krav ställas på kunderna.

Hållbarhet är även integrerat i bankens riskhanteringsstrategi, inte bara för att det finns dokumenterat utan för att hållbarhet faktiskt vägs in i helhetsbedömningen av kundens återbetalningsförmåga.

Hållbarhetsrisker är delvis integrerade i bankens riskhanteringsprocess genom att banken prioriterar hållbarhetsrisker som är av största intresse för viktiga intressenter via dialog. Integrationen fallerar däremot på att bankens policy för identifiering, bedömning och hantering av hållbarhetsrisker omfattar ett snävt spektrum av hållbarhetsrisker, som nämnt, eftersom det leder till att många hållbarhetsrisker passerar obemärkta.

Vi konstaterar att banken har en tydlig ansvarsfördelning gällande utveckling och tillämpning av bankens strukturkapital för beslutsfattande kring hållbarhetsrisker. Hållbarhetsrisker blir därför delvis integrerade i implementeringen av bankens strategi för riskhantering. En anledning som vi urskiljer till att rådgivarna upplever ett personligt ansvar över att beakta hållbarhetsrisker vid beslut om kreditgivning är att rådgivarnas beslutsfattande till stor del bygger på egna mandat. En svårighet med att implementera en strategi för integration av

hållbarhetsrisker fullt ut i beslut om kreditgivning är däremot enligt vår tolkning definitionen av begreppet hållbarhet. Det framgår av respondenternas svar att hållbarhet upplevs som brett och komplext, däribland eftersom det föreligger en mångfald i verksamhetstyp och bransch hos bankens företagskunder. Av den anledningen är det svårt att definiera hållbarhet i bankens strukturkapital, vilket i sin tur enligt vår uppfattning är anledningen till att sunt förnuft styr rådgivarnas beslutsfattande vid kreditgivning. En effekt av att det saknas en standardiserad definition av hållbarhetsrisker är att hela affären till stor del bygger på ett förtroende mellan bank och kund. Avsaknaden av en tydlig policy som definierar hållbarhetskrav vid beslut om kreditgivning samt att rådgivarna har egna mandat leder exempelvis till att premieringen av miljöprestanda är personberoende.

Hållbarhetsrisker är delvis integrerade i bankens rapportering, vilket vi grundar i att banken har ett internt system för avvikelserapportering samt enligt vår uppfattning kommunicerar omfattande externt kring sin hantering av hållbarhetsrisker. Integrationen fallerar däremot på att banken inte kommunicerar riskutveckling och effektivitet i genomförandet av riskhanteringen externt.

Utöver att bankens rapportering bidrar till förbättring av bankens riskhanteringsprocess, har det framkommit att banken har ett systematiskt arbete som möjliggör förbättring av riskhanteringsprocessen mot att bli mer hållbar och integrerad. Det kan enligt vår mening påvisas av att hållbarhetskänslighet vid kreditgivning historiskt sett har genomgått en stor omvandling på banken enligt respondenterna.

Sammanfattningsvis är hållbarhetsrisker till viss del integrerade i bankens verksamhetsstyrning. Utifrån studiens teoretiska ramverk konstaterar vi att integrationen av hållbarhetsrisker i verksamhetsstyrningen fallerar mest inom områdena process, implementering och rapportering. Det ska dock tilläggas att vår undersökning endast är en tolkning, eftersom integration inte är ett givet begrepp utan kan framstå som diffust.

Tolkningsutrymmet utgjorde en begränsning i våra resultat eftersom det skapade en skillnad i uppfattning om ämnet vid intervjutillfällena hos inblandade parter. Detta medförde att respondenternas svar inte alltid var konkreta/överensstämde med våra frågor. Vår tolkning av den teoretiska referensramen, respondenternas tolkning av intervjufrågorna samt vår tolkning av respondenternas svar påverkar enligt vår mening utfallet i studiens resultat, analys och slutsatser. Ett andra intervjutillfälle med respondenterna hade (i mån av tid) kunnat leda till att våra frågor blev besvarade med mer träffsäker informationen.

5.3. Framtidsutsikter

För att i en större utsträckning arbeta integrerat med hållbarhetsrisker behöver banken ha ett mer proaktivt hållbarhetsarbete. Baserat på respondenternas uttalanden hade en strukturerad och standardiserad manual varit behjälplig för att eliminera “gråzonen” vid bedömning av hållbarhetsrisker. Med det menar vi en manual som specificerar vad det är som ska kontrolleras beroende på kundens verksamhetstyp. Rådgivarnas beslutsunderlag borde även i en större utsträckning bygga på krav som företagskunder måste uppfylla istället för kriterier som de bör uppfylla vid kreditgivning. För att arbeta mer proaktivt anser vi även att bankens hållbarhetspolicy behöver innefatta en bredare definition av “miljöförstörande” och “oetisk” verksamhet. Detta eftersom miljömässig och social hänsyn hamnar i skymundan vid en för snäv definition. En avslutande rekommendation är ett fördjupat samarbete med kunderna för en verkligt hållbar beteendeförändring ska ta form i deras verksamhet. En viktig aspekt i detta samarbete är vägledning, så att bankens kunskap överförs till dess kunder. Det räcker inte med att banken uppmärksammar kunden om dess möjliga hållbarhetsrisker och till stor del förutsätter att kunden hanterar sina hållbarhetsrisker, med motivet att hanteringen borde ligga i kundens intresse. Det finns även tillfällen då kunden inte har finansiell möjlighet. Därför är en annan viktig aspekt i samarbetet exempelvis förmånligare villkor hos banken som kan frigöra kapital till hållbarhetsarbete.

Samtidigt vill vi lyfta att integration är en resa som tar tid då det är en utmaning att ligga i framkant. Studien har gett oss insikt kring att det är problematiskt för banken att som ensam aktör ställa högre hållbarhetskrav på företagskunden. Detta eftersom ju mer krav banken ställer på en motpart desto mer riskerar banken att förlora kunder till konkurrenter. En anledning är att små företagskunder inte alltid har råd eller kunskap att arbeta med hållbarhet. Ord kan därför enligt vår mening inte bli handling till varje pris. För att driva utvecklingen av riskhanteringsprocessen framåt behövs därför ett arbete på bred front. Med det menar vi en kombination av interna åtgärder såsom kritiska incitament, externa åtgärder såsom politiska initiativ i form av lagar och regelverk samt att intressenter ställer högre krav på bankens hantering av hållbarhetsrisker.

5.4. Förslag på vidare forskning

Ett förslag som ligger nära vår egen studie är att undersöka fler banker för jämförelse då banker har olika förutsättningar och nischer. Ett annat förslag som vi framförallt vill lyfta är

att vidare undersöka vilken inställning företagskunder har till att banker ställer högre hållbarhetskrav vid kreditgivning med avseende på alla tre dimensioner av hållbarhet. Det vill säga inte bara premierar högre miljöprestanda då det inte är lika verkningsfullt utan ett kravställande från banken för att bli kund hos dem. Förhoppningen med undersökningen är att belysa bland annat hur långt företag är beredda att utveckla sitt hållbarhetsarbete för att få en kredit hos en bank. Förhoppningen är vidare att uppnå resultat som uppmanar banker att ställa mer stringenta miljökrav på företagskunder.

Referenslista

Abdul Aziz, N., A., & Abdul Manab, N., & Othman, S., N. (2015). EXPLORING THE PERSPECTIVES OF CORPORATE GOVERNANCE AND THEORIES ON SUSTAINABILITY RISK MANAGEMENT (SRM). *Asian Economic and Financial Review*, 5(10), 1148-1158.

Anderson, D. R. (2005). Managing sustainability risks is critical. *Business Insurance*, 39(6), 38-40.

Bauer, R. & Hann, D. (2010). *Corporate Environmental Management and Credit Risk*. Tillgänglig via SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1660470> eller <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1660470>

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 978-91-44-07109-1

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM. Business and Sustainable Development Commission. (2017). *BETTER BUSINESS BETTER WORLD*. London: Business and Sustainable Development Commission.

Calderon, F. & Choy Chong, L. (2014). Dilemma of sustainable lending. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 4(2): 192-209.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.

Da Rosa, L. A. B., Knelpp, J. M., Bichueti, R. S., Gomes, C. M. N., & Zamberlan, J. F (2013). The innovation process and the development of a sustainability strategy. *Latin American Business Review*, 14(2-4), 289-308.

Delmas, M., & Doctori Blass, V. (2010). Measuring corporate environmental performance: The trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 245-260. DOI: 10.1002/bse.676

Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 3-25.

Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. (Report). *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital, the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. HarperBusiness, New York.

Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Second edition, completely revised and updated. Sheffield: Greenleaf.

Europeiska kommissionen. (2019). *High-level conference: A global approach to sustainable finance*. Hämtad 2019-08-27 från https://ec.europa.eu/info/events/finance-190321-sustainable-finance_sv

Finansinspektionen. (2018a). *FI-tillsyn 7: Hållbarhetsperspektiv vid kreditgivning till företag – en uppföljning*. Hämtad 2019-03-16 från <https://www.fi.se/sv/publicerat/rapporter/tillsynsrapporter/2018/fi-tillsyn-7-hallbarhetsperspektiv-vid-kreditgivning-till-foretag--en-uppfoljning/>

Finansinspektionen. (2018b). *Integrering av hållbarhet i företagsstyrningen*. Hämtad 2019-03-18 från <https://www.fi.se/sv/publicerat/rapporter/rapporter/2018/integrering-av-hallbarhet-i-foretagsstyrningen/>

Business and Sustainable Development Commission. (2017). *BETTER BUSINESS BETTER WORLD*. London: Business and Sustainable Development Commission. https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.3/better-business-better-world.pdf

FN:s miljöprogramms finansinitiativ. (2011). *Universal Ownership, Why environmental externalities matter to institutional investors*. New York: United Nations Environment Programme Finance Initiative.

FN:s utvecklingsprogram. (2019). *Why this matters*. Hämtad 2019-08-27 från <https://sdgimpact.undp.org/>

Graafland, J. J., & van de Ven, B., W. (2011). The credit crisis and the moral responsibility of professionals in finance. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 605-619.

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2): 47-77.

Hansson, J., & Andersson, P. (1999). *Intellektuellt kapital i teori och praktik*. Humatec AB, Djursholm. ISBN: 91-630-8058-3

Jacobsen, I. D. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.

Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304-329.

Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf.

Law, J. (2014). Risk management. *A Dictionary of Finance and Banking*, A Dictionary of Finance and Banking.

Lentner, C., Szegedi, K. and Tatay, T. (2015). Corporate social responsibility in the banking sector. *Penzügyi Szemle/Public finance quarterly*, 60(1), 95-103.

- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control and Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136(2016), 237-248.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a packaged - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Naturskyddsföreningen. (2019). *Det här gör vi för att få fart på finansbranschen*. Hämtad 2019-03-12 från https://www.naturskyddsforeningen.se/arbete_finans
- Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Pérezts, M., & Picard, S. (2015). Compliance or comfort zone? The work of embedded ethics in performing regulation. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 833-852.
- Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 3(5), 120-134.
- Saardchom, N. (2013). Enterprise Risk Management under Sustainability Platform. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 32-41. ISSN 2155-7950
- SCB. (2018). *Sveriges BNP*. Hämtad 2019-03-13 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/bnp-i-sverige/>
- Simshauser, P. (2017). Monopoly regulation, discontinuity & stranded assets. *Energy Economics*, 66, 384-398.
- Stewart, T. (1999). *Intellektuellt kapital*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm. ISBN: 91-648-0154-3
- Svenska Bankföreningen. (2016). *Bankerna i Sverige*. Stockholm: Svenska bankföreningen. <https://www.swedishbankers.se/media/3262/bankerna-i-sverige-2017.pdf>

Svenska Bankföreningen. (2019). *Bankerna i samhället*. Stockholm: Svenska bankföreningen
<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/bankerna-i-samhaellet/>

Weber, O. (2012). Environmental Credit Risk Management in Banks and Financial Service Institutions. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 248-263.

Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African journal of business management*, 4(2), 162-171.

Bilaga 1

Intervjuguide hållbarhetsansvarig

- Vad är hållbarhet för dig i vardagen på arbetsplatsen?
- På vilket sätt har banken ett ansvar att beakta hållbarhet vid kreditgivning?
- Vilka har möjlighet att påverka bankens hållbarhetsarbete? *Förtydligande: vems förslag ligger till grund för beslut? Vilka Interna och externa intressenter?*
- På vilket sätt är hållbarhet en del av företagets övergripande verksamhetsstrategi? *Förtydligande: På vilket sätt är hållbarhet ett kärnvärde för banken? (Hur uttrycks det).*
- Vad upplever du är de största utmaningarna med att integrera hållbarhetsrelaterade risker i beslut om kreditgivning? *Ge exempel.*
- Vilka krav/kriterier om hållbarhet ställer banken på företag vid kreditgivning?
- Hur vägs hållbarhetsrisker mot andra risker? Hur ser banken till att hållbarhetsambitionerna inte prioriteras bort till förmån för andra mål?
- Möter låntagare med högre miljöprestanda gynnsammare villkor vid lån och/eller förutsättningar att bli beviljade lån? Exempelvis lägre kapitalkostnad (låneränta).
- Hur uppskattas/kvantifieras risker relaterade till hållbarhet? *Vilka indikatorer/mätvärden tillämpas avseende låntagares miljöprestanda?*
- Vilka krav ställer banken kring transparens avseende låntagares miljöprestanda?
- Hur arbetar banken med att kontinuerligt förbättra riskhanteringen?
- Vad anser du hade gjort utlåningsprocessen mer hållbar? Samt vilka framtida utmaningar ser du avseende hållbarhet vid kreditgivning till företag?

Bilaga 2

Intervjuguide företagsbankchefer

- På vilket sätt beaktar du hållbarhet i dina arbetsuppgifter?
- Hur upplever du att din kunskap är om hållbarhet?
- På vilket sätt känner du ett ansvar över att beakta hållbarhet vid utlåning?
- Vilka har möjlighet att påverka bankens hållbarhetsarbete? *Förtydligande: vems förslag ligger till grund för beslut? Vilka Interna och externa intressenter?*
- På vilket sätt är hållbarhet en del av företagets övergripande verksamhetsstrategi? *Förtydligande: På vilket sätt är hållbarhet ett kärnvärde för banken? (Hur uttrycks det).*
- Vad upplever du är de största utmaningarna med att integrera hållbarhetsrelaterade risker i beslut om kreditgivning? *Ge exempel & gärna anekdot kring när du inte lyckades leva upp till bankens hållbarhetsambitioner + varför.*
- Hur arbetar banken med att kontinuerligt förbättra riskhanteringen?
- Vad anser du hade gjort utlåningsprocessen mer hållbar? Samt vilka framtida utmaningar ser du avseende hållbarhet vid kreditgivning till företag?
- Vilka krav/kriterier om hållbarhet ställer banken på företag vid kreditgivning?
- Hur säkerställer banken att du kan det som krävs samt gör det som fordras för att uppnå bankens hållbarhetsambitioner? *Fokus riskhantering vid utvärdering av låntagare. Ex. utbildningar, arbetsprocesser, metodbeskrivningar, manualer, riktlinjer, principer, (konventioner), dokument m.m. som ligger till grund för hållbarhetsarbetet.*
- Hur vägs hållbarhetsrisker mot andra risker? Hur ser banken till att hållbarhetsambitioner inte prioriteras bort till förmån för andra mål?
- Hur påverkar och vägleder du kunder i deras hållbarhetsarbete? *Generellt, exempel samt gärna en anekdot - berätta om ett tillfälle när du gjorde skillnad.*
- Hur kontrollerar du att företagskunden följer bankens riktlinjer (ex. konventioner)?
- Möter låntagare med högre miljöprestanda gynnsammare villkor vid lån och/eller förutsättningar att bli beviljade lån? Exempelvis lägre kapitalkostnad (låneränta).
- Hur uppskattas/kvantifieras risker relaterade till hållbarhet? *Vilka indikatorer/mätvärden tillämpas avseende låntagares miljöprestanda?*
- Vilka krav ställer ni kring transparens avseende låntagares miljöprestanda?

Bilaga 3

Intervjuguide företagsrådgivare

- På vilket sätt beaktar du hållbarhet i dina arbetsuppgifter?
- Hur upplever du att din kunskapsnivå är om hållbarhet?
- På vilket sätt känner du ett ansvar över att beakta hållbarhet vid utlåning?
- Har du möjlighet att påverka bankens hållbarhetsarbete?
- Hur påverkar och vägleder du kunder i deras hållbarhetsarbete?

Generellt, exempel samt gärna en anekdot - berätta om ett tillfälle när du gjorde skillnad.

- Vad upplever du är utmaningarna med att integrera hållbarhetsrelaterade risker i beslut om kreditgivning? *Ge gärna exempel & anekdot kring när du inte lyckades leva upp till bankens hållbarhetsambitioner + varför.*
- Vilka krav/kriterier om hållbarhet ställer du på företag vid kreditgivning?
- Hur säkerställer banken att du kan det som krävs, samt gör det som fordras, för att uppnå bankens hållbarhetsambitioner? *Fokus riskhantering vid utvärdering av låntagare. Ex. utbildningar, arbetsprocesser, metodbeskrivningar, manualer, riktlinjer, principer, (konventioner), dokument m.m. som ligger till grund för hållbarhetsarbetet.*
- Hur väger du hållbarhetsrisker mot andra risker? Hur ser du till att hållbarhetsambitioner inte prioriteras bort till förmån för andra mål?
- Hur kontrollerar du att företagskunden följer bankens riktlinjer (ex. konventioner)?
- Möter låntagare med högre miljöprestanda gynnsammare villkor vid lån och/eller förutsättningar att bli beviljade lån? Exempelvis lägre kapitalkostnad (låneränta).
- Vilka krav ställer du kring transparens avseende låntagares miljöprestanda?
- Hur uppskattas/kvantifieras risker relaterade till hållbarhet? *Vilka indikatorer/mätvärden tillämpas avseende låntagares miljöprestanda?*
- Hur arbetar du med att kontinuerligt förbättra riskhanteringen?
- Vad anser du hade gjort utlåningsprocessen mer hållbar? Samt vilka framtida utmaningar ser du avseende hållbarhet vid kreditgivning till företag?