

**Tom Tran**

---

# **Samfunnsansvar**

**Hvilket perspektiv har norske finansielle institusjoner på  
samfunnsansvar?**

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Handelshøyskolen ved OsloMet - storbyuniversitetet  
2018**

## **SAMMENDRAG**

Verdenssamfunnet har opplevd en rekke økonomiske kriser i nyere tid, og finansindustrien har fått mye av skylden. I tillegg har globaliseringen bidratt til økt makt og innflytelse for finansinstitusjonene. I lys av dette har samfunnsansvar mottatt mer oppmerksomhet. I denne studien har vi undersøkt samfunnsansvar blant norske finansinstitusjoner. Vi har tatt utgangspunktet i perspektivene: Instrumental, der organisasjonen fokuserer på verdiskaping; political, der organisasjonen fokuserer på aktiv deltakelse i samfunnet; integrative, der organisasjonen fokuserer på å integrere sosiale krav i kjernevirksomheten; ethical, der organisasjonen fokuserer på å ivareta interessene til interessenter. Våre funn indikerer at finansindustrien ikke er like opptatt av maksimering av profitt som de anklages for å være. Faktisk er finansindustrien mer fokusert på problemstillinger og temaer som bærekraft, klima, miljø, forurensning, global oppvarming og etikk.

## **ABSTRACT**

The world community has experienced several economic crises in recent times, and the financial industry has received a lot of the blame. In addition, the globalization has contributed to increased power and influence for financial institutions. Corporate social responsibility has received more attention in light of these events. In this study, we examine corporate social responsibility among norwegian financial institutions. We have applied the following perspectives and approaches: instrumental, in which the organization focuses on wealth creation; political, in which the organization focuses on active participation in the society; integrative, in which the organization focuses on integrating social demands as part of their core business practice; ethical, in which the organization focuses on stakeholder interests. Our findings indicates that the financial industry is not as profit seeking as assumed. In fact, the financial industry seems to be focused on core issues and themes such as sustainability, climate, environment, pollution, global warming and ethics.

## **FORORD**

Samfunnsansvar er et viktig og aktuelt tema i dagens moderne samfunn. Spesielt med hensyn til globalisering, der store internasjonale selskaper i økende grad besitter mer makt og innflytelse. Dette kan potensielt medføre til vesentlige skader på samfunnet og planeten dersom organisasjonene misbruker makten og posisjonen sin. Samtidig opplever samfunnet vårt en rekke utfordringer og problemstillinger tilknyttet global oppvarming, miljø, klima, knappe naturressurser, forurensning osv. Det er viktig at samfunnet arbeider med å finne bærekraftige løsninger før det er for sent. Vi må skape en fremtid for fremtidige generasjoner, og etterlate en planet som menneskeheten og naturen kan leve av.

Det har vært svært spennende og lærerikt å jobbe med denne masteroppgaven. Fordypning i samfunnsansvar har bidratt til å utvide min kompetanse og kunnskap om temaet. I tillegg har det vært interessant å undersøke om hvordan norsk finansnæring arbeider med samfunnsansvar. Undersøkelsen har avdekket funn som har vært oppsiktsvekkende og overraskende i forhold til mine opprinnelige antagelser og oppfatninger.

Videre ønsker jeg å rette en takk til min veileder Erik Friis Fæhn. Vedkommende har bidratt med motivasjon, entusiasme og gode råd som jeg har anvendt i forskningsprosessen.

I tillegg ønsker jeg å rette en takk til min arbeidsgiver og kolleger som har vært fleksibel og tilrettelagt for at jeg skal kunne fullføre utdanningen.

Til slutt ønsker jeg å takke alle organisasjoner som har valgt å delta i min undersøkelse. Uten dem hadde jeg ikke hatt noe å undersøke eller skrive om.

Tusen takk.

Oslo, 31. Mai 2018

Tom Tran

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning</b>	<b>7</b>
1.3 Problemstilling	10
1.4 Avgrensninger	12
1.5 Disposisjon	12
<b>2.0 Teori - Samfunnsansvar (CSR)</b>	<b>14</b>
2.1 Bakgrunn	14
2.2 Historie og konsept	16
2.3 Faktorer som påvirker praktisering av CSR	18
2.4 Hovedretninger i CSR	18
2.4.1 Instrumental	19
2.4.1.1 Shareholder Value Theory (SVT)	20
2.4.1.1.1 Bakgrunn	20
2.4.1.1.2 Konsept	21
2.4.1.1.3 Kritikk og fordeler	25
2.4.2 Political	26
2.4.2.1 Corporate Citizenship (CC)	26
2.4.2.1.1 Bakgrunn	26
2.4.2.1.2 Konsept	28
2.4.2.1.3 Kritikk og fordeler	34
2.4.3 Integrative	36
2.4.3.1 Corporate Social Performance (CSP)	36
2.4.3.1.1 Bakgrunn	37
2.4.3.1.2 Konsept	37
2.4.3.1.3 Kritikk og fordeler	42
2.4.4 Ethical	43
2.4.4.1 Normative Stakeholder Theory (NST)	43
2.4.4.1.1 Bakgrunn	44
2.4.4.1.2 Konsept	44
2.4.4.1.3 Kritikk og fordeler	55
2.5 Tidligere forskning	56
2.5.1 Undersøkelse av CSR i finanssektoren i Nord-Amerika, Europa og Asia	56

2.5.2 Undersøkelse av CSR i finanssektoren i India	57
2.6 Kritikk og fordeler assosiert med CSR	57
2.6.1 Fordeler	57
2.6.2 Kritikk	58
2.6 Hypotese	59
<b>3.0 Metode</b>	<b>62</b>
3.1 Forskningsstrategi og metode	62
3.2 Forskningsdesign	64
3.3 Datainnsamling	66
3.4 Utvalg	70
3.4.1 Frafall	72
3.5 Samtaleintervjuer	73
3.5.1 Metoder for samtaleintervjuer	73
3.5.2 Antall	74
3.5.3 Intervjupersoner	75
3.5.4 Intervjuspørsmål	77
3.5.5 Intervjueffekter	78
3.5.6 Prosessen og gjennomføringen av intervjuet	79
3.6 Databehandling	80
3.7 Dataanalyse	81
3.8 Reliabilitet og validitet	82
3.9 Overføringsverdi	84
3.10 Etske vurderinger	84
3.11 Kritikk	85
<b>4.0 Empirisk funn og data</b>	<b>88</b>
4.1 Sparebank 1 Østlandet	88
4.1.1 Profil	88
4.1.2 Datafunn	88
4.2 Cultura Bank	92
4.2.1 Profil	93
4.2.2 Datafunn	93
4.3 Gjensidige Forsikring	97
4.3.1 Profil	97
4.3.2 Datafunn	97
4.4 Finans Norge	102
4.4.1 Profil	102

4.4.2 Datafunn	102
4.5 Oppsummering	107
<b>5.0 Analyse og drøfting</b>	<b>108</b>
5.1 Instrumental	108
5.2 Political	110
5.3 Integrative	114
5.4 Ethical	117
5.5 Oppsummering	119
<b>6.0 Konklusjon</b>	<b>122</b>
<b>7.0 Videre forskning</b>	<b>123</b>
<b>8.0 Litteraturliste</b>	<b>124</b>
<b>9.0 Diverse vedlegg</b>	<b>131</b>
9.1 Intervjuguide	131

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn**

Den globale verdensøkonomien har blitt utsatt for en rekke sjokk og tilbakeslag de siste årene. I 2008 ble en av de største bankene i USA, Lehman Brothers, slått konkurs. Dette markerte begynnelsen på en global resesjon utløst av den mest betydningsfulle finanskrisen som verden har opplevd i nyere tid. I etterkant har mange økonomer pekt på flere årsaker som førte frem til krisen. Pådrivere som ofte trekkes frem i debatten inkluderer blant annet manglende reguleringer og lover, fravær av kontroller i det finansielle markedet, svikt i rutiner og kontroversiell beslutningstaking av sentrale aktører motivert av egeninteresse (Wikipedia “Financial crisis of 2007-2008” 2018).

Konsekvensene av dette var at finansielle institusjoner oppdaget muligheter for å forbedre avkastningen på investeringene sine på bekostning av økt operasjonell og kredittrisiko. De kapitaliserte på dette ved å innta posisjoner i finansielle instrumenter med signifikant risiko. Deriblant inkluderte dette derivater tilknyttet boliglån til kunder med utilstrekkelig kredittverdighet. Når boligmarkedet i USA kollapset, førte dette naturligvis til en rekke misligholdt gjeld blant lånetakere med lav kredittverdighet fordi de ikke hadde evne til å betjene sine låneforpliktelser. Dette medførte til tap av enorme verdier for finansielle institusjoner ettersom at en stor andel av deres verdipapirer ble verdiløse. På grunn av dette opplevde institusjonene alvorlige likviditets- og finansielle problemer. Dette skapte ringvirkninger i verdensøkonomien, og samtlige finansielle markeder og børser over hele verden opplevde en kraftig nedtur (Economist 2013).

Myndighetene i EU innførte en rekke tiltak for å bekjempe effektene og truslene mot verdensøkonomien som følge av finanskrisen. Dette inkluderte blant annet finansielle redningspakker til en stor andel finansielle institusjoner. I lys av dette utfoldet det seg bekymringer om hvorvidt økonomien til enkelte EU-land hadde evne til å absorbere



belastningene og byrden av disse tiltakene fordi de allerede arbeidet med utfordringer tilknyttet lav økonomisk vekst, høy arbeidsledighet og økende statsgjeld. Det oppstod spekulasjoner relatert til potensiell insolvens i EU sonen, spesielt rettet mot land med svak økonomi. Situasjonen intensifiserte seg i 2010 når det ble åpenbart at flere EU-land manglet evne til å betjene sine finansielle forpliktelser. Dette skapte panikk, fortvilelse og ubalanse i verdensøkonomien, og frykten for en total kollaps av det finansielle systemet og markedet vokste betydelig (Wikipedia “European debt crisis” 2018).

Effektene av finanskrisen har vært relativt dempet i Norge i forhold til samtlige EU-land. Det er flere årsaker til dette; blant annet en robust økonomi med lav arbeidsledighet, forholdsvis liten statsgjeld, positiv handelsbalanse og et gigantisk oljefond. Til tross for dette har det likevel oppstått bekymringer vedrørende norsk økonomi i nyere tid. Mange eksperter og aktører har påpekt at utviklingen i det norske boligmarkedet de siste årene har vært uforsvarlig, og dette har resultert til en ubalanse i økonomien (Sleire 2017). I tillegg har Norges Bank uttrykt bekymringer for den stadig stigende gjeldsveksten blant norske husholdninger, og påpeker at dette er et betydelig risiko moment for norsk økonomi (Nilsen 2017).

De siste årene har vært en turbulent periode for den globale verdensøkonomien. Ifølge risiko rapporten til World Economic Forum (2018) har de største og mest betydningsfulle risikoene og truslene i de påfølgende årene etter finanskrisen vært tilknyttet økonomiske og finansielle elementer. Likevel ser det ut til at det er flere lyspunkter i verdensøkonomien, og for første gang siden finanskrisen har de mest innflytelsesrike økonomiene i verden opplevd markant vekst i 2017 (Goodman 2018). I tillegg har IMF (2018) rapportert vesentlig optimistiske utsikter for utviklingen av den globale økonomien fremover.

## 1.2 Tema

Finanskrisen i 2008 utløste det som i etterkant har blitt betegnet som den verste resesjonen siden 1930 av IMF. Konsekvensene av resesjonen har vært varierende, men utsatte økonomier har opplevd alvorlige utfordringer og samfunnsproblemer tilknyttet politiske uro, ustabilitet, redusert velferd, pensjon, stigende arbeidsledighet og økning i antall selskapskonkurser. De finansielle institusjonene har vært en sentral pådriver av hendelsene som har utfoldet seg, og har derfor blitt ansett av mange for å være kjernen og hovedårsaken til samfunnsproblemene som har oppstått de siste årene (Wikipedia “Great Recession” 2018).

I lys av disse problemene har det blitt rettet større oppmerksomhet mot finansnæringen, og forholdet mellom samfunnet og finansielle institusjoner har blitt sterkt preget av disse hendelsene. Myndigheter som innførte en rekke tiltak for å stabilisere situasjonen under finanskrisen, deriblant redningspakker finansiert av skattepenger. Dette skapte stor misnøye blant publikum, og tiltakene møtte bred motstand og sterk kritikk fra mange ulike organisasjoner og individer. En betydelig andel grupper og individer arrangerte protester, og beskyldte de finansielle institusjonene for å ha skapt finanskrisen, og dermed påført store finansielle skader på samfunnet. På bakgrunn av dette måtte de finansielle institusjonene derfor ta ansvar for konsekvensene av deres handlinger og beslutninger. Situasjonen intensifiserte seg når det kom til lyset at enkelte finansielle institusjoner benyttet anledningen til å belønne ledelsen deres med vesentlige bonuser til tross for de prekære og vanskelige omstendighetene de befant seg i. I etterkant har forholdet mellom samfunnet og institusjonene vært relativt anstrengt, og sterkt preget av mistillit og manglende troverdighet. (Wikipedia “Emergency Economic Stabilization Act of 2008” 2018).

I Norge har fokuset og oppmerksomheten til samfunnet blitt rettet mot utviklingen i boligmarkedet de seneste årene. Stadig flere eksperter har uttrykt bekymringer, og mener at prisstigningen det norske boligmarkedet har opplevd ikke er bærekraftig eller gunstig. Blant annet har dette medført til en kraftig økning i gjeldsbyrden til norske husholdninger, og kan dermed skape betydelige utfordringer for Norges finansielle stabilitet (IMF 2016). I lys av dette

har norske finansielle institusjoner møtt sterk kritikk rettet mot deres praksis i forbindelse med bevilgning av lån. Årsaken er at bankene ikke stiller strenge nok krav for låneopptak, og dette har direkte bidratt til utviklingen i både boligmarkedet og gjeldsgraden til nordmenn (Bjørnan 2016).

På bakgrunn av dette har søkelyset til samfunnet rettet seg mot det finansielle systemet, markedet og institusjoner. Mange eksperter mener at finansinstitusjoner forsømmer sine forpliktelser overfor samfunnet i søken etter profitt. Denne holdningen er en trussel mot samfunnet, og vil bidra til vesentlig økning i risikoen for ustabilitet i verdensøkonomien. I debatten diskuteres det fra alle kanter om rollen og ansvaret finansinstitusjoner har overfor samfunnet, og hvilken forpliktelser og krav som er forsvarlig å forvente fra finansielle institusjoner. I denne oppgaven ønsker vi å belyse finansinstitusjonenes synspunkter i debatten, og tema vil derfor være samfunnsansvar i finansnæringen.

### **1.3 Problemstilling**

Basert på bakgrunn og tema skal vi forsøke å besvare følgende problemstilling:

#### **Hvilket perspektiv har norske finansielle institusjoner på samfunnsansvar?**

Et av formålene med denne oppgaven er å utdype og belyse et området som er relevant og aktuell. I dagens moderne samfunn anvender alle en rekke tjenester og produkter tilknyttet finansielle systemer og institusjoner.

Privatpersoner og enkeltindivider benytter ulike finansielle plattformer og tjenester for å administrere sine verdipapirer og finansielle instrumenter. Dette inkluderer blant annet ulike investeringer, forsikringer, pensjonsordninger og sparing. I tillegg er finansinstitusjoner en viktig ressurs for tilgang av lån, slik at publikum ofte er avhengig av dem for å kunne gjennomføre større anskaffelser og transaksjoner, som for eksempel boligkjøp. Derfor utgjør finansielle institusjoner en viktig rolle og funksjon for populasjonen.

I tillegg er finansinstitusjoner et viktig ledd for næringslivet. De spiller en avgjørende rolle ved å tilføre likviditet og kapital til markedet. En stor andel virksomheter er avhengig av finansiering for å foreta og gjennomføre nødvendige investeringer for å sikre videre drift. Dessuten er det mange bedrifter som sannsynligvis ikke hadde eksistert uten tilgang til oppstartsmidler og lån. Dette har vært usedvanlig fremtredende de siste årene der finansinstitusjoner har vært et nøkkelement for å stabilisere norsk økonomi. Blant annet har en vesentlig andel organisasjoner relativt nylig opplevd en vanskelig og utfordrende periode, spesielt bedrifter innenfor olje- og gass industri. De finansielle institusjonene har bidratt til å sikre norske arbeidsplasser og økonomi ved å tilby en rekke løsninger og muligheter for å øke overlevelsessevnen til mange virksomheter.

Myndighetene er opptatt av å ivareta allmennhetens interesser, og dette innebærer blant annet å sikre at samfunnet utvikler seg i en retning som både er bærekraftig og forsvarlig. Ved flere anledninger har finansielle institusjoner skapt utfordringer for samfunnet hvor myndighetene har vært tvunget til å iverksette tiltak for å berge situasjonen. Utifra dette kan vi forstå at finansinstitusjoner har en betydelig innflytelse på samfunnet, og for å kunne avverge og forebygge at uønskede situasjoner oppstår, bør myndighetene derfor rette sin oppmerksomhet mot finansnæringen.

På bakgrunn av dette utgjør finansielle institusjoner derfor et viktig element i kjernen og fundamentet til samfunnet. De påvirker samtlige aktører, uavhengig av om du er en privatperson, virksomhet, stat eller andre interessentgrupper. I tillegg forvalter finansinstitusjoner enorme verdier og ressurser, og dersom dette ikke utføres på en bærekraftig og forsvarlig måte kan det medføre katastrofale konsekvenser for samfunnet. I lys av dette er det dermed viktig å undersøke finansinstitusjonenes perspektiv og synspunkter vedrørende samfunnsansvar.

## **1.4 Avgrensninger**

I denne oppgaven skal vi forholde oss til finansielle institusjoner i Norge. Dette inkludere alle typer og former for organisasjoner som kan regnes for å være en del av norsk finansnæring. Under hele oppgaven referer vi til norske finansinstitusjoner eller norsk finansnæring ved bruk av ord og uttrykk som næring, industri, institusjon o.l med mindre annet er spesifisert.

Litteraturen for samfunnsansvar er enormt, og vi kan naturligvis ikke gjennomgå alt sammen. Vi har derfor valgt ut fire perspektiver, og et fåtall tilhørende teorier for å besvare på problemstillingen vår. Vi er fullstendig klar over at det eksistere andre synspunkter og perspektiver med andre definisjoner på samfunnsansvar. Samtidig er vi også klar over at det eksisterer utallige andre relevante teorier som kunne vært anvendt. Likevel har vi bevisst valgt å se bort ifra en rekke teorier, modeller og litteratur fordi omfanget av oppgaven ikke tillater oss å inkludere mer enn det vi allerede har gjort.

For datafunn bruker vi hovedsakelig primærdata fra samtaleintervjuene våre. Men på enkelte områder blir sekundærdata anvendt. Sekundærdata i dette tilfellet er dokumenter slik som årsberetning, rapporter, vedtekter osv. som vi kan finne på nettsidene til respondentene.

## **1.5 Disposisjon**

Kapittel 1: Innledning

I dette kapitlet skal vi hovedsakelig presentere utgangspunktet for oppgaven og problemstillingen.

Kapittel 2: Teori - Samfunnsansvar

I dette kapitlet skal i gjennomgå teorigrunnet. Vi presenterer hovedretningene, og tilhørende relevante teorier og modeller. Vi skal også presentere vår hypotese.

### Kapittel 3: Metode

I dette kapitlet presenterer vi metoden vi har brukt for undersøkelsen. Samtidig gjennomgår vi forskningsprosessen, og redegjør for alle våre valg under forskningsprosessen,

### Kapittel 4: Empirisk funn og data

I dette kapitlet presenterer vi funnene og data fra samtaleintervjuene våre.

### Kapittel 5: Analyse og drøfting

I dette kapitlet analyserer vi og drøfter funnene ved å relatere det til teorigrunnet vårt.

### Kapittel 6: Konklusjon

I dette kapitlet presenterer vi konklusjonen av undersøkelsen vår.

### Kapittel 7: Videre forskning

I dette kapitlet presenterer vi et par potensielle interessante innfallsvinkler for videre forskning.

## **2.0 Teori - Samfunnsansvar (CSR)**

I dette kapittelet skal vi utdype konseptet og relevante teorier innenfor Corporate Social Responsibility. Deriblant skal vi undersøke hvilke årsaker som har bidratt til økt oppmerksomhet rettet mot samfunnsansvar in nyere tid. Samtidig skal vi gjennomgå viktige historiske momenter for utviklingen av konseptet. Videre introduseres et fåtall elementer som kan påvirke oppfatningen av fenomenet samfunnsansvar. Mesteparten av dette kapittelet vil bli viet til å presentere fire hovedretninger innenfor CSR. Disse retningene danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven vår. I tillegg skal vi diskutere tidligere forskning på området, og forsøke å relatere det til relevante teorier. Til slutt drøftes hypotesen vår for denne oppgaven.

### **2.1 Bakgrunn**

Fenomenet samfunnsansvar har mottatt økende støtte og popularitet den siste tiden. Blant annet skyldes dette årsaker tilknyttet globalisering, global oppvarming, økt oppmerksomhet mot fornybar energi og miljøet, utnyttelse av lokale samfunn, langsiktig bærekraftighet, skandaler, kriser og teknologi. Vi skal foreta en kort introduksjon av et utvalg av årsaker som har bidratt til økt oppmerksomhet rettet mot fenomenet samfunnsansvar.

Verdensøkonomien har opplevd en rekke skandaler og kriser i nyere tid som har påført vesentlige skader på samfunnet, økonomien og tilliten til næringslivet. Deriblant inkluderer dette skandaler slik som Worldcom, Enron, Tyco, Lehman Brothers og LIBOR. Felles for disse skandalene er korrupsjon i form av etisk og moralsk uforsvarlig atferd preget av elementer som manipulasjon, svindel, bedrag, villedning og uansvarlighet. I ettertid har involverte organisasjoner blitt beskyldt for å fokusere for mye på gevinst, profitt og egen interesse.

I lys av dette argumenteres det med at CSR kan forhindre eller reduserer risikoen for uetisk atferd fordi CSR bidrar til å disiplinere organisasjonen. Fokus på CSR innebærer blant annet implementering av etisk forsvarlige rutiner, kontroll og retningslinjer. I tillegg medfører det til økt bevissthet og oppmerksomhet rettet mot elementer som integritet, respekt, verdier, ansvar og forpliktelser. Resultatet av dette inkluderer blant annet redusert korrupsjon og risiko for

uredeligheter handlinger (Krishnamurti, Shams et al. 2018, Wikipedia “List of corporate collapses and scandals” 2018).

Globaliseringen har medført til vesentlige endringer i omgivelsene og mulighetene til organisasjoner. Landegrensene viskes ut slik at barrieren og terskelen for å utvide internasjonalt reduseres. Konsekvensene av dette innebærer økt internasjonal tilstedeværelse av organisasjoner, og styrking av deres innflytelse, maktposisjon og påvirkningskraft. Samtidig reduseres statene og myndighetenes makt og kontroll overfor organisasjoner grunnet manglende oversikt over selskapenes operasjonelle drift og gjerninger. I lys av dette reises det en rekke bekymringer vedrørende organisasjonenes opptreden. Blant annet beskyldes globale organisasjoner for å utnytte og stjele ressurser fra lokale samfunn, uetisk forretningsskikk og praksiser som ikke samsvarer med kulturelle normer og verdier, manglende vilje til å anerkjenne og imøtekomme behovene og interessene til lokale samfunn, undertrykkelse og brudd på menneskerettigheter, og påvirkning av lokal politikk med uanstendige intensjoner og baktanker (Collins 2015).

I tillegg har internasjonalisering medført til reduksjon av ansvarlighet og forpliktelser overfor lokale samfunn og miljøer. Dette har bidratt til økt fokus på oppnåelse av egen interesse og målsettinger på bekostning av samfunnets velferd. Naturligvis har dette påført skade på samfunnet og miljøet i form av miljøkatastrofer og ulykker grunnet uforsvarlig operasjonell drift, ødeleggelse av omgivelsene og naturen, klimaendringer, forurensning, fremskynding av global oppvarming, og forstyrrelse og rasering av lokale kulturer.

Disse problemstillingene og utfordringene har bidratt til økt fokus og oppmerksomhet rettet mot samfunnsansvar. I de siste årene har samfunnet og befolkningen stilt høyere krav overfor organisasjonenes ansvarlighet og forpliktelser i forbindelse med konsekvensene og effektene av deres operasjonelle drift. En økende andel organisasjoner har respondert ved å integrere aspekter ved CSR i deres daglige drift og strategiske beslutninger. I dag utgjør CSR en viktig del av identiteten til en rekke organisasjoner.



## 2.2 Historie og konsept

Fenomenet CSR har eksistert i mange år, og det moderne konseptet av CSR kan spores helt tilbake til 1950-tallet. Ifølge Carroll (1999) markerte publikasjonen av Howard R. Bowen sin bok, "Social Responsibilities of the businessman", i 1953 begynnelsen på utviklingen av det moderne konseptet. Den opprinnelige definisjonen på fenomenet var:

It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of objectives and values of our society. (Bowen 1953, gjengitt i Carroll 1999, 3)

Utgangspunktet for denne definisjonen var ideen om at flere hundre av de største organisasjonene og selskapene utgjorde en kritisk senter for makt og beslutningstaking der deres handlinger berørte en vesentlig andel av befolkningen. Videre påpekte Bowen at samfunnsansvar ikke er en universell sannhet, men at konseptet inneholdt viktige momenter og sannheter som kan bidra til å veilede organisasjoner (Carroll 1999).

På 1960-tallet ble litteraturen og konseptet for CSR vesentlig videreutviklet. Tidsperioden var hovedsakelig preget og dominert av Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire, og Clarence C. Walton. Davis var hovedsakelig kjent for synspunkter tilknyttet relasjonen mellom samfunnsansvar og sosial makt og innflytelse. Derimot fokuserte Frederick på anvendelsen av ressurser, og argumenterte med at siden organisasjoner forbruker samfunnets ressurser i produksjonen, er det rimelig å forvente at de bidrar til samfunnets velferd og velstand. McGuire tilførte en rekke nye dimensjoner og elementer i CSR konseptet. Deriblant mente han at organisasjoner må ta hensyn til politikk, velferd, utdanning, de ansattes velvære, og andre elementer relatert til det sosiale domenet. Samtidig uttrykte han at organisasjoner må opptre som en oppriktig og rettferdig borger. Clarence rettet oppmerksomheten sin mot rollene og relasjonene mellom samfunn og forretning. Videre argumenterte han med at samfunnsansvar innebærer frivillighet fremfor tvang og press (Carroll 1999).

CSR litteraturen tiltok på 1970-tallet, og stadig nye definisjoner, teorier og modeller oppstod. Debatten i denne perioden handlet om spesifisering og identifisering av aspektene ved CSR. I lys av dette utforsket litteraturen i CSR en rekke ulike perspektiver, dimensjoner og elementer. Blant annet inkluderte dette kulturelle normer og verdier, etikk, nyttemaksimering, rettigheter, rettferdighet, politikk, sosiale programmer, filantropi osv. En rekke ulike retninger innenfor CSR begynte å ta form som følge av debatten. Corporate Social Performance var en av konseptene som mottok bred støtte, og var i utgangspunktet en syntese og sammenfatning av debatten som foregikk. I 1979 publiserte Archie B. Carroll en konseptuell modell av CSP bestående av fire kjernekomponenter som definerer CSR konseptet. Modellen har bidratt vesentlig til utviklingen av CSR litteraturen i ettertid (Carroll 1999).

Utviklingen av CSR litteraturen opplevde en substansiell skifte i fokus og retning på 1980-tallet. Fokuset skiftet fra nye definisjoner og ideer til fordel for konkrete forskningsmetoder og gjennomføring av studier med formål om å innhente evidens og empiri. Samtidig ble oppmerksomheten rettet mot videreutvikling og konkretisering av ideene og konseptene som oppstod på 1970-tallet. Dette utformet grunnlaget og forarbeidet til konsepter slik som responsive CSR, CSP, offentlig politikk, forretningsetikk, interessent og ledelsesteorier. I tillegg forsøkte en rekke akademikere å utvikle ulike rammeverk og konstruksjoner med formål om å operasjonalisere CSR ved å transformere teori til praktiske momenter for handling. Hensikten var å danne et grunnlag for å forske på effektene av CSR på organisasjoner i den virkelige verden. Spesifikt ønsket forskere å undersøke relasjonen mellom CSR og finansielle prestasjoner (Carroll 1999).

På 1990-tallet rettet fokuset fullstendig mot utviklingen av ulike retninger innenfor CSR. Det var ikke lenger viet oppmerksomhet til å utforske nye ideer og definisjoner. I stedet ble konseptene utviklet i tidligere tidsperioder anvendt som springbrett for divergerende teorier og modeller. Dette gav opphav til en rekke forskjellige retninger, og de mest dominerende og anerkjente var blant annet CSP, Stakeholder Theory, Corporate Citizenship og forretningsetikk.

Ettersom at retningene bidro til å skape en kontekst for fenomenet CSR, ble det vesentlig lettere å utforme og artikulere konkrete teorier og modeller. Følgelig styrket dette trenden om operasjonalisering av CSR, og dette tilførte en betydelig andel evidens og empiri til litteraturen. I det 20-århundre rettes fokuset mot empirisk forskning og teoretisk utvikling. Spesielt med hensyn til den globalisering og fremvoksende teknologier som påvirker landskapet og omgivelsene til organisasjoner og samfunnet (Carroll 1999).

### **2.3 Faktorer som påvirker praktisering av CSR**

Til tross for en omfattende litteratur med relevante teorier og modeller innenfor CSR, eksisterer det fremdeles store variasjoner i tolkningen og forståelsen av fenomenet samfunnsansvar blant samfunnet og forretningsverdenen. Dette har medført til ulike oppfatninger om hvordan organisasjoner bør utøve samfunnsansvar. Ifølge Matten og Moon (2008) skyldes dette en rekke faktorer relatert til nasjonale og industrielle karakteristikk. Det politiske systemet avgjør maktfordelingen mellom staten og næringslivet, og dermed også organisasjonenes involvering og innflytelse over offentlig politikk. Dette påvirker organisasjonenes deltakelse i sosiale aktiviteter og problemstillinger. Det finansielle systemet er avgjørende for kapitaltilførsel, og dermed også hvilke aktører som råder over organisasjonenes agenda og målsetting. Utdanning og arbeidsmarkedet bestemmer kvantiteten og kvaliteten på ressurser. I tillegg setter arbeidssystemet begrensninger på organisasjonenes handlingsrom. Videre utgjør kultur en vesentlig forskjell, og påvirker oppfatningen av konsepter som sosialisme og kapitalisme. Samtidig utformer det institusjonelle rammeverket omgivelsene til organisasjonene, og medfører implikasjoner for deres operasjonelle drift. Deriblant innebærer dette koordinering og organisering av markedsprosesser såvel som kontrollsystemer. Dette er kritisk for utformingen av relasjonene og rollene tilknyttet interessenter.

### **2.4 Hovedretninger i CSR**

Garriga og Melé (2004) har foretatt en kartlegging av litteraturen innenfor CSR med formål om å skape en oversikt og klarhet over teorier og modeller relatert til konseptet CSR. Undersøkelsen deres bygger på hypotesen om at CSR teorier fokuserer på ett av følgende fire områder:

Økonomiske, politiske, sosial integrasjon og etikk. Videre har Garriga og Melé utført en omfattende analyse og kategorisering av velkjente og sentrale CSR teorier og modeller. Arbeidet deres har avdekket fire generelle hovedaspekter ved CSR litteraturen som de har kategorisert i fire ulike hovedretninger. Disse retningene er som følger:

Instrumental:

Denne retningen inneholder CSR teorier rettet mot aspektet økonomi, og argumenterer for CSR fra et profitt og lønnsomhetsperspektiv.

Political:

CSR teorier innenfor denne retningen fokuserer på aspektet politikk, og handler om ansvarlig anvendelse av sosial og politisk makt og innflytelse.

Integrative:

Teorier i denne retningen retter oppmerksomhet mot aspektet sosial integrasjon, og innebærer at organisasjonen må imøtekomme krav og ønsker fra samfunnet.

Ethical (Value):

Teorier som faller inn under denne retningen fokuserer på aspektet etikk, og bygger på filosofien og ideen om at organisasjoner må bidra til å skape et godt samfunn ved å utvise og opprettholde en høy etisk standard.

I dette kapittelet skal vi gi en kort innføring av hovedretningene. I tillegg skal vi presentere de mest relevante og anerkjente CSR teoriene under hver enkelt hovedretning.

#### *2.4.1 Instrumental*

Innenfor det instrumentelle perspektivet fremstår organisasjoner som et strategisk verktøy og instrument for å oppnå økonomiske målsettinger, og det ultimate formålet er verdiskaping og profitt. Hovedsakelig er det kun det økonomiske aspektet ved interaksjon mellom forretning og

samfunn som er av betydning, og samfunnsansvaret til virksomheter er å skape merverdi og profitt. Følgelig anses sosiale aktiviteter og andre handlinger tilknyttet samfunnet som unødvendig og ineffektiv forbruk av ressurser så fremt det ikke er konsistent med verdiskaping. I tillegg utelukker ikke dette at selskaper vier oppmerksomhet til samtlige interessenter så lenge det ikke kommer i konflikt med profittmaksimering. Shareholder Value Theory (SVT) er blant de mest fremtredende teorier og modeller innenfor denne retningen (Garriga and Melé 2004).

#### *2.4.1.1 Shareholder Value Theory (SVT)*

Shareholder Value Theory (SVT) innenfor CSR har sitt utspring fra økonomiske teorier og modeller hvor hovedfokuset og det overordnede målet er profittmaksimering. Filosofien bak teorien er basert på ideen om at eiere og aksjonærer disponerer sine ressurser med forventning om avkastning og verdiskaping. I den forstand er selskapet derfor forpliktet til å ivareta interessene til selskapets eiere. Implisitt betyr dette at virksomhetens hovedansvar er å skape meravkastning og øke den økonomiske verdien til selskapet. Følgelig betyr dette at organisasjonen kun skal delta på aktiviteter som bidrar til økt verdiskaping (Melé 2008).

##### *2.4.1.1.1 Bakgrunn*

På 1900-tallet anvendte organisasjoner i USA en “Retain and Reinvest” filosofi og strategi. I korte trekk innebærer dette at selskaper tilbakeholder all overskudd og kapital for videre investering fremfor utbytte til eiere. Strategien var en suksess i form av at organisasjoner opplevde en eventyrlig vekst og utvikling i perioden. På 1960 og 1970-tallet ekspanderte selskapene seg vesentlig ved å investere i en rekke ulike industrier som følge av disponibel inntekt og overskudd. Stadig økende antall divisjoner, bransjer og byråkrati internt i organisasjonen førte til tap av kontroll og oversikt. Konsekvensen av dette var blant annet ineffektiv anvendelse og allokering av ressurser som bidro til skuffende prestasjoner. I lys av dette hevdet en rekke økonomer at ledelsen i organisasjonene var for opptatt av å bygge konglomerater ved å foreta en rekke tvilsomme investeringer i prosjekter og bransjer som ikke var en del av kjernekompetansen eller forretningsmodellen til organisasjonen. Dette gav utspring til agent teori som omhandler en form for selskapsstyring med formål om å disiplinere ledelsen. Basert på agent teori dannet det seg en tankegang om at ledelsen sin eneste oppgave består av å

maksimere avkastningen og verdien til eierne. Dette dannet grunnlaget for det som senere ble kjent som “Shareholder Value theory” (Lazonick and O'sullivan 2000).

Samtidig som organisasjonene opplevde vesentlige endringer i styringsform og struktur, raste debatten om organisasjonenes sosiale forpliktelser og ansvar. På 1960-tallet utviklet CSR konseptet i retning av sosiale forpliktelser og ansvar overfor samfunnets interesser og velferd. Milton Friedman var en sterk motstander av denne utviklingen, og uttalte klart og tydelig at organisasjonenes eneste samfunnsansvar er å maksimere profitt og verdi for eiere. En rekke andre økonomer støttet synet til Friedman, og argumenterte blant annet med at alle involverte parter oppnår bedre resultater dersom organisasjoner fokuserte på å maksimere profitten. Dette argumentet er basert på ideen om at markedet og eiere besitter overlegen evne til å allokere ressurser effektivt i forhold til organisasjoner fordi ledelsen ofte forfølger private målsettinger. I dag inneholder CSR litteraturen en rekke modeller og teorier som anerkjenner at sosiale forpliktelser og ansvar kan bidra til profittmaksimering under spesifikke forhold og omstendigheter (Lazonick and O'sullivan 2000, Melé 2008).

#### *2.4.1.1.2 Konsept*

Milton Friedman er en velkjent bidragsyter innenfor teorier og modeller tilknyttet profittmaksimering, og anses av mange som en sentral representant av dette perspektivet. Ifølge Friedman (2007) er en organisasjon i sin helhet ikke en organisk person, og kan dermed ikke regnes for å inneha iboende ansvar og forpliktelser. Dette er forbeholdt mennesker, og det er kun individuelle personer som har et forhold til slike elementer. En virksomhet eksisterer med formål om å betjene eiernes interesser og ønsker, slik at ansatte i bedriften innehar et ansvar overfor eierne, og er dermed forpliktet til å arbeide for å oppnå angitte målsettinger. Hovedsakelig består disse målsettingene av å skape mest mulig økonomisk verdi innenfor rammeverket fastsatt av myndighetene og samfunnet.

Friedman (2007) erkjenner at det individuelle mennesket har selvstendige preferanser, ansvar, forpliktelser, ønsker og tanker. Mennesket har friheten til å forfølge sine egne mål og ambisjoner. Blant annet innebærer dette friheten til å beslutte hvordan private ressurser skal anvendes. Likevel inkluderer ikke dette friheten til å benytte andre sine ressurser til å oppfylle

egne private ønsker. En person som har besluttet å arbeide i en virksomhet av sin frie vilje, har indirekte inngått en kontrakt med eierne av organisasjonen. Denne kontrakten innebærer en transaksjon hvor eierne stiller private ressurser disponibelt for motparten. Til gjengjeld er vedkommende forpliktet til å forfølge eiernes interesser og ønsker. I den forstand er derfor det enkelte individet i en organisasjon kun ansvarlig overfor eierne. Inneforstått betyr dette at individet er en agent for eierne med hensikt om å fremme eiernes interesser.

Videre reiser Friedman (2009) i sin bok “Capitalism and Freedom” en rekke spørsmål til ideen om at forretningsmenn har et ansvar overfor samfunnet. Dersom dette er tilfellet, hvordan skal forretningsmenn vite hvilken sosiale forpliktelser de har? Hvem skal avgjøre hva som skal stå på samfunnets agenda? I hvilken grad har forretningsmenn rettigheter og beslutningsmyndighet til å belaste en byrde på organisasjonen og dens eiere på vegne av samfunnets interesser? I tillegg argumenterer Friedman (2009) med at en organisasjon som anvender sine ressurser til å oppfylle sosiale forpliktelser frarøver eierne friheten og rettigheten til å råde over ressursene de har stilt disponibelt. Dessuten har eiere friheten og muligheten til å allokere sine private ressurser, inkludert sin andel av selskapets profitt, til slike formål. Derfor er det ikke nødvendig for organisasjon som helhet å iverksette tiltak for å ivareta samfunnets interesser. Således er det ikke naturlig at forretningsmenn opptrer som statstjenestemenn fordi de verken er oppnevnt eller valgt av befolkningen. Dermed er forretningsmenn ikke ansvarlig overfor befolkningen og samfunnets interesser. Dette ansvaret er forbeholdt myndighetene, staten og dens tjenestemenn. Friedman (2009) konkluderer dermed med følgende:

“In such an economy, there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud.” (Friedman 2009, 112).

Ifølge Jensen (2010) oppnår samfunnet høyest mulig verdiskaping og optimal utnyttelse av ressurser når hvert enkelt selskap maksimerer sin egen markedsverdi. Et selskap øker sin

markedsverdi ved å skape merverdi. Dette oppstår når selskapet produserer produkter og tjenester som blir verdsatt av samfunnet til en høyere verdi enn ressursene forbrukt i produksjonen. Følgelig krever dette at organisasjoner optimaliserer og effektiviserer bytteforholdet mellom ulike interessenter dersom de ønsker å maksimere sin verdiskaping, og dermed profitt.

Videre argumenterer Jensen (2010) med at debatten om hvilke målsettinger og formål et selskap bør tillegge sin agenda ikke er produktivt. Årsaken er at innfallsvinkelen ikke belyser riktig problemstilling fordi fokuset og oppmerksomheten blir rettet mot konflikten mellom ulike interessentgrupper som konkurrer om hvem som burde være høyest prioritert med tilgang til flest mulig privilegier. Således mener Jensen (2010) at diskusjonen bør fokusere på verdiskapingsprosessen til selskapene, og hvordan dette kan optimaliseres og effektiviseres slik at verditapet av samfunnets ressurser minimaliseres.

Verdiskapingsprosessen til organisasjoner innebærer at de anvender samfunnets ressurser i form av kapital, materialer og arbeidskraft i produksjonen av tjenester og produkter. Videre blir dette forbrukt og konsumert av samfunnet. Merverdien som tilføres samfunnet er differansen mellom verdien av ressursbruk og ytelsene. Riktignok tilsvarer dette også profitten til selskapet. Et selskap som ønsker å maksimere sin profitt blir naturligvis nødt til å optimalisere produksjonsprosessen slik at de kan skape mest mulig verdi av ressursene som forbrukes. Implisitt betyr dette at samfunnet oppnår høyest mulig verdiskaping og effektivitet med hensyn til ressursbruk når selskapene fokuserer på profittmaksimering (Jensen 2010)

Filosofien til både Jensen og Friedman danner sentrale elementer i SVT. Deriblant inkluderer dette elementer som demokrati, fri markedsøkonomi, friheten til å inngå kontrakter, friheten til å opprette og drive forretning, fri tilgang til ressurser og arbeidskraft, friheten til å produsere, forhandle og selge. Videre understreker SVT at selskaper kun er forpliktet til å imøtekomme kravene fra myndighetene og oppfylle eiernes ønsker. Likevel utelukker ikke dette selskapenes deltakelse i sosiale aktiviteter såfremt det er konsistent med verdiskaping. I SVT forstås



forretning som en autonomisk aktivitet underlagt reguleringer fastsatt av staten og myndighetene, og det eneste sosiale ansvaret er å skape profitt og verdi for samfunnet. Inneforstått innebærer dette en forkastelse av ansvaret for konsekvenser fra forretningsaktiviteter såfremt dette ikke er inkludert i lovverket. Samfunnsproblemer og andre sosiale formål skal hovedsakelig forfølges av staten og dens tjenestemenn (Melé 2008).

Basert på SVT består samfunnsansvaret til forretningsmenn og virksomheter å skape merverdi ved å fokusere på maksimering av verdiskaping og profitt. Naturligvis fører dette til en berikelse av organisasjoner og deres eiere, men i tillegg vil det tilfalle flere fordeler for samfunnet. Deriblant bidrar dette til en effektiv og optimalisert forbruk av samfunnets begrensede ressurser. Konsekvensene av å produsere tjenester og produkter som ikke er ønsket av samfunnet inkluderer blant annet redusert profitt og potensiell tap av selskapets verdier. Dette kan på lang sikt medføre til likvidasjon av organisasjonen. Dessuten må virksomheter tilrettelegge sin produksjon til samfunnets absorberingsevne for å unngå overproduksjon slik at det ikke oppstår unødvendig verditap. Implisitt betyr dette at samfunnet styrer både kvantiteten og formålene av ressursforbruket (Melé 2008)..

I tillegg fører profittmaksimering blant annet til insentiver for kostnadseffektiv drift, innovasjon, investering, konkurransedyktige priser og utvikling av teknologi og kunnskap. Dette er kritiske elementer som bidrar til en forbedring av det økonomiske systemet og utvikling av samfunnet. Videre forbedres den sosiale velferden ved at en andel av verdiskapingen tilfaller fellesskapet gjennom skatte- og avgiftssystemet. Samtidig kan staten og myndighetene innføre lover og regler for å redusere og forhindre uønsket atferd fra bedrifter slik at virkningen og effektene av negative konsekvenser som følge av forretningsdrift minimeres. Samfunnsproblemer og andre sosiale utfordringer blir ivaretatt av staten og private aktører gjennom donasjoner og veldedighet. I lys av dette er det derfor ikke nødvendig for organisasjoner å involvere seg i samfunnets agenda utover å fokusere på maksimering av verdiskaping (Melé 2008).

#### *2.4.1.1.3 Kritikk og fordeler*

En fordel med SVT modellen er dens evne til å skape merverdier og velstand for organisasjoner og samfunnet gjennom effektiv og optimal utnyttelse av ressurser. Målsettingen om maksimering av profitt beror på ideen om at eiere og markedet er overlegen med tanke på effektiv allokering av ressurser i forhold til organisasjoner. Implisitt betyr dette at markedet til enhver tid investerer i områder som har potensialet for høy avkastningen. Slike områder oppstår som følge av manglende ressurser til tross for betydelig etterspørsel fra befolkningen og samfunnet. I den forstand bidrar markedet til å tilfredsstille behovene og ønskene til samfunnet ved å allokere nødvendige ressurser til målrettede formål. I tillegg bidrar fokus på profittmaksimering til å disiplinere og motivere organisasjoner til å utvikle og produsere konkurransedyktige produkter. Dette vil øke tilgangen til varierte kvalitetsprodukter og tjenester for samfunnet og befolkningen (Lazonick and O'sullivan 2000, Melé 2008).

Motstandere av SVT perspektivet retter en rekke kritikk mot tankegangen og filosofien som danner grunnlaget for teorien. Riktignok er modellen effektiv med hensyn til verdiskaping, men fokus på kun økonomisk velstand kan påføre samfunnet utilsiktede skader. Blant annet medfører dette til tunnelsyn og myopisk atferd rettet mot kortsiktige gevinster på bekostning av bærekraftig langsiktig utvikling. Videre oppfordres og stimuleres organisasjoner til å utvise en uetisk og hensynsløs atferd som følge av kontinuerlig søken etter å oppnå kortsiktige målsettinger. Konsekvensene av dette innebærer blant annet uetisk forretningskikk som bryter med etablerte lover, verdier og kulturelle normer. I tillegg fører det til ansvarsfraskrivning og motvilje mot å foreta nødvendige tiltak og investeringer for sikre den operasjonelle driften fordi det kan påvirke lønnsomheten. Følgelig kan dette føre til katastrofale ulykker med vesentlige implikasjoner på miljøet, omgivelsene og samfunnet. I tillegg er ikke maksimering av verdiskaping og økonomisk velstand for samfunnet nødvendigvis en positiv eller god målsetting. For eksempel kan investering og allokering av ressurser til olje- og gassindustrien bidra til høyere velstand for samfunnet fremfor fornybar energi. Likevel er fornybar energi mer miljøvennlig og bærekraftig for samfunnets langsiktige utvikling. Under slike omstendigheter medfører derfor SVT perspektiv mer skade enn nytte (Stout 2012)

#### *2.4.2 Political*

Det politiske perspektivet fokuserer på samhandlingen og forbindelsen mellom organisasjoner og samfunnet. Hovedsakelig rettes oppmerksomheten mot ansvaret og rettighetene en organisasjon innehar som følge av deres rolle, innflytelse og maktposisjon i samfunnet. I lys av dette foreligger det forventninger tilknyttet organisasjonens sosiale forpliktelser og aktiviteter i sosiale sammenheng. Corporate Citizenship (CC) er blant de mest velkjente teoriene og modellene innenfor det politiske perspektivet. Sentrale elementer i teorien inkluderer blant annet rettigheter, forpliktelser, ansvar, sosiale og politiske aktiviteter (Garriga and Melé 2004).

##### *2.4.2.1 Corporate Citizenship (CC)*

Ideen om organisasjoner som en borger og deltaker i samfunnet har fått betydelig medfart i nyere tid. Hovedårsaken skyldes endringer i forholdet mellom næringslivet og samfunnet som følge av kjernefaktorer som globalisering, teknologisk fremskritt, økonomisk verdiskaping, velferd og deregulering. Videre har disse faktorene bidratt til en omfordeling av rolle og maktposisjon mellom organisasjoner og myndigheter. I det moderne verdenssamfunnet er det derfor enkelte internasjonale selskaper og konglomerater som innehar en innflytelse, sosial og politisk påvirkningskraft som overgår noen stater og myndigheter. I den forstand betyr dette at organisasjoner har fått en vesentlig mer sentral rolle i samfunnet, og dette medfører blant annet en rekke forpliktelser, rettigheter og ansvar (Garriga and Melé 2004).

##### *2.4.2.1.1 Bakgrunn*

På 1990-tallet oppstod en debatt som omhandlet nytten av det konseptuelle rammeverket av CSR. Mange akademikere kritiserte konseptet for å være diffus og uklar. I lys av dette utviklet det seg en rekke ulike modeller og teorier med formål om å konkretisere og operasjonalisere CSR. Modeller og teorier tilknyttet CC retningen mottok bred støtte og anerkjennelse. En av årsakene skyldes at CC innebar tydelige utforminger og spesifikasjoner på organisasjonens rolle og aktiviteter tilknyttet samfunnet (Birch 2001).

I samme tidsperiode rettet myndigheter verden over oppmerksomheten mot den stadig økende ineffektiviteten i offentlig sektor. I et forsøk på å løse problemstillingen ble en ny reform, “New Public Management”, introdusert og innført i en rekke land. Reformen innebar en endring og omstrukturering av offentlig sektor ved å tilføre forretningsmessige karakteristikk og elementer. Hensikten var å forbedre effektiviteten i offentlig sektor ved å anvende metoder og teknikker fra privat sektor og næringsliv. Deriblant medførte dette til en reduksjon av myndighetenes aktiviteter og involvering i næringslivet til fordel for konkurranseutsetting av offentlige tjenester, privatisering, deregulering og desentralisering. Følgelig bidro dette til en vesentlig styrking av organisasjonenes innflytelse, påvirkningskraft, sosial og politisk makt. I lys av dette økte forventningene til samfunnet og staten vedrørende organisasjonenes aktiviteter i samfunnet. Blant annet ble det stilt høyere krav til organisasjonenes engasjement, involvering, sosiale forpliktelser og ansvar i forbindelse med samfunnets interesser og agenda. Dette medførte til ytterligere anerkjennelse og støtte for konseptet CC (Birch 2001, Wikipedia “New Public Management” 2018).

I nyere tid har verdenssamfunnet rettet oppmerksomheten mot utviklingen av fenomenet globalisering. Stadig flere individer og grupper uttrykker bekymring over den stigende trenden vedrørende organisasjonens globale makt og innflytelse. Dette har blant annet bidratt til økt frykt for utnyttelse av ressurser og mennesker, misbruk av makt, ansvarsfraskrivning, ødelegges av miljøet og lokale samfunn. I lys av dette har World Economic Forum oppfordrer en rekke ledere fra innflytelsesrike globale selskaper til å signere under dokumentet “Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards”. Formålet er å skape bevissthet tilknyttet organisasjonens samfunnsansvar, og forene internasjonale selskaper under ideologien om at organisasjoner må bidra til samfunnet gjennom deres kjerneaktiviteter, sosial investering, filantropi og engasjement i offentlig politikk. Denne tankegangen er forenlig med konseptet CC, og har blitt synonymt med fenomenet samfunnsansvar for en rekke organisasjoner (World Economic Forum “Global Corporate Citizenship Initiative” 2018).

#### *2.4.2.1.2 Konsept*

Teorier og modeller innenfor konseptet CC forstår fenomenet fra en rekke ulike perspektiver. Ifølge Carroll (2001) består CC av elementene økonomi, legalitet, etikk og filantropi. For Birch (2001) handler CC om å integrere eksterne faktorer i organisasjonen med formål om å utvikle et langsiktig bærekraftig samfunn. Derimot mener Wood og Logsdon (2001) at CC handler om å balansere frihet og rettferdighet i den forstand at enkeltindividet må veie opp egen interesse og suksess mot den kollektive sosiale velferd og interesser.

Carroll (2001) argumenterer at fenomenet CC kan forstås basert på fire hovedaspekter. Økonomi aspektet er det første, og innebærer at en organisasjon må være lønnsom ved å skape profit. Fravær av lønnsomhet medfører betydelige utfordringer for selskapets kontinuerlige eksistens, og fører sannsynligvis frem til manglende overlevelsessevne. Følgelig har derfor en organisasjon et økonomisk ansvar overfor samfunnet ved å sørge for at de kan støtte seg selv fra et finansielt perspektiv. Dersom dette ikke er tilfellet har organisasjonen naturligvis verken ressurser eller rettigheter til å påta seg andre roller, forpliktelser og ansvar overfor samfunnet. Det andre aspektet omfatter legale forpliktelser, og innebærer at et selskap må følge lover, regler og reguleringer som er gjeldende i samfunnet. Generelt er lovverket utarbeidet basert på samfunnets verdier, kulturer, normer, og gir en pekepinn på hvilke aktiviteter, praksiser og atferd som er akseptert av befolkningen. Samtidig er enkelte lover og reguleringer utarbeidet for å beskytte forskjellige interessentgrupper og samfunnets interesser. Implisitt oppfyller og ivaretar organisasjoner samfunnets interesser og ønsker ved å innrette seg etter rammeverket konstruert av staten og myndighetene. Dessverre dekker ikke lovverket alle potensielle normer, verdier og forventninger fra samfunnet. Dette fører oss frem til det etiske aspektet som hovedsakelig innebærer at en organisasjon må forfølge standarder, verdier, ønsker og forventninger som reflekterer det samfunnet anser som rettferdig og moralsk riktig selv om dette ikke er nedfelt i lovverket. Til slutt forventes det at organisasjoner gir tilbake til samfunnet ved å delta i sosiale aktiviteter rettet mot veldedighet og filantropi. Hensikten er å fremme den menneskelige velferden og godviljen.

Derimot forstår Birch (2001) CC ut ifra et holistisk perspektiv som inkluderer både eksterne og interne faktorer. De eksterne faktorene innebærer blant annet elementer som filantropi, veldedighet, godvilje, ansvar osv. I motsetning baseres interne faktorer på idealet om et skifte i forretningsskikk og forretningsmodell der sosiale og samfunnsmessige elementer integreres på en slik måte at det gjennomsyrrer alle ledd og nivåer i organisasjonen. Formålet er å redefinere organisasjonen på alle områder, deriblant visjon, strategi, struktur, retningslinjer, praksis, prosesser, atferd, kultur og verdier. I et holistisk CC understøttes de eksterne faktorene av organisasjonens interne struktur og iboende verdigrunnlag. I den forstand betyr det at de interne faktorene er et virkemiddel og verktøy for å støtte eksterne faktorer.

I lys av dette har Birch (2001) utarbeidet et konseptuelt rammeverk med 12 hovedprinsipper med formål om å belyse essensen i fenomenet CC. De er som følger:

Å skape en forskjell:

CC er mer enn veldedighet og filantropi. Det handler om å skape en forskjell i samfunnet gjennom dialog og partnerskap, og hvordan partene kan oppnå en bærekraftig suksess, både forretningsmessig og samfunnsmessig.

Myndiggjøring av ansatte og interessenter:

CC søker etter å myndiggjøre alle berørte parter som er assosiert med organisasjonen slik at de kan bidra og involvere seg.

Åpenhet

CC handler om at organisasjoner må være åpen og oppriktig overfor publikum.

Ansvarlighet

CC handler om kontinuerlig forbedring av organisasjonens ansvarlighet gjennom revideringer og verifiseringer av selskapets miljø, sosiale og økonomiske bunnlinjer.

### Deling av ansvar

CC innebærer at forretninger og virksomheter deler ansvar uten at det skal gå på bekostning av lønnsomhet.

### Inkludering

CC innebærer fokus på utvikling av langsiktige og bærekraftige relasjoner med både interne og eksterne interessenter.

### Bærekraftig kapitalisme

CC anerkjenner at velstand og verdiskaping er sentrale elementer for et vellykket og funksjonelt samfunn, men denne velstanden og verdiskapingen må være bærekraftig.

### Trippel bunnlinje

CC er en anerkjennelse på at organisasjoner har sosiale og kulturelle forpliktelser tilknyttet omgivelsene og samfunnet, i tillegg til finansielle og økonomiske forpliktelser til sine eiere. Følgelig handler CC om å endre, utvide og omdefinere tankegangen til virksomheder fra et enssporet tunnelsyn med kun fokus på eierne mot et utvidet perspektiv som inkluderer sosiale, etiske og samfunnsmessige hensyn.

### Langsiktighet

CC anerkjenner behovet for å bevege seg fra en filosofi som omfavner kortsiktige transaksjoner til å fokusere på langsiktighet med hensyn til dialog, transaksjoner og samarbeid.

### Kommunikasjon

CC handler om å skape et vedvarende, verdiskapende og bærekraftig samfunn. For å kunne oppnå dette må alle aktører og interessenter kommunisere med hverandre, og i tillegg må det anerkjennes at forretningsdrift og virksomheter bidrar til å utforme samfunnets verdier, holdninger og kultur.

## Deltakelse

CC innebærer at organisasjoner og interessenter deltar, engasjerer og involverer seg i utviklingen og endringene i samfunnet for å kunne skape bærekraftige sosiale omgivelser, og samtidig oppnå økonomisk suksess.

## Dialog

CC krever at organisasjoner må anerkjenne behovet og nødvendigheten av å foreta radikale interne og eksterne endringer for å imøtekomme forpliktelsene og ansvaret overfor eiere, interessenter og samfunnet. Formålet er å oppnå vedvarende, bærekraftig og langsiktig suksess for både organisasjonen og samfunnet. For å kunne oppnå dette må organisasjonen sørge for å skape en god dialog mellom den interne organisasjonsstrukturen, kjerneaktivitetene og virksomhetens relasjoner med samfunnet.

Wood og Logsdon (2001) er bekymret over utviklingen av konseptet CC, og argumenterer at begrepet og terminologien har blitt for snevert til å dekke fenomenet samfunnsansvar. De har derfor videreutviklet et alternativt konsept på CC som de har navngitt “Business Citizenship” (BS). BS har et bredere perspektiv enn CC vedrørende områdene rettigheter, forpliktelser, relasjoner, muligheter og utfordringer som organisasjoner i det moderne samfunnet møter. Modellen til Wood og Logsdon er utledet med utgangspunkt i konseptet om borgerskap for det enkelte individet. Metoden de har anvendt innebærer å analysere individet, organisasjoner og staten gjennom det minimalistiske og kommunitaristiske perspektivet. Til slutt har de foretatt en sammenligning gjennom det kommunitaristiske og universelle menneskerettighetsperspektivet for å kunne utvikle et globalt perspektiv for organisasjoner. Ifølge Wood og Logsdon ivaretar det globale perspektivet en vesentlig sterkere retningslinje for moral og etikk, fleksibilitet, strukturelle og institusjonelle realiteter. Det er disse elementene som hovedsakelig skiller BS fra standard CC.

Innenfor det minimalistiske perspektivet anses enkeltindividet som agenter med friheten til å søke og strebe etter personlige målsettinger uten interferens fra andre. Samtidig har individet rett



til likebehandling og rettferdighet. Dette kan fortrinnsvis operasjonenes gjennom et grunnleggende rettssystem som tillater det enkelte individet å utøve sine rettigheter. Andre viktige elementer inkluderer blant annet: Fokus på maksimering av individets frihet, fokus på egen interesse, kun retten til individuell frihet er absolutt og valgfritt deltakelse i utviklingen av lover og regler (Wood og Logsdon 2001)

I det kommunitaristiske perspektivet bindes identiteten til enkeltindividet til samfunnet, og borgerskapet blir derfor tillagt et sosialt kontekst. I den forstand regnes individet som et medlem av fellesskapet, og den kollektive velferden og kulturen prioriteres. I tillegg anses regler, reguleringer og individets forpliktelser til samfunnet som viktigere enn personlige rettigheter og målsettinger. Andre viktige faktorer innenfor dette perspektivet innebærer blant annet: Individet er ikke en fri autonom agent fordi identiteten deres defineres av samfunnet, obligatorisk deltakelse i utvikling av lov og regler, rettsapparatet er utviklet med hensyn til fellesskapet og samfunnets beste, lav fokus på individuelle rettigheter og høy fokus på ansvar og forpliktelser i samfunnet individet tilhører (Wood og Logsdon 2001).

I kontrast med både det minimalistiske og kommunitaristiske perspektivet, er det universelle menneskerettighetsperspektivet opptatt av alle mennesker, ikke bare enkeltindividet eller det enkelte samfunn. Dette innebærer tilstedeværelse av menneskelig frihet og rettigheter slik som ytringsfrihet, frihet til autonomi, retten til å søke og strebe etter egne interesser og målsettinger, og retten til å delta i lovgivning. I tillegg må staten identifisere og ivareta interesser som styrker det menneskelig potensialet. I den forstand må de tilføre mennesker nødvendige instrumenter og verktøy med formål om å realisere det menneskelige potensialet. Dette innebærer for eksempel retten til utdanning, helsetjenester og velferd. Hovedfokuset er rettferdighet og rettighetene til alle mennesker. Følgelig betyr dette blant annet at individets personlige målsettinger og rettigheter må avvike dersom det kommer i konflikt med menneskerettigheter, og lover og regler skal ikke følges dersom det ikke støtter menneskerettigheter. I lys av disse tre perspektivene på borgerskap for individet har Wood og Logsdon (2001) utarbeidet tre ulike konsepter og perspektiver på CC.

Basert på det minimalistiske perspektivet defineres organisasjoner som en separat enhet bestående av en samling kontrakter mellom individer og organisatoriske aktører. Dette perspektivet fokuserer hovedsakelig på egen interesse og gevinster. Deriblant skal organisasjonen ikke påføre skader på samfunnet som kan medføre til tap av verdier for selskapet. I tillegg bør selskapet unngå å delta i aktiviteter som har til hensikt å fremme og skape velvilje med mindre dette bidrar til økt verdiskaping for organisasjonen. Dette innebærer blant annet at virksomheten ikke skal inngå samarbeid, eller utvikle relasjoner med samfunnet og interessenter som ikke er lønnsom. Aktiviteter og tiltak med karakteristikk av veldedighet og filantropi skal kun iverksettes som et ledd av strategisk markedsføring med formål om å øke verdiskapingen til virksomheten. I den minimalistiske verden anses ikke en organisasjon som en medborger av samfunnet. Årsaken er at organisasjoner antas for å være en fiktiv rettslig enhet bestående av kontrakter mellom individer med målsetting om å maksimere sin egen interesse, og avser lite eller ingen oppmerksomhet overfor fellesskapet og den kollektive interessen. Organisasjoner utviser en atferd med karakteristikk av typisk medborger kun i tilfellet hvor de kan de kan oppnå fordeler og realisere gevinster (Wood og Logsdon 2001).

I det kommunitaristiske perspektivet anses en organisasjon som et legitimt medlem av samfunnet, og deres rolle og identitet er derfor tilknyttet samfunnet de tilhører. I den forstand reflekterer organisasjonen samfunnets verdier, normer og kultur. Samtidig har organisasjonen en rekke forpliktelser og rettigheter overfor fellesskapet. Dette innebærer blant annet et ansvar overfor både positive og negative konsekvenser av deres atferd og handlinger, uavhengig av intensjoner, formål og eventuelle tap av verdier og ressurser. Fokuset og oppmerksomheten rettes mot samfunnet og fellesskapet i dette perspektivet. Følgelig betyr dette at organisasjoner må prioritere interessene og velferden til samfunnet. Naturligvis betyr dette at selskapets personlige interesser og målsettinger må vike til fordel for fellesskapets behov og ønsker dersom det oppstår en konflikt. Videre forventes det at organisasjoner deltar aktivt i samfunnet ved å utvikle og skape relasjoner med samfunnet og andre medlemmer. Formålet er å oppnå både langsiktige og kortsiktige gevinster for alle berørte parter. I tillegg er det forventet at selskaper skal bidra til

forbedring av samfunnet gjennom veldedighet og filantropi. I det kommunitaristiske perspektivet anses en organisasjon som en “Corporate Citizen” fordi deres eksistens og identitet reflekterer samfunnets verdier. I tillegg er organisasjoner opptatt av å delta og bidra i samfunnsutviklingen (Wood og Logsdon 2001).

Det universelle menneskerettighetsperspektivet omfatter det globale verdenssamfunnet, og organisasjoner er ikke lenger ansett som et enkelt separat individ eller et medlem av et spesifikt samfunn eller miljø. Istedenfor er organisasjoner en deltaker i et nettverk bestående av relasjoner mellom interessenter, og hovedformålet er å fremme og oppfylle behovene og ønskene til interessentene. Følgelig oppfordres selskaper til å utvikle retningslinjer, prosesser og arbeidsstrukturer som er forenlig og konsistent med verdier, normer og kulturer på tvers av alle berørte samfunn og miljøer. På generelt grunnlag prioriteres globale trender og verdier over lokale normer og kulturer dersom det er en konflikt. Likevel er det viktig at organisasjoner respekterer lokale miljøer og samfunn ved å tilrettelegge for at lokale verdier kan bidra til utformingen av selskapenes retningslinjer. I tillegg er det kritisk at organisasjoner skaper sin egen identitet med egendefinerte verdier fremfor å knytte det opp mot et spesifikt samfunn for å unngå konflikter med de globale normene. I tillegg bør organisasjoner innrette seg etter rammeverket som er dannet av konseptet trippel bunnlinje der fokuset er å oppnå en balanse mellom økonomiske, sosiale og miljømessige målsettinger. Deriblant forventes det at selskaper bidrar til økt verdiskaping og effektiv utnyttelse av ressurser. Samtidig skal de delta i aktiviteter rettet mot forbedring og utformingen av morgendagens verdenssamfunn. I dette perspektivet anses en organisasjon som en “Business Citizenship”. Wood og Logsdon (2001) argumenterer for at konseptet BS tilfører en forbedret forståelse og oversikt av fenomenet samfunnsansvar i forhold til CC. Årsaken er at BS har et bredere perspektiv og i tillegg ivaretar flere av elementene som danner kjernen i begrepet samfunnsansvar.

#### *2.4.2.1.3 Kritikk og fordeler*

En av fordelene med CC er dens evne til å betrakte organisasjonen fra flere aspekter. I den forstand tilføres flere dimensjoner og roller til organisasjonens eksistens utover økonomiske

målsettinger. Ved å anerkjenne organisasjonen som en medborger av samfunnet tildeles det en rekke rettigheter, plikter og ansvar for organisasjonen. På lik linje med andre medborgere må organisasjonen ivareta samfunnets interesser, og bidra til sosial velferd og utvikling. Samtidig må de utvise respekt og ansvar overfor menneskerettigheter og kulturelle normer. Videre innebærer CC konseptet et globalt perspektiv på fenomenet samfunnsansvar. Følgelig belyses problemstillinger og relasjoner tilknyttet organisasjoner og samfunnet i det moderne samfunnet fra et mer realistisk, tidsriktig og bredere perspektiv. I tillegg fremstår CC mer praktisk fordi det overgår andre teorier med hensyn til konkretisering og operasjonalisering av fenomenet CSR (Birch 2001, Carroll 2001, Wood og Logsdon 2001).

Motstandere av CC retter spesielt kritikk mot konseptets fremstilling av organisasjonenes rolle og ansvar. Det er naturlig at organisasjoner stilles ansvarlig dersom de opptrer som en substitutt for staten og myndighetene med hensyn til å oppfylle og tilfredsstille enkelte samfunnsmessige funksjoner og behov. Myndighetene kan byttes ut av befolkningen gjennom en valgprosess. I den forstand innehar befolkning makt overfor myndighetene, og kan direkte påvirke og stille dem ansvarlig for deres handlinger. Dette er ikke tilfellet med organisasjoner, og følgelig er det vesentlig mer utfordrende for befolkningen å påvirke organisasjoner eller holde dem ansvarlig. Riktignok eksisterer det enkelte virkemidler som boikott, protest og saksøking. Dessverre har ofte slike virkemidler liten eller ingen langvarig effekt. I lys av dette er det derfor urovekkende å argumentere for at samfunnets behov og funksjoner oppfylles av organisasjoner fremfor staten. I tillegg oppfordrer CC til aktiv deltakelse i offentlig politikk og sosiale aktiviteter. Det er naivt å anta at det ikke foreligger underliggende baktanker tilknyttet organisasjonens handlinger. Basert på dette er det derfor grunn til bekymring dersom organisasjoner skal utforme og utvikle fremtiden til samfunnet. Ettersom at organisasjoner ikke er valgt av befolkningen, kan dette føre samfunnsutviklingen i en retning som ikke er forenlig med befolkningens ønsker (Matten and Crane 2005).

### *2.4.3 Integrative*

Det er en rekke modeller og teorier innenfor samfunnsansvar som fokuserer på samhandling mellom organisasjoner og sosiale krav. Garriga and Melé (2004) betegner denne gruppen av teorier for integrasjonsteorier, og de danner naturligvis grunnlaget for integrasjonsperspektivet. Innenfor dette perspektivet argumenteres det for at samfunnet tillater organisasjoner å anvende fellesskapets ressurser for å drifte virksomheten sin. Følgelig betyr det at organisasjonens eksistens, vekst og kontinuitet beror på samfunnets nåde. I lys av dette er det derfor nødvendig at organisasjoner tar hensyn til sosiale krav og behov for å skape legitimitet. Implisitt må organisasjoner operere og utvise en atferd som er forenlig med sosiale verdier, krav og forventninger for å oppnå aksept fra samfunnet. Corporate Social Performance (CSP) er en av teoriene som beskriver kjernen i integrasjonsperspektivet. Viktige nøkkelementer inkluderer blant annet å imøtekomme og bidra til sosiale krav og ønsker, respons, prosesser, struktur, sosiale aktiviteter, atferd, og legitimitet.

#### *2.4.3.1 Corporate Social Performance (CSP)*

CSP bygger på filosofien om at organisasjoner innehar et ansvar og forpliktelser overfor samfunnets behov, ønsker og forventninger. Videre anerkjenner teorien organisasjonenes rolle og maktposisjon i samfunnet. Alle organisasjoner besitter en viss grad av innflytelse og sosial påvirkningskraft. Makten som organisasjoner har tilegnet seg må anvendes på en forsvarlig måte for å kunne oppnå legitimitet og aksept. Samtidig argumenterer CSP med at samfunnet bevilger organisasjoner tillatelse og lisens til å operere slik at organisasjonenes maktposisjon er et indirekte resultat av samfunnets vilje. Følgelig er det derfor naturlig at organisasjoner anvender påvirkningskraften til å betjene og bidra til å tilfredsstille sosiale behov og forventninger. I den forstand er organisasjoner ikke kun ansvarlig for verdiskaping, men også sosiale utfordringer og problemer. I lys av dette forventes det dermed at organisasjoner blant annet imøtekommer etiske, moralske og filantropiske krav i tillegg til sine økonomiske og legale forpliktelser (Melé 2008).

#### *2.4.3.1.1 Bakgrunn*

Debatten og utviklingen av fenomenet CSR på 1970 og 1980-tallet dannet grunnlaget for CSP retningen. I den forstand er CSP retningen i utgangspunktet en syntese av en rekke ulike teorier og modeller som oppstod under debatten i perioden. I 1971 presenterte komiteen for økonomisk utvikling i USA en CSR modell som dannet grunnlaget for videre utvikling av konseptet. Modellen fokuserte på aspektene økonomisk funksjon, bevissthet om sosiale verdier og interesser, og sosiale forpliktelser og ansvar. Videre oppstod det kritikk rettet mot modellens ensformige perspektiv på CSR som utelukket en rekke viktige elementer. Dermed rettet enkelte akademikere oppmerksomheten mot konseptet "Social/Corporate Responsiveness". Konseptet er utledet fra tankegangen om at organisasjoner må tilpasse seg, og respondere til samfunnets ønsker og behov. Dette tilførte flere dimensjoner til konseptet CSR. Til tross for dette bemerket enkelte at konseptet CSR ikke var fullstendig siden de etiske og moralske dimensjonene ikke var inkludert. I lys av dette utviklet og presenterte akademikere ulike modeller som omfattet en rekke forskjellige aspekter, deriblant økonomiske, legale etiske, moralske, prinsipper, prosesser osv. Disse modellene har i etterkant gitt utspring til CSP retningen som fokuserer på å fremstille et holistisk perspektiv på fenomenet CSR (Carroll 1991, Wood 1991, Melé 2008).

#### *2.4.3.1.2 Konsept*

Wood (1991) har utledet og utviklet en modell for konseptet CSP basert på følgende definisjon:

“a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.” (Wood 1991, 693)

Modellen til Wood (1991) evaluerer en organisasjon ut ifra dimensjonene prinsipper, prosesser og utfall. Formålet med å undersøke prinsipper er å avdekke underliggende motiver for beslutninger og handlinger som organisasjoner foretar. Prosesser innebærer å belyse organisasjonenes tilpasningsdyktighet og evne til å respondere og håndtere sosiale relasjoner og

behov. Dimensjonen utfall fokuserer på hvordan organisasjonens atferd påvirker samfunnet. Ved å anvende modellen er det mulig å undersøke og identifisere kritiske elementer og resultater i prestasjonen til organisasjonen. Følgelig skaper dette muligheten for å analysere og skille mellom gode utfall fra dårlige motiver, dårlige utfall fra gode motiver, gode motiver fra dårlig gjennomføring grunnet utilstrekkelige prosesser osv. Videre argumenterer Wood (1991) med at modellen fanger opp et bredt spekter av ulike og variable motiver, atferd, og potensielle utfall slik at det er mulig å undersøke organisasjonens sosiale prestasjon i lys av deres forretningsprestasjon. Modellen er bygget opp av tre hoveddimensjoner, og hver dimensjon består av tre elementer slik som vist i tabellen nedenfor.

**TABLE 1**  
**The Corporate Social Performance Model**

---

<b>Principles of corporate social responsibility</b>
Institutional principle: legitimacy
Organizational principle: public responsibility
Individual principle: managerial discretion
<b>Processes of corporate social responsiveness</b>
Environmental assessment
Stakeholder management
Issues management
<b>Outcomes of corporate behavior</b>
Social impacts
Social programs
Social policies

---

Kilde: Wood 1991, 694

Den første dimensjonen er “Principles of corporate social responsibility”, og handler om å avdekke de grunnleggende prinsippene som danner fundamentet for fenomenet samfunnsansvar. Utgangspunktet for samfunnsansvar starter med ideen om at det eksisterer en intim relasjon mellom organisasjoner og samfunnet fordi de er avhengig og påvirket av hverandre. Derfor er

det naturlig at samfunnet innehar forventninger overfor organisasjonenes atferd. Videre forklarer Wood (1991) at definisjonen av et prinsipp innebærer en fundamental sannhet eller verdier som motiverer til handling. Dette kommer til syne gjennom forventningene og kravene som samfunnet stiller til organisasjonene. I lys av dette har Wood (1991) inndelt prinsippene i elementene institusjonell, organisatorisk og individuell. Hensikten med inndelingen er å skille mellom ulike konsepter og perspektiver på prinsipper som følge av forskjellige typer av forventninger. Det eksisterer forventninger rettet mot organisasjonen som en økonomisk institusjon, forventninger rettet mot organisasjonens handlinger, og forventninger rettet mot menneskene i organisasjonen.

Det institusjonelle elementet fokuserer på prinsippet om legitimitet. Wood (1991) har utledet dette prinsippet ut ifra funksjonell teori, interessent teori og laissez-faire kapitalistiske teori med utgangspunkt i utilitaristisk filosofi. Kjernen i prinsippet handler om forpliktelsene og ansvaret som medfølger maktposisjonen til organisasjoner, og misbruk vil medføre vesentlige konsekvenser. Samfunnet tildeler legitimitet og makt til organisasjoner. Følgelig betyr dette at en organisasjon må oppnå aksept og legitimitet fra samfunnet dersom de ønsker å opprettholde og ivareta sin rolle og posisjonen. I den forstand må organisasjoner anvende makten de har fått tildelt på en ansvarlig og anstendig måte som er forenlig med samfunnets verdier og forventninger. Implisitt betyr dette at samfunnet har rettighet til å utøve sanksjoner dersom organisasjoner bryter tilliten fra samfunnet.

Det organisatoriske elementet omhandler prinsippet for offentlig ansvar. Wood (1991) argumenterer med at organisasjoner verken er ansvarlig for alle mulige og potensielle sosiale problemer eller forpliktet til å løse samtlige samfunnsutfordringer. Derimot er organisasjoner direkte ansvarlig overfor alle relaterte konsekvenser og problemer som har blitt forårsaket av deres drift, operasjonelle aktivitet og involvering. I tillegg er de forpliktet til å bidra med å utvikle løsninger på samfunnsproblemer og utfordringer relatert til deres organisasjoner og interesser. For eksempel vil det være rasjonelt, og med god grunn å forvente at en motorkjøretøy produsent står ansvarlig for å utvikle løsninger som kan bidra til å forbedre trafikksikkerhet og



redusere luftforurensning fordi dette er direkte relatert til deres produkter og operasjonelle drift. Samtidig kan det være rimelig å forvente at produsenten også deltar i aktiviteter relatert til deres virksomhetsområdet, slik som utdanning for sjåførere og politikk tilknyttet offentlig transport. Derimot er det unaturlig å kreve at produsenten involverer seg i utfordringer relatert til voksenopplæring eller boligutvikling. Basert på dette prinsippet har organisasjoner en plikt til å delta i sosiale aktiviteter, og bidra til å løse samfunnsproblemer og utfordringer. Likevel er plikten begrenset til virksomhetsområdet til organisasjonen slik at samfunnet må innrette forventninger og krav i henhold til konteksten til organisasjonen.

Det individuelle elementet til Wood (1991) argumenterer med at individene i en organisasjon er moralske aktører, og besitter beslutningevne og handlingskraft. I lys av dette er individene direkte ansvarlig for handlingene og beslutningene som de foretar. Riktignok anerkjennes det at individene innehar personlige verdier, forpliktelser og behov som kan skape konflikter. Likevel besitter individer flere valgmuligheter tilgjengelig ved beslutningstaking, og har derfor friheten til å velge hvordan forpliktelsene skal oppfylles. Følgelig er individene forpliktet til å utvise diskresjon ved handlingene og beslutningene som foretas slik at utfallet og resultatet ikke påfører samfunnet unødvendig skade. Implisitt betyr dette at individer ikke kan fraskrive seg ansvaret for deres handlinger ved å bero seg på regler, retningslinjer eller prosedyrer. Kjernen i dette prinsippet er menneskets rettighet og frihet til å foreta beslutninger og valg basert på fri vilje.

Den andre dimensjonen i CSP modellen til Wood (1991) består av “Processes of corporate social responsiveness”, og handler om hvordan organisasjoner takler, håndterer og responderer på sosialt press. Det er hovedsakelig fokusområdene omgivelser, interessenter og sosiale problemstillinger en organisasjon må ta stilling til, og respondere på.

Omgivelsene til organisasjoner består av forskjellige aspekter slik som sosiale, politiske, legale, økonomiske og teknologiske. Disse aspektene er ustabile som følge av at konteksten og komponentene innehar ulike opphav, prosesser, konfigurasjoner og effekter som stadig er under endring. Overlevelsessevnen til en organisasjonen beror på deres ferdigheter og kapasitet til å

optimalisere responsen på ekstern press fra omgivelsene. Dette forutsetter at organisasjonen besitter kjennskap tilknyttet omgivelsene, og derfor er det viktig at det eksisterer interne prosesser med formål om å fremdrive kunnskap og informasjon fra omgivelsene. I tillegg vil dette medføre til at organisasjonen forbedrer sin tilpasningsdyktighet, og dette vil bidra til økt overlevelsessevne (Wood 1991).

Videre er det kritisk for en organisasjon å utvikle prosesser for å håndtere relasjoner med samtlige interessenter. Dette skyldes at interessenter besitter en vesentlig innflytelse og påvirkningskraft overfor organisasjoner, og fravær av tidsriktig og korrekt respons til ulike interessenter kan medføre til konflikter og uønskede konsekvenser. I den forstand er det nødvendig at organisasjoner til enhver tid analyserer interne og eksterne relasjoner. Videre må organisasjoner administrere nødvendige handlinger og iverksette korrekt respons for å opprettholde og vedlikeholde forbindelsene med interessentene (Wood 1991).

Til slutt er det naturligvis viktig for en organisasjon å respondere på sosiale problemstillinger. Likevel må organisasjoner foreta en avveining i forhold til hvilke problemstillinger de skal rette sin oppmerksomhet mot grunnet begrensede ressurser. Videre kan sosiale problemstillinger inndeles i interne og eksterne aspekter. Det eksterne aspektet består av utfordringer tilknyttet offentlig affære slik som sosiale strategier, samfunnsdeltakelse, samarbeid og relasjonsbygging mellom offentlige og private selskaper, industri selvregulering osv. Derimot innebærer det interne aspekter elementer i retning av etiske programmer, etiske retningslinjer for beslutningstaking og "Corporate Code of Ethics". Fravær av konkrete og målrettede prosesser for å respondere på sosiale utfordringer og problemstillinger kan medføre til et uønsket resultat til tross for gode intensjoner bak handlinger og tiltak (Wood 1991).

Den tredje dimensjonen er "Outcomes of corporate behavior", og består av elementene sosiale effekter, programmer og policy. Denne dimensjonen forsøker å belyse og analysere utfallet og konsekvensene av atferden til en organisasjon. Dette innebærer å undersøke de sosiale effektene forårsaket av organisasjonen, hvilke tiltak og programmer som har blitt anvendt for å respondere

og påta ansvar, og hvilke retningslinjer som har blitt utviklet for å håndtere sosiale problemstillinger og interessenter (Wood 1991).

Wood (1991) anerkjenner at samfunnet opplever negative effekter av organisasjonenes aktiviteter og atferd. Blant annet inkluderer dette forurensning, miljøskader, korrupsjon, skadelig produkter osv. I lys av dette er det derfor kritisk at organisasjoner utvikler programmer og retningslinjer med formål om å minimere potensielle negative effekter. Generelt innebærer dette investering av ressurser i sosiale programmer for å utvikle løsninger som kan bidra til å oppnå resultater som er forenlig med samfunnets forventninger. I tillegg må organisasjoner etablere retningslinjer som kan forbedre og effektivisere beslutningstaking i organisasjonen. Fravær av adekvate retningslinjer kan bidra til at organisasjoner foretar beslutninger som ikke er i samsvar med verken organisasjonens etiske og moralske prinsipper eller samfunnets øvrige verdier slik at uønskede konsekvenser inntreffer.

#### *2.4.3.1.3 Kritikk og fordeler*

Fordelen med CSP konseptet er at den betrakter CSR fenomenet fra et holistisk perspektiv ved å inkludere og fokusere på flere aspekter. Videre er CSP en bedre refleksjon på utviklingen av litteraturen innenfor CSR fordi konseptet beror på en syntese av en rekke teorier og modeller fra ulike retninger. Dette er i sterk kontrast med for eksempel SVT som hovedsakelig fokuserer på økonomiske og lønnsomhetsmodeller, eller CC som utelukkende omfatter teorier med fokus rettet mot elementer som politikk, forpliktelse, rettigheter og ansvar. Samtidig anses allsidigheten ved CSP som en svakhet eller ulempe. Blant annet kritiseres CSP for å være uoversiktlig, vag og uklar fordi konseptet mangler et klart fokus eller retning. Dette medfører vesentlige utfordringer med å utvikle konkrete og operasjonaliserbare modeller. I lys av dette preges konseptet av konflikter mellom teorier og modeller grunnet uoverensstemmelser i oppfatningen av konseptet. Dette er en av årsakene til at det fremdeles ikke eksisterer en modell som har mottatt bred støtte eller anerkjennelse til å representere CSP retningen (Melé 2008).

#### *2.4.4 Ethical*

Det er en rekke teorier og modeller som anerkjenner at etiske verdier utgjør et av elementene som danner grunnlaget for relasjonen mellom organisasjoner og samfunnet. I lys av dette bør organisasjoner derfor akseptere samfunnsansvar ut ifra et etisk og moralsk synspunkt fordi det er det nødvendig for organisasjoner å utvise en etisk forsvarlig og moralsk riktig atferd for å bidra til et godt samfunn. Samtidig kan det medføre til reduksjon av uønskede elementer slik som korrupsjon. Teorier og modeller som omhandler etiske filosofier og prinsipper danner dermed utgangspunktet for det etiske perspektivet. Normative Stakeholder Theory (NST) er en av teoriene og konseptene som har gitt utspring til en rekke andre teorier og modeller innenfor det etiske perspektivet, og handler om å ivareta og balansere interessene og kravene fra samtlige relaterte og berørte interessenter (Garriga and Melé 2004).

##### *2.4.4.1 Normative Stakeholder Theory (NST)*

Kjernen i konseptet for Normative Stakeholder Theory (NST) beror på filosofien om at organisasjoner innehar en forpliktelse og et ansvar overfor samtlige interessenter fremfor kun et utvalg av spesifikke grupper eller individer. Videre eksisterer organisasjoner ikke kun for å berike eiere slik at verdiskapingen bør tilfalle alle interessenter. Definisjonen av interessenter innenfor NST innebærer alle individer og grupper som er relatert til eller berørt av organisasjoner, uavhengig av om forholdet består av positive eller negative karakteristikk. I den forstand inkluderer dette leverandører, lokale miljøer og samfunn, sosiale grupper, myndigheter, arbeidstakere, kunder, eiere og investorer. Implisitt betyr dette at organisasjoner ivaretar samfunnets interesser såfremt de forplikter seg til å imøtekomme interessentenes legitime interesser og krav. Det normative aspektet i NST inneholder en kjerne av etiske prinsipper, og har til hensikt å danne en pekepinn på hvilke atferd en organisasjon bør strebe etter å oppnå (Garriga and Melé 2004, Melé 2008).

#### *2.4.4.1.1 Bakgrunn*

I 1984 publiserte R. Edward Freeman boken “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Boken dannet fundamentet og grunnlaget for NST, og presenterte i utgangspunktet et nytt konseptuell rammeverk innenfor ledelse og administrasjon, med formål om å respondere til utfordringer og problemstillinger tilknyttet organisasjonene turbulente og dynamiske omgivelser. Interessentperspektivet medførte til et skifte fra tradisjonelle økonomiske elementer til fokus rettet mot strategisk håndtering av individer og grupper som påvirker eller blir påvirket av organisasjonens målsettinger. I etterkant har det blitt utviklet flere modeller og teorier innenfor retningen med ulike perspektiver. Deriblant er enkelte modeller basert på Kantian filosofi, og andre etiske og moralske prinsipper for å argumentere for konseptet. I lys av dette presenterte Donaldson og Preston i 1995 tre ulike aspekter som danner kjernen i interessentperspektivet. Det første aspektet er “Descriptive”, og handler om å forklare relasjonene som er observerbar i den virkelige verden. Det andre aspekter er “Instrumental”, og innebærer årsakssammenheng mellom organisasjonens handlinger og resultater. Det siste aspektet er “Normative”, og fokuserer på dimensjonen etikk og moral, forpliktelser og iboende verdier. I nyere tid er de fleste modeller og teorier innenfor interessent konseptet basert på aspektene til Donaldson og Preston, deriblant inkluderer dette NST (Donaldson and Preston 1995, Freeman 2006).

#### *2.4.4.1.2 Konsept*

Freeman og Velamuri (2006) argumenterer med at konseptet for CSR kan bidra til potensielt utilsiktede effekter på atferden til organisasjoner, og dette kan medføre til uønskede konsekvenser. I litteraturen for CSR eksisterer det en rekke teorier og modeller som omtaler fenomenet og konseptet som en unik, selvstendig og egendefinert domene i organisasjoner. Videre bidrar dette til å skape ideen om at samfunnsansvar og organisasjonenes øvrige forretningsdrift krever ulike resonnement, overveielser, tankeprosesser og aktiviteter. I lys av dette separeres forretning fra etikk og sosiale verdier. Konsekvensene av separasjonen innebærer at organisasjoner betrakter problemstillinger og beslutningstaking basert på et samfunnsmessig eller forretningsmessig perspektiv, som vil medføre til å skape et skille mellom sosiale og forretningsaktiviteter slik at de anses som to adskilte uavhengige operasjoner. Videre kan dette

potensielt skape situasjoner der organisasjoner involverer seg i fordelaktige aktiviteter ut ifra et forretningsmessig perspektiv til tross for at det bryter med etiske prinsipper og sosiale verdier. I tillegg behandles sosiale forpliktelser og ansvar ofte som en ettertanke der sosiale aktiviteter har til hensikt å redusere og lette på skyldfølelsen og samvittigheten til organisasjoner. Med andre ord behandles forretning og etikk som en form for nullsumspill der en god gjerning gir tillatelse eller lisens for å utføre en uetisk handling. Enkelte organisasjoner har derfor inntrykk av at det er akseptabelt å utvise en uetisk atferd eller foreta moralsk tvilsomme beslutninger fordi de deltar i sosiale aktiviteter, og yter derfor gode gjerninger for samfunnet.

I lys av problemstillingen om separasjon av forretning og etikk har Freeman og Velamuri (2006) derfor utviklet et konsept de betegner som “Company Stakeholder Responsibility”, og argumenterer at dette er en ny metode og form for å tolke og forstå samfunnsansvar. “Company Stakeholder Responsibility” fokuserer på å integrere aktiviteter rettet mot forretning, etikk og samfunn fremfor å skape separasjon mellom aktivitetene. “Company” innebærer at alle former og typer for verdiskaping uavhengig av type selskapsform bør involveres og omfattes av konseptet for samfunnsansvar. Dette er i kontrast med “Corporation” som ofte assosieres med store internasjonale organisasjoner. Følgelig skaper dette et inntrykk av at samfunnsansvar kun er relevant og aktuelt for slike organisasjoner. “Stakeholder” betyr i denne konteksten at målsettingen med samfunnsansvar er å skape verdi og berike samtlige interessenter. I tillegg skal organisasjoner oppfylle sine forpliktelser og ansvar overfor interessentene sine. Til slutt impliserer begrepet “Responsibility” i dette konseptet at forretning og etikk må forenes. Modellen som Freeman og Velamuri (2006) har utviklet basert på konseptet “Company Stakeholder Responsibility” består av fire ulike nivåer avhengig av organisasjonenes forpliktelse og engasjement tilknyttet interessenter. I tillegg inkluderer modellen et etisk rammeverk med formål om å gi en pekepinn på hvilke områder og elementer organisasjoner bør fokusere på.

Det første nivået er “Basic value proposition”. Dette er det grunnleggende nivået som danner fundamentet for konkurransedyktigheten og overlevelsessevnen til organisasjoner, og handler om å oppnå bevissthet om sine omgivelser og interessenter. Dette nivået krever at organisasjoner

disponerer en verdiskapende og lønnsom forretningsmodell som kan tiltrekke og tilfredsstillende samtlige interessenter. I lys av dette må organisasjoner derfor analysere og forstå sine egne kapabiliteter såvel som interessentenes behov og ønsker. Videre må organisasjoner fokusere på å skape verdier og berike samtlige interessenter. Dersom oppmerksomheten kun rettes mot enkelte grupper kan dette medføre til misnøye blant tilsidesatte interessenter slik at konflikter og ugunstige konsekvenser oppstår (Freeman og Velamuri 2006).

Det andre nivået er “Sustained stakeholder cooperation”. Dette nivået innebærer at organisasjoner opprettholder og styrker relasjonene med interessentene. Omgivelsene til organisasjonene er dynamiske og stadig under endring. Deriblant inkluderer dette konkurranseforhold, makroøkonomiske elementer, lover, regler og det politiske miljøet. Videre er det kritisk at organisasjoner kontinuerlig overvåker og analyserer omgivelsene. Dette er nødvendig for å kunne avdekke hvordan endringer i omgivelsene påvirker interessentenes interesser og målsettinger. Formålet er å tilegne seg tilstrekkelig kritisk informasjon og kunnskap for å kunne utvikle en effektiv strategi med hensyn til langsiktig samarbeid og balansering av interessentenes behov og ønsker (Freeman og Velamuri 2006).

Det tredje nivået er “An understanding of broader societal issue”. På dette nivået forventes det at organisasjoner retter oppmerksomheten mot globale samfunnsproblemer og trender. Globaliseringen har bidratt til økt interaksjon mellom ulike samfunn og organisasjoner på verdensbasis. Resultatet av dette er en stadig voksende kompleksitet i relasjoner og forhold. Det er derfor stadig vanskeligere for organisasjoner å isolere seg fra betydningsfulle internasjonale elementer som ikke er direkte relatert til deres operasjonelle drift. I den forstand kan derfor en internasjonal hendelse eller interessent som tilsynelatende ikke er direkte tilknyttet en organisasjon likevel medføre vesentlige konsekvenser for organisasjonen. I lys av dette må organisasjoner derfor innta en proaktiv stilling og holdning overfor både primære og sekundære interessenter såvel som internasjonal aktivitet (Freeman og Velamuri 2006).

Det fjerde og siste nivået er “Ethical leadership”. På dette nivået forventes det at organisasjoner reflekterer over deres verdier og prinsipper såvel som målsettinger. Forskning på dette området har avdekket evidens for at det eksisterer en vesentlig positiv sammenheng mellom etiske verdier og prestasjonen til organisasjoner. Et sterkt etisk verdigrunnlag og sans for moral mål og retning kan bidra til økt motivasjon, innovasjon og inspirasjon. Samtidig danner det etiske verdigrunnlaget et rammeverk for organisasjonens opptreden og atferd. Fravær av etiske og moralske prinsipper kan medføre til at organisasjoner utviser en utilfredsstillende atferd overfor interessenter, og dette kan medføre til utilsiktede konsekvenser (Freeman og Velamuri 2006).

Videre har Freeman og Velamuri (2006) utviklet ti generelle prinsipper som har til hensikt å gi en pekepinn på hvordan de fire nivåene i modellen skal forstås og praktiseres.

#### **Box 1.2: Ten principles for Company Stakeholder Responsibility**

- (1) We see stakeholder interests as going together over time.
- (2) We see stakeholders as real people with names and faces and children. They are complex.
- (3) We seek solutions to issues that satisfy multiple stakeholders simultaneously.
- (4) We engage in intensive communication and dialogue with stakeholders, not just those who are ‘friendly’.
- (5) We commit to a philosophy of voluntarism – to manage stakeholder relationships ourselves, rather than leaving it to government.
- (6) We generalise the marketing approach.
- (7) Everything that we do serves our stakeholders. We never trade off the interests of one versus the other continuously over time.
- (8) We negotiate with primary and secondary stakeholders.
- (9) We constantly monitor and redesign processes so that we can better serve our stakeholders.
- (10) We act with purpose that fulfills our commitment to stakeholders. We act with aspiration toward our dreams and theirs.

Kilde: Freeman og Velamuri 2006, 22



Følgende er en kort gjennomgang av essensen i hver av prinsippene i modellen til Freeman og Velamuri (2006):

Prinsipp 1: Verdiskapingsprosessen er et samarbeid mellom organisasjonen og relaterte interessenter. Organisasjonens målsetting bør derfor inkludere utvikling av effektive prosesser og strategier for å oppnå og opprettholde en balanse mellom interessene og behovene til samtlige interessenter.

Prinsipp 2: Interessenter er ikke 2-dimensjonale enheter som kun søker etter å oppnå ensporede målsettinger. Alle organisasjoner og interessenter består av mennesker, og mennesker er kompliserte. Hvert enkelt menneske har individuelle tanker, følelser, mål og mening. Derfor er det viktig at organisasjoner innehar et åpent sinn overfor interessentenes interesser.

Prinsipp 3: For å kunne ivareta og balansere interessentenes behov og ønsker krever det at organisasjoner kontinuerlig søker etter å utvikle løsninger som kan tilfredsstille flest mulig interessenter. Dette handler om organisasjonenes holdninger og prioriteringer.

Prinsipp 4: Organisasjonene må fokusere på åpen og ærlig kommunikasjon med interessenter for å kunne skape en konstruktiv dialog. Spesielt er det viktig at organisasjonen er åpen for mottakelse av kritikk, ettersom at dette avdekker potensielt forbedringsområder.

Prinsipp 5: Organisasjonens tankesett og væremåte må være basert på voluntaristisk filosofi. I den forstand betyr dette at organisasjoner innehar et sterkt ønske og vilje om å gjøre det rette. Videre må organisasjoner av sin frie vilje ønske å tilfredsstille kravene og behovene til interessenter. Det skal derfor ikke være nødvendig for offentlige etater å involvere seg i problemstillinger og konflikter med interessenter.

Prinsipp 6: Organisasjoner må allokere mer ressurser enn nødvendig rettet mot interessenter som er kritisk for organisasjonens overlevelsessevne. Ressurser i denne forstand kan bestå av

finansielle elementer, energi, tid eller andre former for relevante ressurser. Formålet er å avdekke alle sider og karakteristikk som definerer hver enkelt interessent for å oppnå dybdekunnskap og økt forståelse tilknyttet deres behov og interesser.

Prinsipp 7: Eksistensen til en organisasjon må bero på ønsket om å betjene samfunnet og det eksterne miljøet, og det må eksistere en følelse av mål og mening. Fravær av disse elementene kan medføre til at organisasjonen mister retningssans, og dermed også evnen til å se det store bildet. I lys av dette må organisasjoner kontinuerlig reflektere og tenke over hvordan de kan skape verdier for interessenter.

Prinsipp 8: Organisasjoner må betrakte og vurdere interessene til alle interessenter, uavhengig av om deres agenda er legitim eller relevant. Essensen er at alle individer og grupper som besitter en maktposisjon eller innflytelse kan føre til katastrofale konsekvenser for organisasjonen dersom de blir ignorert eller tilsidesatt. I lys av dette må organisasjoner derfor sørge for å inneha en åpen kommunikasjonskanal og dialog med alle individer og grupper som kan påvirke eller blir påvirket av organisasjonens operasjonelle drift.

Prinsipp 9: Det eksisterer ingen strategier, løsninger eller prosesser som forblir evigvarende optimal og effektiv. Omgivelser er dynamiske, og derfor stadig under endring. Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet er kritisk for å overleve under slike omstendigheter og forhold. Basert på dette må organisasjoner kontinuerlig utvikle og forbedre prosesser slik at de er i stand til å tilby effektive løsninger til interessentenes problemstillinger.

Prinsipp 10: En organisasjon som har en visjon, mål og mening som appellerer til interessenter øker sannsynligheten for bærekraftig og langvarig suksess. Visjonen bidrar til å skape inspirasjon og motivasjon for både organisasjonens og deres interessenter. Dette kan medføre til å styrke engasjementet, relasjonene og samarbeidet mellom partene.

Freeman og Velamuri (2006) hevder at modellen og konseptet deres er en nyansering på konseptet CSR. Blant annet betrakter den problemstillinger tilknyttet det økonomiske, sosiale, politiske og etiske fra et holistisk perspektiv fremfor separasjon.

Ifølge Carroll (1991) danner prinsippene rettferdighet, rettigheter og utilitarisme grunnlaget for organisasjonenes etiske forpliktelser. Organisasjoner må imøtekomme forventningene og kravene til interessentene og samfunnet ved å involvere seg i aktiviteter og praksiser som ikke nødvendigvis er nedfelt i lover og regler. Videre er det kritisk at organisasjoner opptrer konformt i forhold til etablerte standarder, normer og verdier. I tillegg skal organisasjoner respektere og verne om interessentenes moralske rettigheter. I lys av dette diskuterer Carroll (1991) interessenteori med utgangspunkt i tre ulike etiske perspektiver; det umoralske, det amoralske og det moralske. Videre baseres de etiske perspektivene i konteksten av ledelsen i en organisasjon. Implisitt innebærer dette at ledelsen representerer og symboliserer organisasjonen.

I det umoralske perspektivet er organisasjonen kun opptatt av å oppnå suksess, profitt og lønnsomhet. Videre danner organisasjonens egne interesser og målsettinger grunnlaget for alle beslutninger og handlinger. I tillegg avfeies og tilsidesettes etablerte standarder, normer og etiske prinsipper dersom det står i konflikt med organisasjonens ønsker, behov og måloppnåelse. Konsekvensene av dette er at organisasjonen utviser en atferd som verken er forenlig med interessentenes forventninger eller verdier. I dette perspektivet anses lover og regler som et hinder og barriere for organisasjonens suksess (Carroll 1991)

I det amoralske perspektivet eksisterer organisasjonen i en tilstand der det etiske domenet er fraværende. Følgelig mangler organisasjonen fullstendig persepsjon og bevissthet over de etiske implikasjonene av deres opptreden og atferd. Til tross for gode intensjoner foretar organisasjonen likevel handlinger og beslutninger som potensielt kan medføre til utilsiktede implikasjoner for interessenter, fordi organisasjonen mangler innsikt til å oppfatte og forstå effektene og konsekvensene av deres atferd. Med andre ord begriper ikke organisasjonen at det

eksisterer et etisk aspekt i samfunnet bestående av verdier, normer og etiske prinsipper. I den forstand anses formelle lover og regler som kongruent med et etisk rammeverk (Carroll 1991).

I det moralske perspektivet rettes organisasjonens oppmerksomhet mot det etiske aspektet. Grunnlaget for beslutningstaking inneholder en etisk dimensjon bestående av elementer slik som rettferdighet, rettigheter og utilitarisme. Organisasjonen innehar fullstendig innsikt og kunnskap om etiske normer, verdier og prinsipper. I lys av dette utviser organisasjonen en atferd med høy moralsk standard som reflekterer interessentenes forventninger og verdier. Lover og regler danner det grunnleggende fundamentet for etisk opptreden, og målsettinger er å oppnå en tilstand der deres holdninger og atferd overgår de minimalistiske etiske kravene . Videre er organisasjonen kun opptatt av å skape profitt og lønnsomhet såfremt det er innenfor begrensningene av det legale og etiske rammeverket (Carroll 1991).

I lys av de tre etiske perspektivene utarbeidet Carroll (1991) en analyse og rammeverk for å kartlegge karakteristikene ved organisasjonens atferd og orientering overfor interessenter. På generelt grunnlag består de etiske forpliktelsene til en organisasjon av elementer slik som respekt, rettferdighet og rettigheter. Likevel er det en rekke ulike kritiske momenter tilknyttet forskjellige interessenter som krever målrettet oppmerksomhet og fokus. Videre fokuserer analysen til Carroll (1991) på fire av de viktigste interessentene Eiere, ansatte, kunder og lokale samfunn.

#### **Eiere:**

I det umoralske perspektivet tildeles eiere minimalistisk oppmerksomhet. Organisasjonen fokuserer på å berike ledelsen gjennom generøse insentiver og belønninger. Blant annet innebærer dette maksimering av kompensasjon, bonuser og andre firma goder. Videre prioriteres ledelsen sine private og personlige målsettinger fremfor eiernes interesser. I tillegg skjuler og manipulerer organisasjonen viktig og kritisk informasjon dersom dette kan medføre til utilsiktede effekter på ledelsen.

I det amoralske perspektivet fremstår organisasjonen nøytral og likegyldig overfor eiere. Følgelig rettes det kun oppmerksomhet mot organisasjonens lønnsomhet og profitt. Videre danner dette grunnlaget for alle beslutninger, og potensielle etiske implikasjoner tilknyttet eierne forsømmes. Likevel blir eierne belønnet ved at gevinst og avkastning maksimeres på bekostning av at alle andre kvalitative interesser og behov tilsidesettes. I tillegg opprettholder organisasjonen alle lovpålagte forpliktelser overfor eiere, slik at kritisk informasjon og vesentlige hendelser rapporteres til eiere.

I det moralske perspektivet anerkjenner organisasjonen eiernes interesser. Dette inkluderer både kortsiktige, langsiktige og kvalitative interesser såvel som andre behov og målsettinger. I tillegg utviser organisasjonen en atferd bestående av en etisk dimensjon der alle interessenter, inkludert eiere, behandles rettferdig og respektfullt. Målsettingen er å unngå å skape uønskede konsekvenser og konflikter som kan påvirke eierne. I den forstand må organisasjonen derfor beskytte rettighetene og interessene til samtlige interessenter.

### **Ansatte:**

I det umoralske perspektivet likestilles ansatte med andre materielle innsatsfaktorer i verdiskapingsprosessen. De ansatte eksisterer kun for å tilføre verdier og berike organisasjonen. Følgelig fokuserer organisasjonen på å utvikle strategier og prosesser for å maksimere bruken og verdien av de ansatte. Deriblant inkluderer dette utnyttelse, manipulasjon, overvåking, undertrykkelse, kontroll og sanksjoner. Organisasjonen utviser overhodet ingen interesse eller hensyn overfor de ansattes ønsker, behov, forventninger, rettigheter og velvære. Implisitt indikerer dette at organisasjonen kun er på utkikk etter kortsiktige gevinster ettersom at de ikke er opptatt av å utvikle kompetansen til de ansatte, eller å skape langsiktige relasjoner.

I det amoralske perspektivet fokuserer organisasjonen på å effektivisere og optimalisere anvendelsen av ressurser og ansatte. Dette innebærer å stimulere og motivere ansatte med formål om å øke produksjon og verdiskapning. Disse målsettingene danner grunnlaget for strukturering av prosesser, insentiver og belønninger. Videre tildeler organisasjonen minimalistisk

oppmerksomhet overfor interessene, behovene og ønskene til de ansatte såfremt det kan tilføre verdier for organisasjonen. Samtidig overholder organisasjoner alle forpliktelser nedfelt i lovverket slik at de ansatte behandles i henhold til loven.

I det moralske perspektivet anses de ansatte som en verdifull og kritisk ressurs. Følgelig fokuserer organisasjonen på å ivareta og utvikle de ansatte. I tillegg søker organisasjonen etter å engasjere og involvere de ansatte for å skape gjensidig forpliktelse. I lys av dette rettes oppmerksomheten mot relasjonsbygging med formål om å oppnå troverdighet og tillit. Blant annet innebærer dette at organisasjonen behandler ansatte med respekt og verdighet. Videre viser organisasjonene interesse for de ansattes velvære, behov, rettigheter, autonomi og trygghet. Organisasjonen utviser en atferd overfor ansatte som overgår kravene i det legale rammeverket.

#### **Kunder:**

I det umoralske perspektivet eksisterer kunden for å berike organisasjonen. Videre er organisasjonen kun opptatt av å maksimere profitten og lønnsomheten. Det er ingen begrensninger for hvilke metoder og teknikker som anvendes i søken etter profitt, og alle elementer som medfører til redusert lønnsomhet anses for å være et hinder eller barriere som må overvinnes. Blant annet medfører dette til at organisasjonen bevisst avfeier lover, regler, etiske standarder, normer og verdier såvel som forsømmelse av forpliktelser og ansvar overfor kundene. Konsekvensene av dette innebærer at forhandlinger, kommunikasjon og markedsføring i forbindelse med kunder gjennomføres av bedrageri, løgn, svindel, villedning og andre uetiske intensjoner.

I det amoralske perspektivet danner lovverket utgangspunktet for organisasjonens opptreden og atferd overfor kundene. Videre er organisasjonen kun interessert i å oppnå profitt og lønnsomhet dersom beslutningene og handlingene samsvarer med det legale rammeverket. Organisasjonen avser ingen oppmerksomhet eller bekymring overfor kundenes forventninger, behov, ønsker og krav utover det som er nedfelt i lovverket. Med andre ord blir kunder håndtert i henhold til formelle lover og regler, og eventuelle etiske implikasjoner anerkjennes ikke av organisasjonen.

I det moralske perspektivet anerkjenner organisasjonen at kundene utgjør et kritisk element for suksess. Videre behandles alle kunder med respekt og rettferdighet. Organisasjonen søker etter å opprettholde og ivareta kundenes rettigheter. I tillegg forsøker organisasjonen å tilfredsstillende kundenes forventninger, behov og ønsker utover det som er lovpålagt. I lys av dette fokuserer organisasjonen på å skape langsiktige relasjoner ved å honorere og overholde samtlige avtaler og forpliktelser. Andre karakteristikk ved kommunikasjon med kunden inkluderer blant annet transparent og full informasjon.

### **Lokale samfunn:**

I det umoralske perspektivet råder organisasjonen over samfunnets ressurser med fullstendig eierskap. Ressurser anvendes med målsetting om å maksimere verdiskapingen for organisasjonen fremfor samfunnet som helhet. Med andre ord tar organisasjonen full fordel av samfunnets ressurser uten intensjon om å gi noe tilbake. Videre utviser organisasjonen en atferd som aktivt og bevisst avfeier samfunnets forventninger, ønsker og behov. Lover, regler og reguleringer misbrukes og krenkes såfremt det kan bidra til å skape profitt. Konsekvensene av dette innebærer blant annet forurensning av miljøet og andre former for skader på samfunnet.

I det amoralske perspektivet betraktes ikke elementer og faktorer relatert med samfunnet i beslutningstakingen for organisasjoner. Følgelig beror alle beslutninger på målsettingen om å skape profitt, men dette er ikke kongruent med å maksimere utnyttelsen av samfunnet og dets ressurser. Istedenfor rettes fokus mot effektivisering og optimalisering av ressursbruk. I tillegg etterfølger organisasjonen samtlige forpliktelser og ansvar pålagt av lovverket slik at potensielle skader på samfunnet forhindres såfremt det er omfattet av det legale rammeverket. Samtidig begrenser organisasjonen sin kommunikasjon og kontakt med samfunnet, befolkningen, sosiale aktiviteter, miljøer og myndigheter.

I det moralske perspektivet deltar organisasjonen aktivt i samfunnet. Blant annet innebærer dette engasjement og involvering i sosiale aktiviteter. I tillegg viser organisasjonen interesse overfor

samfunnets agenda og problemstillinger i forbindelse med områder slik som miljø, utdanning, kultur, veldedighet og filantropi. Formålet er å tilfredsstille samfunnets behov, forventninger og ønsker fordi samfunnet og organisasjonen er gjensidig avhengig av hverandre. Til slutt utviser organisasjonen en oppriktig og eksemplarisk atferd basert på etiske standarder og prinsipper med formål om å oppfordre og motivere andre aktører til å etterfølge.

Formålet med analysen og omtalte etiske perspektiver er å danne et utgangspunkt og angrepsvinkel for å forstå hva etisk ledelse og organisasjonsatferd innebærer, og hvordan dette påvirker interaksjonen med ulike interessenter. Carroll konkluderer med at det umoralske perspektivet forkaster interessent filosofien, det amoralske aksepterer det delvis, og det moralske aksepterer det fullstendig (Carroll 1991).

#### *2.4.4.1.3 Kritikk og fordeler*

Konseptet for NST er overlegen andre CSR konsepter med hensyn til de etiske og moralske dimensjonene. Årsaken til dette skyldes at kjernen i NST inneholder et normativ aspekt bestående av etiske og moralske prinsipper. I den forstand integrerer modeller innenfor konseptet etiske verdier slik at det etiske domenet kommer til uttrykk. Dette er i sterk kontrast med for eksempel CC eller CSP, som kun impliserer og anerkjenner at det eksisterer et etisk domenet gjennom elementer som forpliktelser, rettigheter og ansvar. Samtidig fremstiller teorien mennesker og organisasjoner med mer verdighet og respekt. NST anerkjenner at mennesker utgjør interessenter, og hver interessent har en iboende verdi som organisasjoner må ivareta og respektere. I tillegg anses NST ikke kun som en teoretisk teori, men et praktisk rammeverk med konkrete og praktiske retningslinjer for organisasjoner (Phillips, Freeman et al. 2003, Melé 2008).

Motstandere av NST kritiserer konseptet for manglende evne til å fremstille organisasjonenes objektive funksjoner eller målbevissthet. I lys av at NST fokuserer på interessene til alle interessenter, impliserer dette at det ikke eksisterer et entydig fokus. Videre er det urealistisk for en organisasjon å tilfredsstille alle interessenter ettersom at det ofte er uoverensstemmelser og motsetninger i deres interesser. Følgelig må samtlige parter akseptere et kompromiss som



medfører til at ingen blir fullstendig tilfredsstilt. Samtidig medfører fokus på å oppnå og balansere mange ulike målsettinger og ønsker føre til forvirring, uoversiktighet, konflikter og ineffektivitet. Konsekvensen av dette kan innebære tap av konkurranseevne fordi organisasjonene mangler fokus og mål. I tillegg åpner NST muligheten for organisasjoner til å fraskrive seg ansvar ved å hevde at de handlet med hensyn til interessentenes interesser (Jensen 2010).

## **2.5 Tidligere forskning**

Vi skal presentere to ulike CSR studier og undersøkelser tilknyttet finansnæringen. Samtidig skal vi forsøke å relatere funnene i disse studiene til relevante CSR konsepter.

### *2.5.1 Undersøkelse av CSR i finanssektoren i Nord-Amerika, Europa og Asia*

Weber, Diaz og Schwegler (2014) gjennomførte en studie av CSR i finanssektoren. Forskningen undersøkte mer enn 1800 firmaer fordelt over tre verdensdeler, hvorav 400 organisasjoner ble identifisert med den finansielle industrien. Formålet med forskningen var å undersøke tilstedeværelsen og prestasjonen av CSR i den globale finansielle industrien ved å foreta en komparativ analyse med andre sektorer. Videre ble det utarbeidet seks hovedkategorier bestående av en rekke variabler og indikatorer. Hovedkategoriene bestod av “Reporting”, “Business ethics and product responsibility”, “Labor issues”, “Environment”, “Community issues”, og “Corporate Governance”. Hovedfunnene deres viser at den finansielle sektoren er svakere enn andre sektorer med hensyn til områdene reporting, business ethics og labor issue. Samtidig viser finansindustrien styrke med hensyn til community issues. Dette impliserer at finansielle institusjoner legger mindre vekt og oppmerksomhet rettet mot elementer slik som etikk, korrupsjon, offentlig kommunikasjon, arbeidsforhold for ansatte, ansattes velferd og varsling i forhold til selskaper tilhørende andre industrier. Derimot er finanssektoren sterkere på områder relatert til menneskerettigheter, filantropi, veldedighet og andre sosiale og samfunnsrelaterte aktiviteter. Dette indikerer at finansielle institusjoner orienteres mer mot den politiske retningen (Corporate Citizenship) innenfor CSR i forhold til selskaper fra andre industrier.

### *2.5.2 Undersøkelse av CSR i finanssektoren i India*

Malik (2016) har utført en studie av CSR i bankindustrien i India. Formålet med undersøkelsen var å belyse hvordan indiske banker utøver CSR. Funnene fra undersøkelsen viser at indiske banker fokuserer på hovedområdene: Utdanning, kvinner og barn, rural utvikling, sosial velferd, helse og miljø. Hvert hovedområde består av en rekke ulike elementer slik som sanitet, bekjempelse av fattigdom, utvikling av underutviklede områder, humanitær og medisinsk bistand, veldedighet, grønn energi, kunst og kultur, utdanning (spesielt relatert til skrive- og lesing) og tilgang til skole, velferd og infrastruktur. Studien impliserer at indiske banker fokusere på å utvikle og forbedre samfunnet ved å engasjere og involvere seg i sosiale aktiviteter og problemstillinger. Denne undersøkelsen indikerer at indiske banker innehar et perspektiv på CSR orientert mot Corporate Citizenship og den politiske CSR retningen.

## *2.6 Kritikk og fordeler assosiert med CSR*

Vi skal her presentere et par generelle fordeler og kritikk som er forbundet med konseptet CSR.

### *2.6.1 Fordeler*

Forkjempere av CSR hevder at organisasjoner som omfavner CSR ved å integrerer konseptet i sine strategiske beslutninger og forretningsmodell oppnår en vesentlig forbedring av konkurransevne. I dagens moderne samfunn og globalisering utgjør CSR en kritisk komponent for suksess. Blant annet medbringer CSR en rekke fordeler for organisasjoner, og Weber (2008) har identifisert fem hovedområder basert på teoretisk og empirisk forskning. For det første bidrar CSR til å styrke organisasjonens renommé og omdømme. Omdømme er viktig for enhver virksomhet fordi det påvirker deres attraktivitet i markedet. Videre medfører CSR positive effekter på motivasjonen til arbeidstakere, reduserer gjennomtrekk av ansatte, og forbedrer rekrutteringsprosessen ved å øke tilgangen av kvalifiserte kandidater. Håndtering av humankapital og menneskelige ressurser utgjør en hjørnestein i utviklingen av organisasjonenes kompetanse, konkurransedyktighet og innovasjonsevne. For det tredje kan CSR forbedre

relasjonene med interessenter som påvirker produksjonen og verdikjeden. Resultatet av dette er reduserte kostnader gjennom økt effektivitet. Samtidig kan CSR generere mer overskudd og salg som følge av en rekke årsaker slik som bedre rykte, økt attraktivitet, forsterket relasjoner med kunder osv. Det siste hovedområdet omfatter risiko, og handler om at CSR kan bidra til å redusere organisasjonens operasjonelle risiko. Dette innebærer en reduksjon i blant annet korrupsjon, negativ PR, boikott og andre uønskede aktiviteter fra individer og grupper, granskning og etterforskning fra myndighetene (Weber 2008). Fordelene av CSR tilfaller samfunnet gjennom økt velstand og velferd. For eksempel kan CSR medføre til å forbedre områder slik som miljø, forurensning, utdanning, innovasjon, bærekraftig utvikling, fornybar energi, helse, rettferdighet, menneskerettigheter og andre sosiale problemstillinger (Książak 2017).

### *2.6.2 Kritikk*

Konseptet CSR har tiltrukket kritikk fra flere kanter. Deriblant påpekes det at konseptet lider av uklarheter og vaghet som har medført til manglende konkrete praksiser, modeller og metoder med forankring i virkeligheten. I lys av dette har en rekke organisasjoner benyttet anledningen til å anvende CSR som et virkemiddel for å legitimere kontroversielle og moralsk tvilsomme aktiviteter. Blant annet misledes oppmerksomheten til samfunnet og befolkningen vekk fra skadelige og uetiske forretningspraksiser og handlinger. Samtidig åpner CSR for at organisasjoner kan skjule ondsinnede intensjoner og motiver ved å hevde at handlingene og tiltakene deres er til samfunnets beste. Videre tillater CSR konseptet organisasjoner til å skape positiv omdømme og oppnå støtte fra samfunnet ved å publisere og kommunisere en rekke løfter og elementer assosiert med CSR ideologien. I realiteten har de ikke foretatt seg noe, og CSR har dermed effektivt blitt redusert til et PR verktøy. I tillegg oppfordres organisasjoner til å aktivt delta, engasjere og involvere seg i sosiale aktiviteter. Dette vil naturligvis styrke organisasjonenes maktposisjon og innflytelse over samfunnet og dens utviklingen. Dette øker risikoen for utilsiktede konsekvenser, spesielt hvis organisasjoner oppnår påvirkningskraft overfor offentlig politikk. Konsekvensene av dette kan innebære at samfunnsutviklingen beveger

seg i en retning som ikke er forenlig med befolkningens interesser og ønsker (Dudovskiy 2012, Wikipedia “Corporate Social Responsibility” 2018).

## 2.6 Hypotese

Organisasjoner som ikke genererer overskudd vil over tid oppleve økonomiske og finansielle utfordringer såfremt de ikke mottar stønader, bevilgninger eller andre former for tilskudd. Det vil derfor være naturlig at norske finansinstitusjoner fokuserer på profitt og lønnsomhet. Men hvor høyt prioriteres målsettingene om profitt og lønnsomhet? Er det slik at eksistensen til organisasjoner tilhørende den norske finanssektoren beror utelukkende på tankegangen om maksimering av verdiskaping? Vi kan få inntrykk av at finansinstitusjoner kun er opptatt av å oppnå høyest mulig avkastning og gode finansielle resultater dersom vi ser på strukturering av insentiver tilknyttet aktiviteter slik som forsikring, forvaltning, utlån, aksjemegling og andre investeringsalternativer. Hvis vi dykker under overflaten finner vi at det foreligger relativt stramme retningslinjer som overgår kravene i det legale rammeverket.

En stor andel banker opererer med prinsippet om “Etisk og forsvarlig investering”. Dette prinsippet innebærer blant annet at det ikke skal foretas investeringer i bransjer eller organisasjoner som er assosiert med uetiske eller skadelige produkter som tobakk, alkohol, gambling, våpenproduksjon osv. Det eksisterer ingen regler eller reguleringer som forbyr investeringer i slike industrier, men bankene har likevel valgt å opprettholde en høy etisk standard på bekostning av potensiell profitt. Samtidig har en rekke finansinstitusjoner i nyere tid ytret bekymringer over den økende gjeldsveksten blant nordmenn. Blant annet har konsernsjef for DNB gitt uttrykk for ønske om strengere regler og reguleringer med hensyn til låneopptak (Breivik 2016). Dette kan potensielt redusere lønnsomheten til virksomheten. Disse elementene indikerer at norske finansinstitusjoner velger bort profitt til fordel for andre målsettinger under enkelte omstendigheter.

I tillegg fremstår finansielle institusjoner relativt oppriktig og ansvarsfull basert på personlige erfaringer i privatlivet og arbeidslivet. For eksempel ved opptak av privat boliglån. Bankene som vi var i kontakt med responderte veldig raskt. I tillegg var kommunikasjonen og dialogen med bankene preget av høy profesjonalisme, integritet og åpenhet. Blant annet ble alle viktige momenter under prosessen presentert og forklart i detaljer. Vårt inntrykk er at bankene var veldig opptatt av å tilfredsstille våre behov og ønsker. I arbeidslivet har vi aldri opplevd uetisk atferd eller behandling, verken som kunde eller leverandør av tjenester. Tvert imot opptrer finansielle institusjoner relativt fleksibelt, ansvarsfull og samarbeidsvillig med hensyn til kravene og ønskene våre. Samtidig er de veldig opptatt av å opprettholde en åpen kommunikasjonskanal og dialog. Vi føler at våre interesser blir ivaretatt og respektert. Det er tydelig at norske finansinstitusjoner besitter et verdigrunnlag gjennomsyret av elementer som integritet, respekt, åpenhet, rettferdighet, ansvarlighet, likeverd osv.

Videre utviser finanssektoren betydelig engasjement og involvering i samfunnet og sosiale aktiviteter. En vesentlig andel av organisasjoner tilhørende finansindustrien sponser og støtter en rekke ulike aktører innenfor områder slik som sport, idrett, fritid, kunst og kultur. De hevder at hovedformålet med tiltakene er å skape et fellesskap og samhold blant det norske folket. Dessuten fremstår finansinstitusjonene som forkjempere av rettferdighet og menneskerettigheter basert på at de ofte uttrykker støtte og samarbeidsvilje overfor organisasjoner slik som FN, Røde Kors og Amnesty. Samtidig er de tilsynelatende opptatt av å skape et bærekraftig samfunn ved å rette oppmerksomhet mot temaer som miljø, klima, forurensning og global oppvarming. For eksempel nekter enkelte banker å investere eller inngå samarbeid med aktører som bidrar til miljøskader og andre former for skader på samfunnet som et ledd av deres prinsipp om "Etisk og forsvarlig investering".

Finansnæringen tildeler betydelig oppmerksomhet og fokus rettet mot økonomien til Norge såvel som privatøkonomien til norske husholdninger. For eksempel tok det ikke lang tid før norske banker responderte på utviklingen i boligmarkedet ved å stramme inn på kravene for opptak av lån. Riktignok skyldes deler av innstramningen nye reguleringer og forskrifter fra

myndighetene, men enkelte banker valgte likevel å innføre strengere regler enn nødvendig fordi de var bekymret over at boligprisutviklingen og gjeldsveksten til befolkningen ikke var bærekraftig. Samtidig arrangerer finansielle institusjoner ofte gratis seminarer, kurs og podcasts o.l tilknyttet sparing, lån, investering, pensjon og finansielle markeder. Formålet er å utdanne nordmenn slik at de blir mer bevisst og ansvarlig med hensyn til privatøkonomien. Et kontroversielt tema som har tiltrukket mye oppmerksomhet i nyere tid er kryptovaluta. Finanssektoren har ytret bekymringer og advarsler mot kryptovalutaer i frykt for at nordmenn investerer og taper sine sparepenger. Nordea Bank har blant annet innført et drastisk tiltak som forbyr sine ansatte å investere i kryptovalutaer (Solberg 2018).

I lys av momentene presentert ovenfor forstår vi at norske finansielle institusjoner fokuserer på en rekke forskjellige områder og elementer tilknyttet konseptet CSR. Blant annet er organisasjonene opptatt av profitt, lønnsomhet, etikk, moral, legitimitet, omgivelser, å ivareta interessentenes behov og ønsker, å ta ansvar for implikasjonene av deres handlinger, veldedighet og filantropi. Likevel er vår oppfatning at finanssektoren tildeler mest oppmerksomhet med hensyn til å medvirke og bidra til å skape et velfungerende samfunn. I den forstand er organisasjonene derfor mest opptatt av aktiv deltakelse i sosiale aktiviteter og samfunnsutfordringer. Med andre ord assosierer finanssektoren fenomenet samfunnsansvar hovedsakelig med elementer som velstand, velferd, rettigheter, engasjement i samfunnsutvikling, politikk, miljø, klima, veldedighet og filantropi. Vårt inntrykk er derfor at de rett og slett fokuserer på å opptre som en god medborger der samfunnsansvar er en ekstern og selvstendig aktivitet med ønske om å medvirke til positiv samfunnsutvikling.

**Basert på dette er vår hypotese at norske finansielle institusjoner hovedsakelig orienteres mot konseptet for CC, og dermed CSR retningen “Political”.**

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet skal vi diskutere og redegjøre for våre valg under forskningsprosessen. Det er viktig å presisere at vi ikke skal gjennomgå litteraturen innenfor metodeforskning. Vi skal hovedsakelig forholde oss til relevante beslutninger og problemstillinger som oppstod under prosessen vår. Vi skal også presentere alternative valgmuligheter, og forklare hvorfor vi ikke valgte dem.

#### **3.1 Forskningsstrategi og metode**

Det eksisterer hovedsakelig to ulike forskningsstrategier. En kvantitativ forskningsstrategi baserer seg på talldata, og fremstiller virkeligheten i form av tabeller og tall. Dette innebærer som regel undersøkelse av et relativt stort antall enheter. Det er ofte urealistisk å gjennomføre personlige samtaleintervjuer i kvantitative undersøkelser grunnet størrelsen på utvalget og begrensningene på ressurser. I stedet for anvendes som regel objektive og strukturerte spørreundersøkelser. Dette medfører til å skape vesentlig avstand mellom forskeren og enhetene. Følgelig oppstår det utfordringer med å tilegne personlige og unike data fra hver enkel individuell enhet, men til gjengjeld er metoden effektiv med hensyn til å fremskaffe en stor mengde sammenlignbar og strukturert data fra et stort utvalg som behandles ved hjelp av statistiske analyseteknikker (Ringdal 2013).

Derimot handler kvalitative metoder om tekstdata, og formålet er å beskrive virkeligheten med ord basert på virkelighetsoppfatningen til et fåtall enheter eller informanter. Problemstillingen om begrensede ressurser er mindre relevant i dette tilfellet fordi utvalget består av relativt få enheter. I lys av dette vektlegges kvalitative metoder nærhet gjennom personlige samtaleintervjuer. Dermed er en kvalitativ metode spesielt egnet til å fremskaffe rik, dyp, individuell og detaljert informasjon fra et fåtall enheter. Datamaterialet behandles hovedsakelig ved å anvende en rekke forskjellige uformelle teknikker rettet mot analyse av tekstdata med formål om å tolke og konstruere et bildet av virkeligheten (Ringdal 2013).

Valget av forskningsstrategi er avgjørende og rettvise for forskningsprosjektet. Forskeren må foreta en rekke vurderinger og avveininger for å sikre at den mest optimale, effektive og hensiktsmessige strategien anvendes. Hvilken forskningsstrategi som benyttes beror derfor på forskerens kompetanse, omfanget av teori og litteratur, formålet med prosjektet og type problemstilling. I en kvantitativ undersøkelse baseres spørsmålene og hypotesene på relevante teoretiske perspektiver tilknyttet fenomenet. Variabler og mekanismer avledes fra teorier og modeller tilhørende litteraturen. Følgelig krever dette at det eksisterer rikelig empiri og evidens med hensyn til det sosiale fenomenet. I tillegg må fenomenet utvise en stabilitet som ikke kontinuerlig endres som følge av ulike kontekster og oppfatninger. Fravær av disse elementene vil skape betydelige utfordringer med å utvikle meningsfulle målinger og kvantitative beskrivelser. I den forstand karakteriseres kvantitativ forskningsstrategi ofte for å være teoristyrte eller deduktiv (Ringdal 2013).

I en kvalitativ forskningsstrategi fokuserer forskeren på enkeltindividet. Det sosiale fenomenet konstrueres gjennom individets virkelighetsoppfatning, og varierer etter konteksten. Dette betyr ustabilitet i fenomenet med kontinuerlige endringer. I kvalitativ metode forsøker forskeren å sette seg inn i informantens situasjonen. Hensikten er å avdekke, belyse og forstå fenomenet ut ifra perspektivet og oppfatningen til informanten. Den kvalitative forskeren søker etter mening og formålsforklaringer ved å utforske fenomenet i nøye detaljer. Formålet er å utvikle nye begreper og teorier. I den forstand betraktes kvalitativ forskning for å være begrepsstyrt eller induktiv (Ringdal 2013).

I lys av dette forstår vi at metodene har ulike bruksområder og karakteristikker. Med ord peker enkelte problemstillinger og formål i retning av en kvantitativ undersøkelse. For eksempel en undersøkelse med formål om å avdekke sammenhengen mellom lønnsnivå og alder i en populasjon. Derimot er kvalitative metoder mer egnet til å utforske ukjente og uklare fenomener. Likevel må det poengteres at presentasjonen vi har foretatt hittil baseres på generelle retningslinjer. Det er definitivt ikke uvanlig at metodene har blitt anvendt på en måte som ikke samsvarer med det som er skissert ovenfor. I enkelte forskningsprosjekter er det vanlig å



kombinere både kvalitativ og kvantitativ metoder. Slike undersøkelser innebærer at forskeren anskaffer informasjon og kunnskap om fenomenet gjennom en kvalitativ undersøkelse. Deretter utarbeides nye teorier, modeller, variabler og mekanismer basert på ny kunnskap. Til slutt foretas det en hypotesetesting gjennom en kvantitativ metode. Naturligvis kan forskeren velge motsatt retning, ved å utføre en kvantitativ undersøkelse først for å avdekke avvik og ekstremiteter. Deretter foretas en kvalitativ metode for å undersøke i dybden årsakene til avvikene. Denne teknikken betegnes som “flermetodedesign”, også kjent som triangulering (Ringdal 2013).

Oppgaven vår søker etter å belyse perspektivene til finansielle institusjoner med hensyn til fenomenet samfunnsansvar ved å utforske deres virkelighetsoppfatningen. Riktignok eksisterer det mye litteratur og forskning på CSR området, men lite er rettet spesifikt mot den norske finanssektoren. I tillegg er fenomenet under stadig utvikling som følge av endringer i samfunnet slik at konseptet, og relaterte teorier og modeller, preges av uklarheter og vaghet. Dette vil skape betydelige utfordringer med å utarbeide meningsfulle variabler og mekanismer. I lys av dette er det nærliggende og naturlig å velge en kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ metode betraktes for å være eksplorerende, og tillater oss å utforske fenomenet i nærmere detaljer.

### **3.2 Forskningsdesign**

Innenfor kvalitative undersøkelser eksisterer det hovedsakelig fem typer design eller tilnærminger. De fem typene er følgende: Narrativ, fenomenologisk, empiribasert teori (grounded theory), etnografi og casestudier. En narrativ studie søker etter å belyse livserfaringer og livshistorier i detaljer, og analyseres ofte ved å gjenfortelle historiene i kronologisk form eller flette flere historier sammen. Generelt benyttes to former for narrative studier. Den første er biografi, og innebærer at forskeren beskriver sine egne eller en annen persons opplevelser i en autobiografi. Den andre formen er muntlig historie (oral history), og er en samling av fortellinger og tanker rundt begivenheter og hendelser i fortiden (Ringdal 2013).

Videre fokuserer fenomenologisk forskning på hvordan flere individer opplever en spesifikk livserfaring eller fenomen. Forskeren velger normalt ut et fåtall antall personer som har opplevd

fenomenet. Deretter forsøker forskeren å danne et bilde av fenomenet basert på personenes opplevelser og tanker. Dette krever personlig nærhet med individene, og samtaleintervjuer benyttes derfor veldig ofte i slike studier. Til slutt foretar forskeren en analyse av informasjonen og kunnskapen som har blitt avdekket ved å trekke ut viktige utsagn og sitater som benyttes til å utarbeide beskrivelser. Formålet er å grave frem essensen og universelle sannheter ved fenomenet (Ringdal 2013).

En empiribasert teori (grounded theory) tilnærming søker etter å utvikle generelle forklaringer eller teorier basert på virkelighetsoppfatningen til et utvalg av enheter. Denne tilnærmingen stiller høyere krav til forskningsprosessen med hensyn til struktur og vitenskapelig innfallsvinkel. Blant annet foretas utvalget basert på teoretiske kriterier, og forskeren veksler mellom datainnsamling og analyse med formål om å anvende informasjonen som avdekkes for å belyse fenomenet. Antall enheter som undersøkes er størst i denne tilnærmingen sammenlignet med andre kvalitative tilnærminger. Dette skyldes at utvalget må være tilstrekkelig for å avdekke alle viktige momenter ved fenomenet. Videre gjennomføres en omfattende koding der innsamlet data struktureres og lenkes sammen i kategorier slik at alle relevante forhold og faktorer ivaretas. Til slutt utvikler forskeren nye modeller og teorier basert på sammenhengen mellom kodingene og kategoriene (Ringdal 2013)

I en etnografisk studie undersøkes kulturen til en gruppe eller et samfunn. Formålet er å avdekke felles verdimønster, atferd, språk, verdier og normer som eksisterer i en kultur. De mest vanlige tilnærmingene er realistisk og kritisk etnografi. Realistisk etnografi søker etter objektive beskrivelser av forholdene som undersøkes. Derimot fokuserer kritisk etnografi på å avdekke, belyse og utheve kritikkverdige forhold. Denne type studier anvendes som regel innenfor antropologi. I kontrast med etnografiske studier, fokuserer casestudier på et svært begrenset antall enheter som kan være individer, familier, firmaer eller land. Casestudier kan inndeles i unike og komparative studier. Unike casestudier fokuserer på en enkelt enhet eller historiske begivenheter, og er spesielt godt egnet til å fange kompleksiteten i en spesifikk case. I tillegg rettes oppmerksomheten mot det unike fremfor generelle. Komparative casestudier handler om

sammenligne to eller flere caser. Hensikten er å finne teoretisk interessante ulikheter og likheter. Denne formen for studier anvendes ofte i forbindelse med sammenligning av land og kulturer (Ringdal 2013).

Oppgaven vår ønsker å belyse fenomenet samfunnsansvar blant norske finansielle institusjoner. Dette innebærer at vi undersøker et fåtall enheter. Vi er ikke interessert i å gjenskape fortellinger, historie eller opplevelser med hensyn til CSR. Dette utelukker narrative studier. Samtidig har vi verken ressurser eller tilstrekkelig kompetanse og kunnskap til å foreta en omfattende empiribasert tilnærming med målsetting om å utvikle nyanserte teorier og modeller innenfor fagområdet. I tillegg er verken etnografiske studier eller casestudier relevant for vår problemstilling. Vi er ikke på utkikk etter å undersøke mønstre eller kulturen i finanssektor. I tillegg er det ikke interessant for oss å foreta en sammenligning av finansinstitusjoner. Vi ønsker å avdekke sannhetene og essensene i fenomenet samfunnsansvar basert på virkelighetsoppfatningen til finansinstitusjoner. Deretter skal vi sammenligne sannhetene med eksisterende teorier og modeller. I lys av dette er det mest naturlig for oss å anvende en fenomenologisk design eller tilnærming for å besvare problemstillingen vår.

### **3.3 Datainnsamling**

Generelt skiller vi mellom sekundærdata og primærdata med hensyn til datakilder. Sekundærdata omfatter i utgangspunktet alle typer informasjon og data som er samlet inn av andre, og for et annet formål eller forskningsprosjekt. Dette inkluderer alt fra brosjyrer, brev og magasiner til regnskapsdata, intervjuer og spørreundersøkelser. Sekundærdata kan inndeles i kategoriene prosessdata, bokholderidata og forskningsdata. Prosessdata oppstår som følge av aktiviteten i samfunnet, og består typisk av plakater, bøker, magasiner, blogger, aviser, nettartikler, referater fra offentlige debatter og partiprogrammer osv. Bokholderidata omfatter informasjon og data som registreres og struktureres i offentlige registre eller administrative apparater. Deriblant inkluderer dette regnskaper, finansielle tall og tabeller, ligningsdata, samtlige tellinger (folketellinger, bedriftstallinger o.l), og registre (Ringdal 2013).

Forskningsdata karakteriseres ved at det er produsert i forskningsøyemed, og dermed oppstått i forbindelse med undersøkelser og studier foretatt av andre forskere. Dette innebærer blant annet samtaleintervjuer, spørreundersøkelser, feltobservasjoner og databaser slik som NSD eller SSB. Dersom forskningsdata anvendes til egen forskningsprosjekt, er det ekstremt kritisk og viktig at forskeren foretar et par forholdsregler for å sikre at innhentet data fremdeles er relevant og aktuell. Deriblant må forskeren danne en forståelse for hvordan informasjonen ble samlet inn, kontekst, situasjon og formål. Fravær av slike vurderinger medfører risiko for at forskeren anvender data som ikke er formålstjenlig med egen forskningsprosjekt. Konsekvensene av dette innebærer for eksempel feiltolkning av fenomenet, og dermed også til feilslutninger som ikke samsvarer med virkeligheten (Ringdal 2013).

Fordelen med sekundærdata er besparelsen av ressurser og tid ettersom at informasjonen allerede er samlet inn. I enkelte tilfeller er dataene også strukturert, slik at forskeren ikke trenger å foreta noen form for behandling eller prosessering. I tillegg er sekundærdata ofte den eneste datakilden som er tilgjengelig. For eksempel ved historiske hendelser og begivenheter, eventuelt at forskeren av ulike årsaker mangler tilgang og tillatelse til å foreta selvstendig innsamling av data. Den største ulempen med sekundærdata er at det ikke er tilpasset og skreddersydd for forskningsprosjektet. Dette medfører til at forskeren må ta til takke med metodene og variablene som har blitt anvendt av andre. Naturligvis kan dette føre til at forskeren må tilpasse prosjektet rundt data, og følgelig til endringer i prosjektets tiltenkte mening og formål (Ringdal 2013).

Primærdata består av samtlige data innsamlet av forskeren selv, og dermed tilpasset og relevant for prosjektets formål. Spørreundersøkelser, samtaleintervju og observasjon er de tre mest brukte teknikkene for innsamling av data. Observasjon kan videre inndeles i feltobservasjon og laboratorie observasjon. Feltobservasjon innebærer at forskeren observerer enhetene eller fenomenet i sine naturlige omgivelser. Derimot foregår laboratorie observasjon i et laboratorium eller lokale der forskeren har kontroll og tilgang til å strukturere situasjonen, og manipulere omgivelsene, variabler og faktorer. Videre kan forskeren hovedsakelig innta tre ulike observatørroller eller stillinger avhengig av ønskelig grad av nærhet. Fullstendig observatør har

lav grad av nærhet ved at forskeren observerer utenfra uten å delta. Deltakende observatør innebærer at forskeren opptrer åpent og deltar aktivt under observasjonen. Denne rollen karakteriseres som middels grad av nærhet fordi forskeren fremdeles regnes som en utenforstående til tross for aktiv og åpen deltakelse. Rollen som har høyest grad av nærhet er fullstendig skjult deltaker. Forskeren opptrer skjult, deltar aktivt og infiltrerer miljøet, omgivelsene eller enhetene som skal undersøkes. I den forstand fremstår forskeren som en genuin “innfødt” av miljøet. Observasjon er godt egnet for en eksplorerende undersøkelse fordi teknikken tillater innsamling av dyp, detaljert og kompleks data. Derimot stiller teknikken vesentlig krav til forskerens kompetanse og evne til å fange opp viktig informasjon. Dessuten er metoden svært ressurskrevende, og setter derfor betydelige begrensninger på antall enheter i utvalget (Ringdal 2013).

En spørreundersøkelse innebærer systematisk innsamling av data fra et utvalg av enheter med formål om å gi en statistisk beskrivelse eller fremstilling av en spesifikk populasjon. Det eksisterer en rekke måter og metoder for å gjennomføre en spørreundersøkelse.

Selvutfyllingsskjemaer kan sendes på e-post og brev eller fylles ut på internett. I tillegg kan spørreundersøkelser foretas gjennom telefonintervju eller besøksintervju. Spørreundersøkelser karakteriseres ofte for å være høyt standardiserte grunnet forhåndsdefinerte spørsmål og svaralternativer. Dette reduserer tilfeldige målefeil, og gir pålitelig sammenlignbar data. Samtidig tillater spørreundersøkelser forskning på et stort antall enheter innenfor fornuftige rammer for ressursbruk. Ulempen med standardisering er manglende fleksibilitet som medfører til at uventede og interessante data ikke kan forfølges. I tillegg stiller metoden vesentlige krav til forskerens evne til å anvende statistiske analysemetoder og teknikker for koding (Ringdal 2013)

Samtaleintervju er en fleksibel datainnsamlingsmetode som tillater improvisasjoner under prosessen. Videre kan samtaleintervjuer gjennomføres på flere måter, enten i grupper, individuelle intervjuer, ansikt-til-ansikt (besøksintervju) eller bruk av diverse kommunikasjonsredskaper (telefon, skype, internett). Det er en rekke fordeler og ulemper tilknyttet metodene. For eksempel tillater besøksintervju observasjon av respondentens

kroppsspråk. Likevel er det enkelte individer som er ukomfortabel med å besvare spørsmål i et rom med en fremmed. I slike tilfeller foretrekkes telefonintervjuer. I tillegg er det ingen begrensninger med hensyn til avstand og distanse ved bruk av telefonintervju. Dette sparer forskeren for både reisetid og kostnader. Samtaleintervjuer tillater forskeren å sette seg inn i virkelighetsoppfatningen til respondentene. I tillegg er metoden ikke rigid, slik at forskeren kan improvisere og forfølge interessante ledetråder under prosessen. Metoden stiller krav til forskerens kompetanse og kunnskap med hensyn til intervjuteknikker og fenomenet for å veilede respondenten og skape tillit. Samtidig er samtaleintervjuer ressurskrevende, og setter dermed begrensninger på antall enheter som kan undersøkes (Ringdal 2013).

For å løse vår oppgave har vi valgt å kombinere både sekundærdata og primærdata. Sekundærdata vil bestå av årsrapporter for organisasjonene, referater, beretninger, vedtekter og nettsider. Vi har ofte blitt henvist til å undersøke varierte selskapsdokumenter for utdypende detaljer og avklaringer i forbindelse med vår kommunikasjon og intervju med respondentene. I lys av dette har vi valgt å anvende sekundærdata for å supplere og understøtte primærdata. Ved innsamling av primærdata valgte vi å benytte samtaleintervjuer. Observasjon var ikke aktuelt eller realistisk å gjennomføre. For det første har vi ikke tilstrekkelig med ressurser eller tid til å observere lenge nok for å tilegne intim og dyp kunnskap om respondentene. For det andre er det urealistisk å forvente at organisasjonene samtykker til å gi oss adgang og tillatelse til å vandre rundt på kontoret deres og stille spørsmål til tilfeldige ansatte. Videre utelukket vi spørreundersøkelser fordi det ikke var forenlig med vårt formål. Vi er ikke på utkikk etter å foreta en statistisk fremstilling av samfunnsansvar i finanssektor. Dessuten er standardiseringen i spørreundersøkelser i konflikt med vårt ønske om å utforske virkelighetsoppfatningen til respondentene. I lys av dette var det naturlig å velge samtaleintervju. Det er godt egnet for vårt eksplorerende opplegg, og tillater oss å dykke i dybden slik at vi potensielt kan avdekke interessante forhold og informasjon. I tillegg er metoden mindre ressurskrevende i forhold til observasjon og spørreundersøkelser såfremt vi begrenser utvalget, og det er dermed gjennomførbart innenfor tidsrammene våre.

### 3.4 Utvalg

Prosesen og metoden for å trekke et utvalg er avgjørende for kvaliteten og relevansen av data og informasjon som samles inn. I tillegg kan bruk av feil metode medføre til skjevheter og misvisende data som følgelig medfører til feilaktige og inkonsistente tolkninger og konklusjoner. Sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg er generelt hovedtypene for trekking av utvalg. Sannsynlighetsutvelging anvendes som regel dersom forskeren ønsker å foreta en statistisk generalisering av funnene. Enkel tilfeldig trekking (ETT), stratifisering og klyngeutvalg er typiske teknikker for sannsynlighetsutvelging. ETT innebærer tilfeldig trekking av enheter i en definert populasjon, stratifisering inndeler populasjonen i kategorier før trekning for sikre at alle grupper blir representert, og klyngeutvalg foregår ved å trekke ut tilfeldige klynger eller grupper, og deretter enheter innenfor hver klynge (Ringdal 2013).

I mange tilfeller foretrekkes ikke-sannsynlighetsutvelging av praktiske og økonomiske årsaker. Dessuten er statistisk generalisering ikke alltid en målsetting for forskere. De mest brukte teknikkene innenfor ikke-sannsynlighetsutvelging er kvoteutvelging og slump utvelging. Kvoteutvelging innebærer å definere kvoter ved bruk av forskjellige kriterier. Deretter forsøker forskeren å fylle opp kvotene med relevante respondenter. Slump Utvelging handler om å foreta en strategisk eller tilfeldig trekning av de mest tilgjengelige og relevante enheter. Ved bruk av strategisk slump velger forskeren tilgjengelige informanter som besitter viktig eller typisk informasjon. Tilfeldig slump innebærer at forskeren trekker tilfeldige tilgjengelige og relevante informanter uten hensyn til type informasjon de besitter (Ringdal 2013)

I vår undersøkelse har vi ikke valgt å benytte ikke-sannsynlighetsutvelgelse, hovedsakelig fordi vi ikke har kontakter i finanssektoren, og dermed ingen mulighet for å velge tilgjengelige enheter (slump utvelging). Kvoteutvelging var heller ikke aktuelt. Etter vår mening er det ikke behov eller nødvendig å fylle opp utvalget med bestemte typer respondenter for å besvare problemstillingen. Vi har derfor valgt sannsynlighetsutvelgelse med enkel tilfeldig trekking.

Medlemslisten til Finans Norge (Finans Norge “Medlemmer” 2018) dannet grunnlaget for populasjonen i vår undersøkelse. Primært skyldes dette at vi ikke klarte å finne en fullstendig liste over alle organisasjoner i finanssektoren i Norge. Finans Norge er hovedorganisasjon for norsk finansnæring, og representerer en vesentlig andel organisasjoner fra samtlige relevante bransjer. Vi mener derfor at medlemmene til Finans Norge utgjør en representativt andel av norsk finanssektor.

Videre er det ekstremt viktig og kritisk at enhetene i utvalget viser interesse for samfunnsansvar, ellers er det ikke hensikt for oss å foreta et intervju. Dette medførte til at vi foretok en screening eller filtrering av enhetene som ble trukket ut. Prosessen vår foregikk på følgende måte:

- Vi hentet ut medlemslisten fra Finans Norge og importerte det inn i Excel.
- Deretter utarbeidet vi en formel for tilfeldig uttrekning (random)
- Hver gang vi trakk ut en enhet, undersøkte vi umiddelbart nettsidene deres for å kontrollere om de viser interesse for samfunnsansvar. Dette var måten vi filtrerte ut enheter som ikke var relevant for undersøkelsen.
- Gjennom tilfeldig trekking endte vi opp med et utvalg på 20 enheter. Det er vanlig at ca. 1/3 responderer positivt, og vi følte dermed at antallet var tilstrekkelig for vårt formål.
- Forespørsel om intervju ble sendt ut i puljer på 5 om gangen, med opptil 2 ukers mellomrom. Vi ønsket å unngå flere positive tilbakemeldinger enn ønskelig.
- Vi endte opp med å sende ut 3 puljer (15 henvendelser) før vi fikk 4 positive tilbakemeldinger.
- Vi brukte e-poster og kontaktskjemaer på nettsidene til respondentene.

Et unntak i denne prosessen var inkluderingen av Finans Norge i utvalget vårt. Vi ønsket å foreta et intervju med Finans Norge fordi de representerer norsk finansnæring, og vi følte derfor at de var spesielt aktuelt og relevant for problemstillingen vår. Derfor er Finans Norge inkludert selv om de ikke ble trukket ut under prosessen vår. Vi endte derfor opp med totalt 5 respondenter.



Vi anerkjenner at det eksisterer flere svakheter med metoden vi har anvendt. Blant annet kan det oppstå skjevheter i utvalget vårt. Det er flere ulike bransjer i finansindustrien, slik som sparebanker, forretningsbanker, livsforsikringsselskaper, skadeforsikringsselskaper osv. Utvalget vårt er relativt liten, og det er derfor stor risiko for at en eller flere bransjer ikke blir representert. Vi kunne ha foretatt en stratifisert sannsynlighetsutvelgelse, men dette krever kategorisering av organisasjonene. Dette innebærer betydelig mer arbeid, og tilfører unødvendig kompleksitet. En annen svakhet er relatert til medlemslisten som dannet grunnlaget for populasjonen vår. Det kan være ulike årsaker til at organisasjoner velger å ikke være medlem av Finans Norge. For eksempel kan dette skyldes ulike syn på verdier, visjoner, målsettinger osv. Blant annet forplikter medlemsbedrifter i Finans Norge å etterfølge finansnæringens etikkplakat. Dette kan bety at metoden vår potensielt har utelukket organisasjoner med helt andre perspektiver på samfunnsansvar enn medlemmene i Finans Norge. Implisitt kan dette også bety at vi har endt opp med et ensformig utvalg med hensyn til perspektiver og meninger.

#### *3.4.1 Frafall*

De fleste undersøkelser opplever frafall av respondenter, og det er ikke uvanlig at 50%-80% av utvalget ikke ønsker å delta. Frafall kan skyldes mange årsaker. Blant annet at respondenten ikke har tid, ikke ønsker å delta av personlige årsaker, eller rett og slett ikke har en formening om temaet som undersøkes. Generelt er ikke frafall et problem fordi forskeren kan tilføre nye enheter. Utfordringen oppstår dersom frafallet er systematisk. Dette innebærer at det eksisterer felles verdier eller karakteristikk i frafallet av enhetene (Ringdal 2013). Et eksempel kan være en undersøkelse av nasking og tyveri fra butikker blant nordmenn. Det kan være slik at nordmenn som føler seg skyldig ikke ønsker å delta på undersøkelsen. Dette vil medføre til en overrepresentasjon blant uskyldige, og underrepresentasjon av skyldige. Systematisk frafall skaper derfor skjevheter, og fører til at vi foretar feilaktige konklusjoner.

I vår undersøkelse sendte vi ut totalt 16 henvendelser (inkludert Finans Norge). Av dette fikk vi 5 positive tilbakemeldinger, 3 negative tilbakemeldinger og resterende var ingen tilbakemelding. Av de negative tilbakemeldingen responderte to enheter med at de ikke hadde tid, og en enhet

krevde at vi måtte gjennomgå en relativ omfattende søknadsprosess for å oppnå tillatelse til å skrive om selskapet. Dette hadde vi ikke tid til. Dessverre opplevde vi et frafall blant de 5 som responderte positivt som følge av et par uheldige omstendigheter. Frafallet oppstod sent ut i undersøkelsesprosessen, og vi hadde derfor ikke tid til å tilføre en ny enhet. Totalt endte vi opp med 4 respondenter til denne undersøkelsen. Det kan være ulike årsaker til frafallet. For eksempel at organisasjonen kommuniserer at de er opptatt av CSR, men praktiserer det ikke i realiteten. Eventuelt at de ikke ønsker å diskutere CSR i detaljer fordi det er tilknyttet deres strategi, og er derfor sensitiv og konfidensielt. Det er også mulig at e-posten havnet på avveie fordi den var sendt til feil person. Likevel kunne vi ikke finne et mønster eller fellestrekk i frafallet av enhetene, og konkluderer med at frafallet ikke er systematisk. Følgelig er effektene av frafallet ubetydelige med hensyn til konklusjonene våre.

### **3.5 Samtaleintervjuer**

Vi skal gjennomgå vurderingene og beslutningene vi foretok under intervjuprosessen.

#### *3.5.1 Metoder for samtaleintervjuer*

I utgangspunktet finnes det tre metoder for å strukturere et samtaleintervju; strukturert, semistrukturert og åpen. Strukturerte intervjuer innebærer standardiserte spørsmål og svaralternativer. En av fordelene med denne formen er at det stiller relativt lave krav til intervjuerens evner til å foreta intervjuer, og kunnskap vedrørende fenomenet fordi alle spørsmål og svar er forhåndsdefinert. I tillegg medfører standardiseringen til høyst sammenlignbar data. Ulempen er manglende fleksibilitet og høy rigiditet som forhindrer intervjuer fra å forfølge interessante ledetråder og temaer som oppstår (Kvale og Brinkmann 2015).

I åpne intervjuer står respondenten fritt til å snakke om fenomenet ettersom at det ikke eksisterer forhåndsdefinerte spørsmål eller temaer. Denne metoden har høy grad av fleksibilitet, og tillater betydelig improvisasjon under intervjuprosessen. Dette kan bidra til å avdekke svært interessante ledetråder og informasjon. Dessverre medfører dette til data som ikke er sammenlignbar fordi respondentene i undersøkelsen ender opp med å snakke om helt forskjellige temaer, eller at

temaene diskuteres under ulike kontekster og forhold. En annen ulempe er at metoden stiller ekstremt høye krav til forskerens kompetanse og erfaring med hensyn til intervjueteknikker, og kunnskap om fenomenet. Dette er viktig for å veilede intervjuet mot interessante områder ved å stille relevante og meningsfulle spørsmål. Semistrukturerte intervjuer er en kombinasjon av formene åpen og strukturert. Med andre ord innebærer dette at forskeren har et par forhåndsdefinerte temaer eller spørsmål som respondenten kan besvare fritt og åpent. Fordelene og ulempene er en mellomting av strukturert og åpent. For eksempel medfører semistrukturerte intervjuer til delvis sammenlignbare data, og delvis fleksibilitet og improvisasjon, men ikke i like høy grad som strukturert eller åpent (Kvale og Brinkmann 2015).

Vi har valgt metoden semistrukturert intervju fordi vi mener at dette er mest egnet og optimal for å besvare problemstillingen vår. Strukturert intervju blir for rigid og forhindrer oss fra å utforske virkelighetsoppfatningen og perspektivene til respondentene. Åpent intervju medfører risiko for at vi ikke oppnår relevant informasjon med hensyn til teori og problemstilling. Dessuten mangler vi kunnskap om fenomenet og erfaring med intervjueteknikker til å foreta fullstendig åpne og frie intervjuer. Formålet med oppgaven vår er å finne essensen og sannhetene i hvordan respondentene forstår og tolker fenomenet, forså å relatere det til relevant teori. I dette tilfellet er det mest naturlige valget semistrukturerte intervjuer. Dette tillater oss å utarbeide forhåndsdefinerte temaer og spørsmål som kan veilede respondentene mot relevante områder med hensyn til teoriene våre. Samtidig fungerer spørsmålene som ankerpunkter slik at vi ikke glemmer å gjennomgå viktige momenter under intervjuet. Dette betyr at respondenten står fritt til å snakke om ulike temaer innenfor et rammeverk dannet av teorigrunnlaget vårt, og kan potensielt føre til at vi avdekker sannheter som er aktuell og relevant for vår problemstilling. I tillegg åpner semistruktur muligheten for å foreta enkelte sammenligninger mellom respondentene.

### *3.5.2 Antall*

Innenfor kvalitative studier er det blandede formeninger om antall enheter som skal intervjues. Fra et pragmatisk ståsted skal undersøkelsen bestå av tilstrekkelig antall til å finne ut av det man

ønsker å vite. I realiteten må forskeren foreta en nøye vurdering over flere forhold. Forskeren risikerer å ikke finne essensen eller sannhetene i et fenomenet dersom antallet er for lite. Derimot er det urealistisk å foreta dyptgående intervjuet hvis antallet er for stort. Samtidig setter økonomiske faktorer en ramme for antall enheter som kan undersøkes. Generelt bør forskeren forsøke å finne metningspunktet for formålet til undersøkelsen. Metningspunkt i dette tilfellet er grensen der tilføring av ytterligere enheter ikke bidrar til ny kunnskap eller informasjon med hensyn til formålet (Kvale og Brinkmann 2015).

Kompleksiteten og uklarhetene med konseptet CSR kan bidra til svært unike og forskjellige virkelighetsoppfatninger blant finansinstitusjoner. Dette peker i utgangspunktet mot et relativt omfattende opplegg for å kunne oppfylle metningspunktet. Ideelt burde undersøkelsen inkludere organisasjoner fra alle bransjer i industrien. I tillegg er det en rekke faktorer som påvirker perspektivet på CSR, slik at ulike karakteristikk ved organisasjonene burde vektlegges for å sikre bredde og variasjon. I lys av dette er det nærliggende at metningspunktet ligger i området 25-40 enheter. Dette er urealistisk for oss å gjennomføre med hensyn til ressurser og tid. I tillegg er vi ikke på utkikk etter å foreta en fullstendig kartlegging av CSR i finanssektoren. Dessuten er det ikke nødvendig med et representativt antall fordi vi ikke har målsetting om å generalisere funnene våre. Formålet med oppgaven er å danne et lite bilde og inntrykk av hvordan norske finansielle institusjoner oppfatter fenomenet samfunnsansvar. I lys av dette mener vi at det er tilstrekkelig med et utvalg på 5 enheter. Dette er det maksimale antallet vi klarer å håndtere innenfor rammene i denne oppgaven, og tilstrekkelig for å oppnå noe bredde og variasjon.

Vi mener at dette var en riktig antakelse basert på intervjuene vi foretok. Informasjonen og kunnskapene vi avdekket var relativt varierte og interessante, men likevel noe ensformig med fokus på enkelte elementer. Dette kan skyldes at vi ikke hadde nok bredde i utvalget vårt.

### *3.5.3 Intervjupersoner*

Et spørsmål som ofte skaper utfordringer for forskere er: Hvem skal vi intervju? Hvilken individ som intervjues er avgjørende og kritisk for kvaliteten på informasjonen. Det er en rekke

ulike faktorer og forhold som en forsker må ta hensyn til. Det finnes en rekke ulike typer av intervjuer slik som faktuelle, begrepsavklaring, elite, fenomenologiske, narrative, diskursive, konfronterende osv. Formålet med undersøkelser er avgjørende for hvilken type intervju som bør benyttes. Faktuelle intervjuer benyttes dersom forskeren ønsker å innhente faktisk objektiv data, og intervjupersonen må følgelig være en nøkkelinformant som besitter den type informasjon. I narrative intervjuer er det tilstrekkelig at informanten innehar kjennskap til relevante historier og fortellinger. Derimot må informanten besitte ekspertise, kunnskap og kompetanse for eliteintervjuer. Andre faktorer som påvirker valg av informant kan være elementer som språkbarrierer, kultur, tilgjengelighet o.l (Kvale og Brinkmann 2015).

Formålet med oppgaven vår er å danne et bildet eller inntrykk av organisasjonenes synspunkter og perspektiver på fenomenet samfunnsansvar. Dette er derfor et typisk fenomenologisk intervju. I den forstand må informanten besitte tilstrekkelig kunnskap og kjennskap til bedriftens holdninger og tanker. Det er ikke nødvendig at informanten besitter fakta eller teoretisk kunnskap om fenomenet. Vi er tross alt på utkikk etter deres forståelse og virkelighetsoppfatning. I lys av dette kan vi ikke intervjuer hvilken som helst person fra organisasjonene. Informanten bør jobbe med arbeidsoppgaver relatert til virksomhetens samfunnsansvar, eller inneha en rolle med tilgang til slik informasjon. Vi har ikke vektlagt andre karakteristikk og kriterier slik som kjønn, alder, utdanning o.l

For å sikre kvaliteten på informanten spesifiserte vi i henvendelsene at vi ønsket å intervjuer en person med vesentlig kjennskap til bedriftens arbeid med samfunnsansvar. Vi har vært utrolig heldige, og informantene som har stilt opp på våre intervjuer besitter roller slik som direktør, leder, sjef, rådgiver o.l Dette har bidratt til svært fruktbare intervjuer, der mye interessant informasjon har fremkommet. Vi føler dermed at vi har fått et relativt godt innblikk i virkelighetsoppfatningen til organisasjonene i undersøkelsen.

### *3.5.4 Intervjuspørsmål*

I et semistrukturert intervju er det vanlig å utarbeide forhåndsdefinerte spørsmål eller temaer. Det er en rekke forholdsregler, faktorer og vurderinger tilknyttet utvikling av spørsmål. Vi skal ikke gjennomgå litteraturen vedrørende dette fagområdet i vesentlig grad, men skal likevel nevne et par momenter og vurderinger vi foretok.

Intervjuguiden vår bestod av 5 innledende spørsmål, 8 hovedspørsmål, og 2 avsluttende spørsmål. Antall spørsmål som kan stilles begrenses av tidsrammen på intervjuene. I tillegg må det ikke være for mange spørsmål fordi dette kan medføre til at informanten mister interesse og konsentrasjon slik at besvarelsene blir uklare, kortfattet og kanskje ikke meningsfullt (Kvale og Brinkmann 2015).

De innledende spørsmålene var nøytrale og relatert til generell informasjon vedrørende organisasjonen og informanten. Hensikten med spørsmålene var å skape en komfortabel og myk atmosfære for å åpne opp informanten. I tillegg ønsket vi å bygge tillit og troverdighet ved å unngå negativ ladete eller kontroversielle spørsmål, eller spørsmål som kan føre til dårlig og ukomfortabel stemning. Samtidig bidro de innledende spørsmålene til å skape et bilde eller inntrykk av informanten og selskapets situasjonen. Dette tilførte kontekst til intervjuet vårt.

Deretter fulgte vi opp med 8 hovedspørsmål. Disse spørsmålene var direkte relatert til teorigrunnlaget vårt. Formålet var å avdekke respondens tanker og forståelser vedrørende temaer som var omfattet av teoriene og modellene våre. Utformingen av disse spørsmålene var krevende og utfordrende. For det første var vi usikker på informantens kunnskapsnivå vedrørende CSR teori. Basert på erfaring fra arbeidslivet vet vi at det er ytterst få som leser akademiske tekster og litteratur tilknyttet arbeidsoppgavene sine. Vi antok derfor at informanten ikke hadde kjennskap til teorigrunnlaget vårt. Vi måtte derfor unngå å anvende akademiske begreper, ord og konsepter som ikke er allmennkunnskap fordi det kan skape forvirring, og medføre til at informanten føler seg inkompetent og dum. I tillegg må spørsmålene være korte, simple, presise og konkrete. Desto

mer kompleks spørsmålene er, desto større øker sannsynligheten for misforståelser og feiltolkninger. Samtidig måtte spørsmålene være tilstrekkelig åpne slik at informanten kunne snakke fritt om temaet.

De avsluttende spørsmålene var rettet mot informantens personlige meninger og tanker. Hensikten var å tillate informanten til å snakke på vegne av seg selv fremfor selskapet. Dette kunne potensielt frembringe relevant informasjon og kunnskap som ikke ble fanget opp av hovedspørsmålene våre. Dessuten impliserer spørsmålene hvilke områder som oppfattes av informanten som “bra” og “mangelfull”. Dette er blant annet relatert til selskapets fokusområder. Under intervjuet stilte vi også en rekke oppfølgingsspørsmål med formål om å støtte og veilede informanten. Dette innebærte typiske spørsmål som “kan du utdype det?”, “hvorfør mener dere det?”, “Kan du gi et eksempel?” osv. I lys av disse elementene føler vi at intervjuene og informasjonen som ble avdekket bærer preg av relativ høy og formålstjenlig kvalitet.

### *3.5.5 Intervjueffekter*

Intervjueffekter omfatter faktorer og elementer som kan påvirke innholdet og utfallet av intervjuet. Dette innebærer blant annet forskerens atferd, holdninger, kunnskap, språkbruk, bekledding, lokalet, kroppsspråk osv. Med andre ord, alt som påvirker mentaliteten til informanten, og vedkommendes oppfatning av intervjueren. Det er viktig at forskeren forsøker å eliminere intervjueffekter som kan medvirke til uønskede utilsiktede konsekvenser (Kvale og Brinkmann 2015).

I lys av dette fokuserte vi på å gjennomføre et intervju som begge parter kunne få nytte av. Dette stiller en rekke kriterier til oss som intervjuer. Vi ønsket å fremstå som seriøse og profesjonelle, og forsøkte etter beste evne å skape et godt førsteinntrykk. For eksempel ved å møte opp til riktig tidspunkt. Dette er viktig for å skape tillit og troverdighet. I tillegg besto informantene av individer i viktige stillinger som sannsynligvis har en svært hektisk og travel hverdag. Det var viktig for oss at de ikke fikk inntrykk av at vi kastet bort tiden deres. Dette hadde definitivt ført til negative effekter på kvaliteten på dataene våre fordi det kan medvirke til at informanten

mister interesse og vilje til å besvare spørsmålene på en seriøs måte. Dessuten foreslo vi å foreta intervjuene på kontoret til informantene. Dette bidrar til å redusere informantens stress siden vedkommende befinner seg i kjente og komfortable omgivelser.

Et godt førsteinntrykk inkluderer ytre trekk. I stedet for den vanlige student bekledningen som ofte karakteriseres som “nonchalant” og “useriøs”, valgte vi et antrekk som var profesjonelt, men ikke for formelt. Under hele prosessen utviste vi høy integritet og respekt overfor informantene. Samtidig sørget vi for å være vennlig, åpen, oppriktig, imøtekommende, nysgjerrig og interessert. En dyktig og kvalifisert intervjuer er ekspert på fenomenet som skal undersøkes, og menneskelig interaksjon (Kvale og Brinkmann 2015). Vi forsøkte etter beste evne å oppfylle rollen som en dyktig intervjuer. Blant annet brukte vi tid på tilegne oss kunnskap og kompetanse om hvordan et intervju skal foretas. For eksempel lærte vi at det var viktig å være strukturert og tydelig under intervjuet. I tillegg forberedte vi oss på intervjuet ved å øve på språkbruken og samtaleferdighetene våre. Etter vår mening var intervjuene særdeles vellykket. Vi følte at det var god stemning og atmosfære under hele prosessen, og informantene virket interessert og villig til å dele informasjon med oss.

### *3.5.6 Prosessen og gjennomføringen av intervjuet*

Vi endte opp med 3 besøksintervjuer og 1 telefonintervju. Besøksintervjuene ble foretatt på kontoret til selskapene. Telefonintervjuet ble gjennomført på arbeidsplassen vår. Vi sørget for at det ikke var noen form for forstyrrelser under intervjuet ved å anvende et møterom.

Intervjuguiden dannet grunnlaget for spørsmålene våre. Vi foretok ingen endringer i forkant av intervjuene, men tilpasset spørsmålene underveis slik at de fremkom naturlig inn i samtalen. Opprinnelig vurderte vi å endre på enkelte fokusområder avhengig av rollen til informantene. I utgangspunktet forventet vi å møte representanter som kanskje ikke hadde like god oversikt over bedriftens samfunnsansvar. Dette viste seg å være feil, og vi var relativt heldige med at selskapene valgte å stille opp med svært kunnskapsrike informanter med mye informasjon. Vi



følte derfor at vi kunne bruke den samme intervjuguiden i alle intervjuer. I tillegg bidro dette til relativt sammenlignbar data.

Før vi startet intervjuene foretok vi en introduksjon av oss selv, og presenterte oppgaven vår. Vi gjennomgikk hele intervju opplegget med informanten, og besvarte alle spørsmål og henvendelser. Vi fikk tillatelse og samtykke til å bruke mikrofon for opptak av samtalen i samtlige intervjuer. Tidsrammen for intervjuene var fastsatt til 1 time, og dette setter grensen for dybden på intervjuet. Likevel følte vi ikke at dette var et hinder for datainnsamlingen vår. Alle besvarelsene var svært fyldige og rik på detaljer til tross for tidsrammen. Under intervjuene opplevde vi at det var enkelte spørsmål og begreper vi måtte avklare. Vi tok lærdom av dette, og justerte og tilpasset språkbruken vår i påfølgende intervjuer.

Videre tok vi notater under intervjuet. Disse notatene omfattet inntrykkene, opplevelsene og tankene våre under intervjuet. Hensikten var å ivareta konteksten og karakteristikene ved situasjonen. For besøksintervjuene forsøkte vi å notere ned observasjonene våre, spesielt rettet mot informantens kroppsspråk og atferd. Likevel skal det nevnes at vi ikke er eksperter på å lese og tolke atferden til mennesker. I etterkant har vi følt at dette ikke bidro vesentlig til tolkningene våre. Alle intervjuer ble avsluttet på en god tone, og vi var åpen for å besvare og imøtekomme alle henvendelser.

### **3.6 Databehandling**

Innsamlet data ble behandlet med konfidensialitet, og vi forsøkte etter beste evne å sørge for at det ikke havnet på avveie. Alt sammen ble lagret i vår skybaserte google konto, inkludert opptak, notater, dokumenter osv.

Vi gjennomgikk notatene i ettertid, og plukket ut relevante elementer til videre prosessering. Intervjuene ble transkribert ved bruk av google voice type, og vi brukte ingen spesielle teknikker utover standard praksis der alle ord og uttrykk skrives ned. Deretter tok vi en gjennomgang av transkriberingene, og noterte ned informasjon, tolkninger og sitater som vi anså som relevant og

viktig for undersøkelsen vår. Videre benyttet vi sekundærdata slik årsrapporter, beretninger, nettsider og andre dokumenter publisert av selskapene for å supplere og kontrollere informasjonen fra intervjuene.

Til slutt strukturerte vi innsamlet data ved å inndelte det inn i kategoriene Instrumental, Political, Integrative og Ethical. Vi følte at dette var en naturlig og fornuftig kategorisering basert på spørsmålene som ble stilt under intervjuet, teorigrunnet og problemstillingen vår.

### **3.7 Dataanalyse**

Det finnes en rekke ulike tilnærminger og former for å foreta analyse av intervjuer og kvalitativ data. Enkelte analyseformer fokuserer på fortolkning av mening slik som meningskoding, meningskondensering og meningstolkning. Disse tilnærmingene forsøker å forstå betydningen av det som sies ved å utvide og tilføre hermeneutiske elementer. Derimot fokuserer analyseformene språkanalyse, konversasjonsanalyse, narrativ analyse, diskursanalyse og dekonstruksjon på språk og uttrykk. Disse språkformene søker etter å finne betydning i språkstrukturer og meninger (Kvale og Brinkmann 2015).

Videre har vi to generelle tilnærminger som ikke har et bestemt fokus, men kombinerer ulike teknikker og former for å finne mening og tolkning. Analyseformen bricolage (eklektisk) innebærer at forskeren fritt anvender en rekke ulike ad-hoc metoder og tilnærminger for å skape fortolkninger og mening gjennom strukturer og sammenhenger. Bricolage fremstår relativt usystematisk sammenlignet med andre former. Typiske teknikker som kan anvendes i analyseprosessen inkluderer blant annet: opptelling, fortelling, visualisering i ulike former, kategorisering, finne mønster eller likheter og ulikheter, sammenligning osv. Analyseformen teoretisk lesning (paradigmatisk kvalifisert lesning) har mange likheter med bricolage. Hovedskillet mellom formene er at teoretisk lesning fortolker meningene fra ulike teoretiske perspektiver og posisjoner. Denne formen stiller høye krav til forskeren evne og ekspertise som teoretiker, såvel som rikelig teoretisk kunnskap og kompetanse om temaene eller fenomenet (Kvale og Brinkmann 2015).

Analyseformene som fokuserer på språk og mening stiller en rekke krav og kriterier med hensyn til teknikker for behandling og koding av data. I tillegg må forskeren besitte evner og ferdigheter innenfor fagområder som språkforståelse. Videre medfører formene enkelte begrensninger og implikasjoner for intervjuet. Disse analyseformene er ikke aktuell for vår analyse. For det første så besitter vi ikke nødvendig kompetanse for å anvende teknikkene. For det andre har vi ikke hensyntatt en rekke kriterier under intervjuet. Teoretisk lesning er heller ikke aktuelt. Vi har ikke tilstrekkelig ekspertise og kunnskap om CSR til å foreta fortolkning av meninger fra flere ulike teoretiske perspektiver, prinsipper og filosofier. I den forstand er det naturlig for oss å benytte bricolage som analyseform.

Bricolage tillater oss å anvende en rekke ulike verktøy og teknikker. Alt fra avanserte og komplekse systematiske kodinger og kategoriseringer, til enkle sammenligninger. I vår oppgave har vi som nevnt tidligere valgt å inndelegge innsamlet data i fire hovedkategorier. Kategoriseringen av ulike data er basert på teorigrunnet og tolkningene våre. Vi har altså ikke anvendt avanserte teknikker slik som koding. Videre har vi forsøkt å analysere dataene i de ulike kategoriene ved å undersøke fellestrekk, mønstre, likheter og ulikheter. Basert på dette dannet vi bilder, inntrykk og sannheter av perspektivene til respondentene, og forsøkte etter beste evne å avdekke og fremheve essensen i dataene.

### **3.8 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet, eller pålitelighet, handler om troverdigheten og konsistensen på resultatene våre. Dersom vi hadde foretatt undersøkelsen på nytt, hadde resultatene blitt annerledes? (Kvale og Brinkmann 2015, Ringdal 2013). Vi mener at undersøkelsen vår dessverre bærer preg av lav reliabilitet, og det er flere årsaker til dette. Den første årsaken er relatert til datainnsamlingen vår. Vår oppfatning er at det ikke er et problem å anvende sannsynlighetsutvelgelse med hensyn til reliabilitet, men i dette tilfellet var utvalget for liten. Dette har høyst sannsynlig bidratt til skjevheter i dataen. Dersom en ny undersøkelse foretas, vil utvalget bestå av enheter med helt andre karakteristikker, og kan potensielt føre til helt andre resultater. Det er kanskje mulig å øke

reliabiliteten ved å bruke andre utvelgelsesmetoder, men CSR er et svært kompleks tema, og vi mener at det vil oppstå skjevheter i data såfremt antallet i utvalget økes.

Den andre årsaken er tilknyttet intervju spørsmålene våre. Vi utviste vesentlig fleksibilitet og improvisasjon under intervjuet. Dette betyr at det vil være svært vanskelig å gjenta måten vi uttrykket og stilte spørsmålene på til tross for intervjuguide. Dette påvirker informantens oppfatning, og dermed også besvarelsene. Det er mulig å øke reliabiliteten ved å anvende strukturerte intervjuer, men dette reduserer muligheten for å forfølge ledetråder. Den tredje årsaken er relatert til databehandlingen vår. Vi anvendte ingen spesifikke og konkrete metoder eller teknikker ved bearbeidelse av innsamlet data, og mye er basert på våre evner til å analysere og fortolke. I tillegg benyttet vi google voice type for transkribering, og det er usikkerhet tilknyttet nøyaktigheten og presisjonen til programvaren. Resultatene kan derfor være annerledes dersom vi hadde gjentatt prosessen.

Validitet, eller gyldighet, handler om hvor godt vi har målt det vi ønsker å måle. Med andre ord, hvor relevant er innsamlet data for problemstillingen vår? Generelt er høy reliabilitet en forutsetning for høy validitet (Kvale og Brinkmann 2015, Ringdal 2013). Vi kan derfor allerede fastslå at undersøkelsen vår dessverre har lav validitet fordi vi har lav reliabilitet. Dette skyldes hovedsakelig intervju prosessen, og prosessen for behandling og tolkning av data som kan ha medført til at vi ikke har truffet helt riktig med hensyn til teorigrunnlaget og problemstillingen vår. Likevel mener vi at spørsmålene vi stilte, innsamlet data og våre tolkninger av data var gode nok til å danne et brukbart grunnlag for å besvare problemstillingen. Til tross for lav validitet, mener vi derfor at dataene er relevant for undersøkelsen, men kanskje ikke i like høy grad som ønskelig.

Til slutt ønsker vi å trekke frem at par generelle momenter som sannsynligvis har påvirket reliabiliteten og validitet i vår undersøkelse. Vi er en forsker som mangler både ekspertise og kompetanse. Kunnskapen vi besitter er kun teoretisk, og ikke basert på praktisk erfaring. Samtidig er det begrenset hvor mye kunnskap vi kan opparbeide oss innenfor tidsrammene for

denne oppgaven. Alle analyser og tolkninger er naturligvis basert på ferdighetene og evnene våre, og det må forventes at dette reflekteres i kvaliteten på resultatene våre. Videre er rollen som forsker helt nytt for oss, og vi har helt sikkert gjort en rekke feil under prosessen. En erfaren forsker med gode ferdigheter og teknikker ville sannsynligvis gjennomført undersøkelsen på en mer tilfredsstillende måte, og muligens oppnådd andre resultater enn oss.

### **3.9 Overføringsverdi**

Fenomenet samfunnsansvar er dynamisk, og under stadig endring som følge av samfunnsutviklingen. Funnene våre er kun relevant “i dag” med hensyn til tidsdimensjonen. Det er derfor ingen overføringsverdi med tanke på fremtiden. Videre kan funnene våre relateres og overføres til organisasjoner som er sammenlignbar med enhetene i utvalget vårt. Det er en rekke faktorer og elementer ved fenomenet samfunnsansvar som undersøkelsen vår ikke har klart å fange opp, og det er derfor ingen overføringsverdi utover dette.

### **3.10 Etiske vurderinger**

Det er en rekke etiske og moralske problemstillinger tilknyttet kvalitative undersøkelser. Blant annet innebærer dette faktorer som konfidensialitet, behandling av sensitiv data, konsekvenser av å gjennomføre undersøkelser, implikasjoner for informanten, juridiske problemstillinger, forskerens uavhengighet, motiver, intensjoner osv. Vi skal ikke gjennomgå alle mulige moralske og etiske prinsipper, filosofier og retningslinjer i denne oppgaven. Likevel skal vi nevne et par etiske vurderinger vi foretok under prosessen (Kvale og Brinkmann 2015).

Vi har forsøkt etter beste evne under hele prosessen å foreta beslutninger som vi mener er etisk riktig og moralsk forsvarlig. For eksempel ble henvendelsene om intervju sendt via offisielle kommunikasjonskanaler. Vi benyttet kun e-poster og kontaktskjemaer som selskapene henviste oss til. Vi kunne anvendt mindre ønskelige metoder for å komme i kontakt, men følte at dette ikke var riktig. Samtidig utviste vi respekt, ydmykhet og høflighet overfor alle vi forsøkte å kontakte eller kom i kontakt med.

Vi har vært bevisst på å utvise åpenhet og ærlighet under hele prosessen. For eksempel presenterte vi oppgaven, og forklarte i nøye detaljer formålet vårt overfor alle respondenter. I tillegg forsøkte vi etter beste evne å besvare alle spørsmål, og imøtekomme alle henvendelser. Samtidig sørget vi for å motta samtykke for våre handlinger, slik som opptak av samtalen. Vi kunne for eksempel foretatt skjulte opptak, spesielt på telefonintervjuet. Vi forklarte også hvordan og til hvilket formål samtlig innsamlet data kommer til å anvendes.

All innsamlet data har blitt behandlet med så høy konfidensialitet som er mulig. Vi har for eksempel ikke tillat andre eller kommunisert ut rådata av funnene våre. Samtidig har vi tilbudt samtlige informanter om muligheten for å fremstå som anonym i undersøkelsen. I den forstand kunne vi endret navnet på selskapet deres til “Selskap A”, og referert til informanten som “representant for selskap A”. Videre har vi etter beste evne forsøkt å ivareta “ånden” og konteksten i uttalelsene til informantene ved analysene våre. Det kan være veldig lett å misforstå, feiltolke eller manipulere data til å støtte formålet sitt. Vi kan ikke hevde at vi har gjennomført analyseprosessen med 100% nøyaktighet og presisjon, men vi har gjort vårt beste.

Generelt har det vært viktig for oss å opptre oppriktig og moralsk. Det handler om vår integritet og respekt, både som forsker og menneske. Spesielt respekt overfor alle individer som har disponert ressurser og tid til å hjelpe oss med å skrive denne oppgaven.

### **3.11 Kritikk**

Undersøkelsen har et par kritikkverdige forhold som burde belyses. Det første er relatert til kildene som vi har anvendt I denne undersøkelsen har vi hovedsakelig benyttet Google Scholar som kilde for teorigrunnet vårt. Generelt er Google Scholar et fantastisk verktøy for å finne akademiske tekster og artikler, men det må utvises varsomhet fordi det ikke eksisterer et filter for å fjerne artikler som mangler troverdighet. I lys av dette har vi forsøkt etter beste evne å kun anvende teorier og modeller fra anerkjente forfattere innenfor fagområdet. Dette har blant annet medført til at vi har benyttet relativt gamle teorier og modeller. Det kan derfor stilles spørsmål til hvor relevante og aktuelle de er i dagens samfunn, spesielt med hensyn til utviklingen av CSR

konseptet. Videre har vi anvendt generelle artikler, tekster o.l fra internett som kilde på enkelte områder. Vi er fullstendig klar over at Wikipedia har blitt anvendt rikelig i oppgaven vår. Det kan stilles spørsmål til troverdigheten og gyldigheten til disse kildene. Wikipedia oppdateres kontinuerlig, og artikler på internett kan være skrevet av forfattere som egentlig ikke har spesiell faglig kompetanse. Likevel har vi valgt å anvende disse som kilder til mindre kritiske områder. Vi mener at mye av dette er allmennkunnskap, slik som finanskrisen og gjeldskrisen i EU. I tillegg har vi kryssjekket og kontrollert ved å sammenligne med andre kilder. Vi mener derfor at dette ikke reduserer kvaliteten på teksten vår.

Videre kan det rettes kritikk til kunnskapsnivået vårt. Vi har hovedsakelig drevet forskning og tilegnet oss kunnskap om CSR uten tilsyn, veiledning eller andre former for opplæring. Vi har med andre ord ikke tatt en klasse eller kurs i CSR under masterstudiet. Teorigrunnlaget, analysene og tolkningene beror derfor på selv læring. I lys av dette er det ikke unaturlig at det har oppstått misforståelser og tolkninger av både teori og data. Samtidig kan vi rette kritikk mot måten vi har anvendt ulike teknikker og verktøy. Vi har etter beste evne konsultert pensumbøker og internett med hensyn til metoder, men dette eliminerer ikke potensielle misforståelser og feil. Som nevnt tidligere, så er rollen som forsker helt nytt for oss, og vi har ingen praktisk erfaring eller ekspertise. Disse elementene vil naturligvis påvirke resultatene og konklusjonene i undersøkelsen vår.

Et annet kritikk er atferden og holdningene våre under intervjuprosessen. Som en forsker er det viktig å grave frem all relevant informasjon. Dette inkluderer kontroversielle og mindre hyggelig informasjon. Forskeren må derfor ikke være redd for å konfrontere informanten, selv om det kan føre til en ukomfortabel stemning. Vi har vært ekstrem fokusert på å opptre ydmykt, respektfull og høflig. Samtidig må vi innrømme at vi har vært litt overveldet av å møte direktører og ledere. Dette har medvirket til at informanten har tatt en ledende posisjon i enkelte tilfeller. Vi har med andre ord ikke hatt fullstendig kontroll over samtalene, og dermed ikke vært 100% vellykket i å lede samtalene i ønskelig retning. Videre har vi vært redd for å stille vanskelige og

kontroversielle spørsmål slik at vi ikke har klart å avdekke potensielt viktig informasjon som kan påvirke resultatene og konklusjonene våre.



## **4.0 Empirisk funn og data**

I dette kapitlet skal vi gjennomgå data og funn som har blitt avdekket. Både primærdata fra intervjuer, og sekundærdata fra relevante dokumenter og rapporter blir presentert.

### **4.1 Sparebank 1 Østlandet**

Vi foretok et intervju med Sparebank 1 Østlandet den 6. April 2018. Vår informant var Ingvild Bjørklund Wangen, og vedkommende er kommunikasjonsrådgiver for selskapet.

Arbeidsoppgavene hennes innebærer blant annet koordinering av oppgaver relatert til bærekraft og samfunnsansvar. Intervjuet ble foretatt på telefon, og hadde en varighet på 42 minutter og 20 sekunder. I resten av oppgaven vil vi benytte “Sparebank1” som henvisning til Sparebank 1 Østlandet.

#### *4.1.1 Profil*

Sparebank1 har røtter helt tilbake til 1845, og har derfor en rik historie og lokalkunnskap som bidrar til deres konkurransefortrinn. Banken er et resultat av flere tidligere fusjoner, og siste fusjon fant sted i 2017 mellom Sparebanken Hedmark og Bank 1 Oslo Akershus. I samme tidsrom ble banken børsnotert, og utgjør i dag Norges fjerde største sparebank. I forbindelse med børsnoteringen utvidet selskapets eierskap med en rekke ulike typer investorer, både profesjonelle og småinvestorer. Hovedvirkeområdet til Sparebank1 er i Hedmark, Oppland, Oslo og Akershus, med hovedkontor i Hamar. Banken tilbyr en rekke produkter og tjenester innenfor utlån, innskudd, forsikring, pensjon, betalingstjenester, eiendomsformidling, regnskapstjenester, leasing og finansiering.

#### *4.1.2 Datafunn*

Helt fra de små sparebankenes tid har vårt formål vært å ta del i samfunnsutviklingen som en engasjert og ansvarlig aktør. Dette gjenspeiles i vår visjon “Sammen om å skape”, og handler om å skape langsiktige verdier for samfunnet, våre kunder, eiere og ansatte.

Informanten vår forteller at selskapet er opptatt av å drive godt, verdiskaping og levere solide og gode resultater. Samtidig har de ambisjoner om å vokse, både organisk og strukturelt. I tillegg skal veksten være kontrollert og lønnsom. Riktignok har selskapet nylig blitt børsnotert, og det medfører en rekke implikasjoner med hensyn til økonomiske målsettinger. I den forstand skal produktene og prosjektene deres være lønnsomme. Likevel konstateres det at dette ikke skal gå på bekostning av deres verdigrunnlag og filosofi. Sparebank1 baserer seg på et langsiktig perspektiv med hensyn til miljø og samfunn. Dette innebærer bærekraftig vekst og utvikling i miljøene og samfunnene de opererer i. Et av formålene er å bidra til at folk kan bo, bygge og arbeide i lokale samfunn utenfor storbyene.

Det handler om å ta samfunnsansvar, og bidra til bærekraftig vekst og utvikling. Dette er en del av vårt verdigrunnlag.

Sparebank1 har opplevd økende oppmerksomhet og krav fra interessenter og omverdenen med hensyn til bærekraft, klima og miljø. I lys av dette har selskapet løftet opp bærekraft som ett av seks hovedmål i deres overordnede strategi. Gjennom økt satsing på bærekraft ønsker banken å tydeliggjøre sitt ansvar for hvordan forretningsdriften påvirker nåtid og framtid for miljø, mennesker, arbeidsplasser og forvaltning av verdier. I kraft av dette arbeider selskapet med å innarbeide bærekraft i deres styringsdokumenter. I tillegg skal bærekraft integreres i bankens virksomhet, og komme til uttrykk gjennom strategier, tiltak, produkter og aktiviteter. Bærekraft skal gjennomsyre hele organisasjon, fra topp til bunn. Informanten vår henviser oss til bankens vedtatte strategidokumentet som inneholder en rekke prinsipper og retningslinjer i forbindelse med implementering av bærekraft. Deriblant forplikter selskapet seg til god forretningsskikk, ansvarlig investering, sosialt ansvar, miljø og klimahensyn (Sparebank 1 Østlandet “Strategi for samfunnsansvar og bærekraft” 2017). Dette har medført til lanseringen av grønne produkter, som har til hensikt å tilby gunstigere vilkår ved finansiering av formål som karakteriseres for miljøvennlig, bærekraftig og energibesparende. I tillegg gjennomføres det et årlig energi og

klimaregnskap med fokus på identifisering av kilder som påvirker det ytre miljø slik at virksomheten kan iverksette konkrete og målrettede tiltak for å redusere og minimere utslipp.

Vi har som mål å være en positiv bidragsyter for å øke bevisstheten til bedrifter rundt temaer slik som miljø, samfunnsansvar, forretningsdrift, eierstyring. Vi har mange små og mellomstore bedrifter i vår portefølje, og mange små bedrifter ser kanskje ikke på seg selv som en del av en global verdikjede. Der kan vi være med på å bevisstgjøre, og påvirke dem i en positiv retning.

Videre ønsker selskapet å anvende sin regionale posisjon til å påvirke bedrifter og omgivelser i en positiv og god retning gjennom blant annet stimulering av grønn konkurransekraft og bærekraftig verdiskaping. I lys av dette arbeider banken med å utvikle retningslinjer for etikk og bærekraft i sin kredittvirksomhet på områder og forhold som ikke er direkte lovregulert. For eksempel har Sparebank1 aktiv og kontinuerlig dialog med sine kunder for å forhindre at kundens virksomhet forringer miljøet, bryter menneskerettigheter, bidrar til korrupsjon eller på annen måte bryter internasjonalt anerkjente prinsipper for bærekraft og samfunnsansvar. Samtidig er selskapet en pådriver av ansvarlig investering gjennom aktiv påvirkning av deleide selskaper, fondsleverandører, samarbeidspartnere, kunder og tredjepartsleverandører. Deriblant inkluderer dette påtrykk på involverte parter slik at de vurderer å ekskludere organisasjoner som bryter med bankens og partenes prinsipper for samfunnsansvar. Hensikten er å fremme og oppfordre til bærekraftige investeringer, i tillegg til å sikre at internasjonale standarder og prinsipper ivaretas.

I tillegg til å bidra positivt til bærekraftig utvikling i næringslivet, er Sparebank1 opptatt av befolkningen og samfunnets øvrige utvikling. I den anledningen har de iverksatt en rekke tiltak rettet mot forbrukerøkonomi. Blant annet har de en omreisende lærer i personlig økonomi som besøker en rekke ungdomsskoler og videregående skoler med formål om å undervise og bevisstgjøre skoleelever i økonomi. Videre har selskapet en egen radioserie på NRK der deres finansrådgiver regelmessig informerer og rådgir befolkningen i personlig økonomi. Til slutt

samarbeider banken med flyktningetjenesten i en rekke kommuner om undervisning av flyktninger i økonomistyring og anvendelse av norske banktjenester. Hensikten er å bidra til å integrere flyktninger inn i det norske samfunnet.

Det har alltid vært vårt formål å ta del i samfunnsutviklingen som en engasjert og ansvarlig samfunnsaktør. Vi er veldig opptatt av å gi tilbake til lokale samfunn.

Et av de viktigste oppdragene til Sparebank1 er å bidra til at privatpersoner og bedrifter kan realisere sine ideer og drømmer i ulike lokale samfunn. I tillegg til å tilby nødvendige produkter og tjenester, har banken iverksatt en rekke tiltak med formål om å støtte forskjellige samfunnsaktiviteter. Blant annet lanserte banken kundeutbytte i 2017, med første utbetaling i 2018. Ordningen omfatter samtlige kunder, både privatpersoner og bedrifter. Samtidig sponser banken, og utdeler gaver til en rekke aktiviteter rettet mot allmenntilgode formål slik som idrett, kultur, kunst, forskning, utdanning og humanitær virksomhet. Disse tiltakene er et ledd av deres filosofi om å gi tilbake til samfunnet. I tillegg til å bidra med finansielle ytelser, er selskapet også aktiv og direkte involvert i ulike prosjekter som tilfaller samfunnets gode. Deriblant har de nylig igangsatt et ryddeprosjekt langs strandsonen og elver for å ivareta miljøet. Informanten vår konstaterer at dette ikke er ting som må gjøres, men at de likevel velger å gjøre det fordi det føles riktig, og er en god måte på å gi tilbake til samfunnet.

Tillit fra omverdenen og et godt omdømme er viktig for oss. Interessentene våre har forventninger til at vi utøver rollen som en samfunnsansvarlig aktør. Det er derfor klart at vi går i dialog med våre kunder og andre interessenter.

Åpen dialog og kommunikasjon med samtlige interessenter er et sentralt fokus for Sparebank1. Dette er kritisk for at organisasjonen skal kunne oppnå sine målsettinger om å skape langsiktig verdiskaping for samfunnet. Banken arbeider derfor med å kontinuerlig utvikle omfattende prosesser og rutiner for å identifisere og engasjere interessenter. Hensikten er å innhente data og innspill fra deres omgivelser for å avdekke potensielle svakheter slik at organisasjonen kan

iverksette og integrere forbedringstiltak. På denne måten bidrar interessentene til å bevisstgjøre og utforme selskapet. Dette samsvarer med kjerneverdiene til banken som er dyktighet, nær og engasjert. Blant annet innebærer dette elementer som kjennskap til markedet og interessentenes behov, kontinuerlig utvikling og forbedring, samarbeid osv.

Høy etisk standard er stikkordet, og ligger er grunnlaget for alt vi gjør. Vi forventer at alle våre ansatte har det. At de er kompetente, tillitsvekkende, ærlige og troverdige i måten de oppfører seg.

Sparebank1 opererer med et omfattende etisk verdigrunnlag som inneholder en rekke retningslinjer. Dette er kritisk for at organisasjonen skal kunne oppnå tillit og troverdighet blant interessenter og samfunnet. Fravær av dette vil skape vesentlige utfordringer tilknyttet virksomhetens operasjonelle drift. Samtidig vil det være høyst usannsynlig at de vil klare å oppnå målsetting om å påvirke interessenter i en bærekraftig retning. Informanten vår henviser oss til deres dokument for etiske retningslinjer. Denne inneholder elementer som antikorrupsjon, habilitet, lojalitet, integritet, taushetsplikt osv (Sparebank 1 Østlandet “Etiske retningslinjer i konsernet Sparebanken Hedmark” 2016). I tillegg presiseres det tydelig at ansatte ikke skal bryte etiske retningslinjer for å tilfredsstille økonomiske mål.

## **4.2 Cultura Bank**

Vi foretok et intervju med Cultura Bank den 3. April 2018. Vår informant var Kjell Fredrik Løvold, og vedkommende er daglig leder for selskapet. Som daglig leder er det naturlig at vedkommende er involvert i virksomhetens arbeid med samfunnsansvar. Intervjuet var et besøksintervju, og vi stilte opp på kontoret til Cultura Bank i Oslo. Varigheten på intervjuet var 53 minutter og 17 sekunder. I resten av oppgaven vil vi benytte “Cultura” som henvisning til Cultura Bank.

#### *4.2.1 Profil*

Cultura var opprinnelig grunnlagt som et medlemsbasert lånesamvirke. I 1997 mottok Cultura Lånesamvirke konsesjon, og omdannet seg til Cultura Sparebank der de åpnet dørene for offentligheten og publikum. Selskapet er ikke børsnotert, og eierskapet er spredt utover privatpersoner, institusjoner og utenlandske banker. Banken har sitt forretningskontor i Oslo, og fokuserer hovedsakelig på å tilby tradisjonelle banktjenester slik som utlån og betalingsformidling.

#### *4.2.2 Datafunn*

Når alle parter drar litt og modererer seg, og i tillegg deler samme grunnverdier så er ideen at det skal være mulig å oppnå konvensjonell økonomisk bærekraft, i tillegg til å skape en ny økonomi der hensynet til det sosiale og miljøet er kjerneverdiene.

Cultura mottar ikke bevilgninger, offentlig tilskudd og lignende stønader fra andre instanser, og selskapet må derfor tjene sine egne penger. I lys av dette er organisasjonen avhengig av å generere verdier av økonomisk karakter slik som overskudd for å kunne overleve og vokse. I den forstand anerkjenner virksomheten behovet og nødvendigheten av finansielle målsettinger i form av profitt og lønnsomhet. Likevel presiseres det at økonomiske verdier kun er et middel og verktøy, ikke et mål i seg selv. Organisasjonen eksisterer ikke for å skape konvensjonell profitt og gevinst, men for å realisere og oppnå ideelle målsettinger nedfelt i verdigrunnet. Riktignok er profitt og lønnsomhet en forutsetning for at Cultura skal kunne lykkes med sine målsettinger, men maksimering av profitt og lønnsomhet er ikke et hovedmål eller førsteprioritet for banken. Denne filosofien medfører implikasjoner på interessentenes forventninger i forbindelse med økonomiske verdier og gevinster. Tankegangen er at dersom alle involverte parter gir litt av seg selv, og utviser moderasjon i sine økonomiske forventninger, vil selskapet lykkes med å oppnå økonomisk bærekraft der hensynet til det sosiale, miljøet og samfunnet står sentralt. Implisitt innebærer dette for eksempel at eiere kan forvente å oppnå en moderat og anstendig avkastning på kapital, men ikke det absolutt høyeste i industrien.

Banken har den spesielle visjonen om at man gjennom bankvirksomheten skal gi samfunnsmessig bidrag av miljømessig og sosial karakter. Dette betyr ikke først og fremst gjennom donasjon eller utdeling av overskudd, men at forretningsdriften skal bidra til å forbedre miljø og sosial standard.

Verdigrunnlaget til Cultura er nedfelt i stiftelsesdokumentene og under formålsparagrafen i vedtektene, og består av to hovedformål som danner filosofien til bankens etablering. Det første hovedformålet forplikter banken til å medvirke til finansiering av samfunnstjenlige prosjekter. Det andre hovedformålet handler om at banken skal bidra til å bevisstgjøre holdninger til penger og økonomi med hensikt om å styre kapital mot reelle behov og uløste samfunnsoppgaver. Samtidig skal utnyttelse av ressurser for å dekke faktiske behov være i samspill med naturens produksjonsevne. Disse formålene, og derav verdigrunnlaget, setter en rekke føringer på virksomhetens aktiviteter og handlinger. I den forstand er det ikke tilstrekkelig med å yte økonomiske vederlag til sosiale formål eller delta på enkelte sosiale aktiviteter, men i tillegg skal virksomhetens operasjonelle drift gjennomsyres av hovedformålene til banken, og dermed gjenspeile verdigrunnlaget.

I lys av verdigrunnlaget og filosofien til selskapet, er bærekraft et tema som står sentralt i virksomheten. Bærekraft kan inndeles i miljømessig og økonomiske elementer. Den konvensjonelle økonomiske bærekraften handler om at en forretningsvirksomhet må produsere faktisk overskudd. Den miljømessige bærekraften innebærer hensyn til faktorer slik som miljø, ressursforbruk, sosiale forhold, kultur osv. Målsettingen er at organisasjonen ikke skal påføre eller medvirke til skader på samfunnet, jorden eller mennesker, verken i nåtid eller i fremtiden. For Cultura er det viktig at begge elementer for bærekraft ivaretas. I kraft av dette tilbyr Cultura produkter slik som grønne boliglån, der hensikten er å oppfordre allmennheten til å velge miljøvennlige alternativer.

Dette kommer spesielt til syne gjennom bankens utlånspolicy. Cultura skiller seg fra standard praksis i industrien med hensyn til kredittprosessen for utlån og finansiering. I likhet med andre institusjoner foretar Cultura en vurdering av lånesøknadens økonomiske sider slik som risiko, sikkerhet, lønnsomhet, økonomisk bærekraft osv. Men før denne vurderingen finner sted, iverksetter selskapet en omfattende og grundig undersøkelse av negative og positive utlånskriterier. De negative utlånskriteriene omfatter elementer som korrupsjon, brudd på menneskerettigheter, forurensning, miljøskader, våpenproduksjon, ikke-fornybar energiproduksjon o.l Derimot handler de positive utlånskriteriene om prosjektet har miljømessige, sosiale, kulturelle og økologiske kvaliteter. Det er dermed ikke tilstrekkelig at prosjektet inneholder økonomisk verdi. Samtidig må prosjektet ikke medvirke til eller påføre skader på samfunnet og miljøet. I tillegg skal det foreligge ambisjoner eller kvaliteter om å bidra til samfunnsnyttige formål. Kredittprosessen samsvarer med deres målsetting om at forretningsdriften skal bidra positivt til samfunnsutviklingen.

Av våre virksomhetskunder så vil du finne en gruppe som er institusjoner og bofellesskap for psykisk utviklingshemmede. Inkludering av psykisk utviklingshemmede står sentralt hos oss. Det startet for veldig mange år siden der vi var en del av et miljø som har vært opptatt dette.

Sosial inkludering er et tema som Cultura forbinder med forbedret sosial standard, og er derfor engasjert og opptatt av aktiviteter og prosjekter rettet mot dette formålet. Sosial inkludering innebærer blant annet å ta hånd om personer som er evnesvake, utviklingshemmede eller omsorgstrengende. De er en del av samfunnet, og skal ikke anses som et problem eller utgiftspost for samfunnet. Dette samsvarer med bankens verdigrunnlag, spesielt elementet likeverd. Virksomheten bidrar til dette formålet gjennom finansiering, ulike tiltak og initiativer.

Vi er ikke så veldig bevisst på dette med makt osv. Vi føler ikke at vi har så mye makt. Men vi prøver å gjøre oss hørt. Vi deltar på en lang rekke med møter, seminarer og



initiativer som tildels har med våre kunders aktiviteter å gjøre, og til dels fra andre institusjoner som interesser seg for samme problemstillinger.

Cultura deltar i en rekke aktiviteter som et ledd av deres målsetting om å skape bevissthet om holdninger til penger og økonomi med hensikt om å medvirke til at ressurser tilføres samfunnsnyttige formål. Selskapet føler ikke at de besitter makt overfor interesser og andre aktører, men anvender ulike kanaler for å sikre at deres stemme blir hørt. Deriblant inkluderer dette deltakelse på ulike arrangementer som medarrangør eller deltaker, bankens egen tidsskrift “Pengevirke” og sosiale medier. Dessuten er Cultura medlem av en rekke større interesseorganisasjoner og nettverk som kan fremme stemmen deres. Dette inkluderer blant annet Finans Norge, Global Alliance for Banking on Values og European Federation of Ethical and Alternative Banks. Med hensyn til sosiale aktiviteter har de også ulike tiltak tilknyttet samarbeid med forskjellige organisasjoner slik som Redd Barna, Regnskogsfondet og Norges Naturvernforbund såvel som et gavefond.

Vi må ivareta disse to hovedelementene som ligger til grunn for banken; åpenhetsprinsippet og gjennomsiktighetsprinsippet. Vi må vise at vi virkelig arbeider med sosial, miljø og bærekraft, og gi våre bidrag der. Samtidig må vi vise at vi leverer banktjenester til publikum til en akseptabel pris, og kvalitet som de synes er god nok.

Interessentene stiller en rekke krav og forventninger overfor virksomheten, og det er viktig at Cultura respondere på forventningene. I den forstand opererer banken med prinsippene om åpenhet og gjennomsiktighet. Hensikten er å tildele omverdenen innsyn i bedriftens aktiviteter og handlinger. Dette innebærer for eksempel at Cultura offentliggjør en liste over samtlige utlånsprosjekter slik at eiere med innskutt kapital skal kunne se hvor banken allokterer ressursene. I så måte bidrar prinsippene til at omverdenen kan bekrefte om banken imøtekommer og responderer på krav og forventninger. Samtidig medfører prinsippene til økt tillit og troverdighet, som er kritisk for en meningsfull dialog og kommunikasjon med interessenter. Dette er viktig for at selskapet skal kunne motta innspill og tilbakemelding fra interessenter slik at de kan iverksette

forbedringstiltak som samsvarer med omgivelsene. Som et ledd i dette arbeidet har selskapet en rekke etiske retningslinjer som består av elementer som sannhet, objektivitet, taushetsplikt osv. Formålet er å ivareta og respektere interessentenes rettigheter og ønsker.

### **4.3 Gjensidige Forsikring**

Vi foretok et intervju med Gjensidige Forsikring den 5. April 2018. Vår informant var Christian H. Haraldsen, og vedkommende er kommunikasjonssjef for selskapet. Arbeidsoppgavene til vedkommende innebærer blant annet håndtering av samfunnsansvar, mediekontakt og intern kommunikasjon. Intervjuet var et besøksintervju, og vi stilte opp på kontoret til Gjensidige Forsikring i Oslo. Varigheten på intervjuet var 40 minutter og 27 sekunder. I resten av oppgaven vil vi benytte “Gjensidige” som henvisning til Gjensidige Forsikring.

#### *4.3.1 Profil*

Gjensidige er et nordisk skadeforsikringskonsern med 200 år lang historie, og er det største forsikringsselskapet i Norge. Virksomheten startet opprinnelig med brannkasser før det ble etablert som et livsforsikringsselskapet med formål om å sikre liv, helse og verdier for samfunnet. I 2010 ble Gjensidige notert på Oslo Børs, og mottok en tilstrømming av mange nye eiere. Den største eieren i dag er den kundestyrt stiftelsen “Gjensidigestiftelsen”, og det er vedtektsfestet at de skal besitte et eierskap på 60% eller mer til enhver tid. Hovedkontoret til selskapet er i Oslo, men de har en rekke kontorer i norden og Baltikum. Organisasjonens forretningsområder er skadeforsikring, pensjon og bank.

#### *4.3.2 Datafunn*

Vi prøver hele tiden å drive mest mulig effektivt. I valget mellom ulike prosjekter velger vi normalt det mest lønnsomme, justert for faktorer slik som risiko. Vi forsøker å være mest mulig lønnsom innenfor rammeverket av reguleringer, lover, etikk osv.

Gjensidige er et børsnotert aksjeselskap, og har derfor en rekke forpliktelser og ansvar overfor sine eiere. I lys av dette er selskapet opptatt av å oppfylle og tilfredsstille typiske investor målsettinger. Dette innebærer finansielle mål tilknyttet profitt, lønnsomhet, avkastning, vekst utbytte osv. Basert på dette er det derfor naturlig for bedriften å velge lønnsomme prosjekter og produkter. Likevel presiseres det at lønnsomhet ikke skal gå på bekostning av god forretningsskikk, lovverket, etiske retningslinjer, bærekraft og miljø. Deriblant har selskapet tilsluttet seg FN's Global Compact-prinsipper, og dette setter en rekke føringer på virksomhetens aktiviteter. For eksempel er selskapet forpliktet til å fremme grunnleggende menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø og anti-korrupsjon gjennom egen virksomhet og i selskaper de investerer i. I kraft av dette har selskapet ekskludert prosjekter og selskaper fra sin portefølje uavhengig av størrelse og lønnsomhet fordi de ikke samsvarer med verdigrunnlaget til bedriften og FN.

I tillegg er selskapet i en unik og usedvanlig posisjon med hensyn til eierskap og kunder. Gjensidigestiftelsen er en kundebasert stiftelse, og innebærer at alle kunder av Gjensidige automatisk meldes inn som medlem i stiftelsen. Hovedoppdraget til stiftelsen innebærer utbetaling av kundeutbytte til sine medlemmer, og økonomisk støtte til allmenntilgunnende prosjekter med formål om å skape et tryggere, sunnere og mer aktivt samfunn. Ettersom at stiftelsen er og skal til enhver tid være majoritetseier og aksjonær, betyr dette at mesteparten av utbyttet fra overskuddet til Gjensidige tilfaller stiftelsen, og dermed kunder og samfunnet. Dette er en måte Gjensidige gir tilbake til samfunnet på.

Vårt samfunnsoppdrag er å tilby forsikring til folket, og sånn sett er vi en trygghetsleverandør i samfunnet. Vi er bevisst på at vi som et stort selskap har et samfunnsansvar når det gjelder hvordan vi driver vår forretning og hvordan vi tilbyr våre produkter med hensyn til våre leverandør, ansatte og investeringsvirksom. Vi skal være skikkelige, og ivareta personvern og bærekraft prinsipper.

Gjensidige ble etablert på verdigrunnlaget om å sikre liv, helse og verdier på en samfunnstjenlig måte som ivaretar hensynet til alle berørte interessenter. I den forstand er selskapet opptatt av å innarbeide samfunnsansvar som en del av deres identitet, med formål om å bidra til et godt og bærekraftig samfunn med respekt for menneskerettigheter og miljøet. Samfunnsansvar skal derfor integreres i organisasjonen, og komme til syne gjennom virksomhetens prosesser, aktiviteter og handlinger. I kraft av dette har bedriften utviklet en rekke retningslinjer og tiltak med formål om å respondere på krav og behov fra samtlige interessenter. Et eksempel er bedriftens prinsipp om etisk kapitalforvaltning. Dette innebærer ekskludering av organisasjoner som medvirker til eller systematisk bryter med selskapets etiske verdigrunnlag. Videre er Gjensidige fokusert på HMS og kompetanseutvikling for å sikre og ivareta helsen og velværet til de ansatte.

I tillegg er et av hovedmålene til Gjensidige å være det mest kundeorienterte forsikringselskapet i norden. Kundetilfredshet og produktkvalitet er viktige temaer for Gjensidige, og kommer til uttrykk ved at kundens behov og ønsker hensyntas i produkt- og tjenesteutvikling, opplæring av ansatte, rådgivning, salg, skadeoppgjør og klagebehandling.

Klima og miljø er sentrale temaer for selskapet, og deres policy er å skape minst mulig forurensning eller negativ innvirkning på miljø og klima. Et av tiltakene deres er å sørge for at flest mulig av deres kontorer sertifiseres som miljøfyrtårn. Blant annet innebærer dette et systematisk arbeid med å begrense energiforbruk og produksjon av ulike typer avfall, som papir, kontorartikler, elektriske apparater og husholdningsavfall. Som en del av dette arbeidet er selskapet også fokusert på bærekraftige produkter slik som miljøbillån såvel som digitalisering og innovasjon for å redusere forbruk av papir og andre fysiske materialer, både internt og eksternt.

Alle innkjøp og leverandøravtaler kvalitetssikres gjennom grundige undersøkelser. Dessuten må alle leverandører signere egenerklæring om samfunnsansvar, og forplikter seg til å sikre at deres virksomhet og forretningsdrift er i tråd med samfunnsansvar prinsipper, menneskerettigheter,

miljø o.l Gjensidige har et sterkt fokus på at samtlige innkjøp skal være mest mulig miljøeffektiv.

Videre deltar selskapet i enkelte sosiale aktiviteter og engasjement. For eksempel har de et samarbeid med Kirkens bymisjon, Julemærkehjemmene og Food Bank. Likevel presiseres det at Gjensidige ikke fokuserer spesielt på veldedighet og filantropi i sitt arbeid med samfunnsansvar. Disse områdene overlates hovedsakelig til gjensidigestiftelsen.

Aktivitetene og tiltakene nevnt ovenfor er et ledd av arbeidet som Gjensidige utfører i forbindelse med samfunnsansvar. Det er slik selskapet integrerer og omfavner samfunnsansvar som en del av deres identitet.

Vi engasjerer oss veldig lite på den politiske arenaen. Men vi deltar aktivt i den offentlige debatten når det gjelder trafikksikkerhet, klima, forebygging av skader osv.

Gjensidige føler ikke at de har spesielt mye makt eller innflytelse i samfunnet til tross for at de er Norges største forsikringsselskap. I Norge har de et samspill og dialog med myndighetene gjennom Finans Norge. Utover dette er selskapet ikke spesielt aktivt med hensyn til politikk, og driver ikke med noen form for lobbyvirksomhet og slikt. Derimot er de vesentlig engasjert i debatten om klima, trafikksikkerhet og forebygging av skader og ulykker. Formålet er å bidra med deres kunnskap, kompetanse og ekspertise for å forbedre velferden og tryggheten til samfunnet. Gjennom forretningsdriften skal bedriften bevisstgjøre samfunnet om forhold relatert til for eksempel skadeforebygging og trafikksikkerhet. Deriblant har selskapet iverksatt en rekke tiltak med formål om å informere kunder om ulike risiko, i tillegg til innføring av insentiver og produkter som bidrar til reduksjon av risiko. Videre samarbeider de med Trygg Trafikk om holdningsskapende arbeid blant ungdommer. Samtidig deltar de på en rekke seminarer, engasjement, konferanser, kurs osv. for å bevisstgjøre og dele sine kunnskaper.

Vi har folk som jobber med kontakt med eiere og investorer. Og vi har folk som jobber med mediekontakt, og selvfølgelig veldig mange som jobber med kontakt med kunder som er det viktigste vi driver med. Og vi har folk som jobber med innkjøp, og dermed kontakt med leverandører. Disse er gruppene vi har mest jevnlig kontakt med. Vi er opptatt at våre interesser skal behandles på en skikkelig og anstendig måte

Positiv omdømme og tillit fra kunder, myndigheter, aksjeeiere og samfunnet er en forutsetning for forretningsdriften til Gjensidige. Dette krever at selskapet til enhver tid arbeider med å opprettholde og utvikle gode dialoger og kommunikasjonskanaler med samtlige interesser. I 2016 ble det gjennomført en omfattende analyse av potensielle interessentgrupper som er berørt eller involvert med konsernet. Basert på denne analysen foretok virksomheten en rekke tiltak for å avdekke og kartlegge interessentenes behov, ønsker og forventninger. Kartleggingen har bidratt til at Gjensidige kan arbeide målrettet med å imøtekomme og respondere på forventningene til deres interesser. Samtidig har selskapet regelmessig kontakt med de viktigste interessentene, og forsøker etter beste evne å tilfredsstillere kravene deres. Dette er også en del av deres arbeid med samfunnsansvar, der hensikten er å respektere og ivareta interessene til interesser, inkludert samfunnet.

Samfunnsansvar er ikke en egen aktivitet i tillegg til virksomhetens forretningsdrift.

Poenget er at virksomheten skal drives på en samfunnsansvarlig måte. I en organisasjon med mange ansatte kan enkelte tråd feil, men vi har et solid oppslagsverk og grundig opplæring der alle viktige momenter blir formidlet.

Selskapet presiserer ytterligere at samfunnsansvar ikke anses som en ekstern og uavhengig aktivitet ved siden av deres ordinære forretningsdrift. Det er en del av deres forretningsdrift, og skal synliggjøres ved alle sider i organisasjonen. Alle aktiviteter og handlinger skal tåle dagens lys. I den forbindelse har de blant annet utviklet et svært omfattende etisk regelverk, både for organisasjonens atferd såvel som ansattes opptreden. Sentrale temaer inkluderer for eksempel tillit, åpenhet, integritet, antikorrupsjon, rettigheter, respekt osv. For eksempel har Gjensidige

implementert et loggsystem som registrerer og loggfører alle handlinger ansatte foretar seg i forbindelse med kunder. Hensikten er å sikre at alle kunder mottar en rettferdig og anstendig behandling.

#### **4.4 Finans Norge**

Vi foretok et intervju med Finans Norge den 10. April 2018. Vår informant var Jan Erik Fåne, og vedkommende er direktør for kommunikasjon og samfunn i organisasjonen. Vedkommende er en del av ledergruppen, og har ansvaret for blant annet kommunikasjon med media, myndigheter og interessenter såvel som samfunnsansvar. Intervjuet var et besøksintervju, og vi stilte opp på kontoret til Finans Norge i Oslo. Varigheten på intervjuet var 51 minutter og 46 sekunder.

##### *4.4.1 Profil*

Finans Norge er hovedorganisasjon for finansnæringen i Norge, og representerer om lag 240 finansinstitusjoner. I 2010 fusjonerte Sparebankforeningen og Finansnæringens Hovedorganisasjon for å danne Finansnæringens Fellesorganisasjon. I 2013 ble Finansnæringens Arbeidsgiverforening innfusjonert, og organisasjonen endret navn til Finans Norge. Selskapets medlemmer består primært av sparebanker, forretningsbanker, livsforsikringsselskaper, skadeforsikringsselskaper og finanskonsern. Finans Norge sitt hovedoppdrag er å tilrettelegge for at norsk finansnæring skal kunne utføre en effektiv og god jobb for samfunnet.

##### *4.4.2 Datafunn*

Vi lever av medlemskontingenten våre, og får ikke offentlig tilskudd eller lignende. Hva det enkelte medlemmet skal betale er fastsatt i vedtektene, og baseres blant annet på medlemmets størrelse. Vi er i utgangspunktet uavhengig av om selskapet går godt eller ikke.

Finans Norge er en interesseorganisasjonen, og eies av deres medlemmer. Selskapets inntekter består utelukkende av medlemskontingenter som fastsettes av medlemmene. Eventuelle

overskudd blir omgjort til egenkapital, og anvendes derfor ikke til et spesifikt formål. Det er ingen uttak av utbytte, og således tilfaller overskuddet ikke til fordel for andre, og har begrenset nytteverdi for selskapet. I den forstand har organisasjonen et unikt forhold til finansielle målsettinger slik som profitt og lønnsomheten sammenlignet med ordinære forretningsvirksomheter.

I utgangspunktet er profitt og lønnsomhet ikke vesentlig relevante målsettinger for Finans Norge. Likevel betyr dette ikke at organisasjon er uoppmerksom på forbruket av ressurser og resultater. Dette er sentrale elementer tilknyttet den operasjonelle driften. Det er viktig at organisasjonen forholder seg til rammeverket og budsjettene fastsatt av medlemmene sine. Et underskudd vil medføre til en ytterligere belastning på medlemmer i form av økt medlemskontingent. I lys av dette er Finans Norge opptatt av å optimalisere og effektivisere anvendelsen av ressurser gjennom kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser. Effektivisering reduserer ressursforbruket, og vil tilfalle medlemmene til gode ved at medlemskontingenten settes ned, eventuelt at organisasjonen kan håndtere flere saker med de samme ressursene. Dette er en måte Finans Norge skaper verdier for sine medlemmer.

Samtidig er organisasjonen fokusert på å oppnå gode resultater. Resultater i denne konteksten innebærer ikke økonomisk verdiskaping, men måloppnåelse av medlemmenes forventninger og krav. For Finans Norge betyr lønnsomhet forholdet mellom forbruk av ressurser og oppnådde resultater.

Hovedoppgaven til en interesseorganisasjon, om det er en næringsorganisasjon som oss, eller om det er en ideell organisasjon, så består oppgaven av å informere og delta i høringer og fortelle politiske myndigheter hva som er konsekvensene av ulike politiske valg og hva vi mener om de. Deretter er det politikere som tar beslutningene. Dette er en viktig rolle i samfunnet.



Finans Norge eksisterer for å sikre at finansnæringen er en viktig, ansvarlig og kompetent næring som bidrar til økt verdiskapning i Norge gjennom effektiv, sikker og god håndtering av viktige samfunnsoppgaver. Samtidig er organisasjonen en kommunikasjonskanal mellom samfunnet og næringen, og skal formidle forventningene og kravene til partene. Dette innebærer blant annet at organisasjonen aktivt deltar på den politiske arenaen og i samfunnsdebatten for å bidra til samfunnsutviklingen. En velfungerende finansnæring som har et godt samspill med det øvrige samfunnet er kritisk for velstanden og velferden til ethvert samfunn. I så måte er eksistensen til Finans Norge et resultatet av medlemmenes ønske om å påvirke samfunnsutviklingen, og organisasjonen utøver makt og innflytelse på vegne av medlemmene. I den forstand kan arbeidsoppgavene som selskapet foretar anses som en form for samfunnsansvar.

Den andre viktige rollen vår er disiplinering. Tanken er at hvis et medlem hos oss strekker strikken og gjør noe som er på kanten, så vil det slå ut over hele næringen. Vi blir derfor enig om å bruke fellesskapet til å sette ned felles standarder, normer, retningslinjer og den type ting slik at vi disciplinerer oss selv.

Finans Norge er ikke kun et talerør for finansnæringen, og har heller ikke til hensikt å forsvare alt som skjer i finansnæringen. De skal også formidle samfunnets interesser, forventninger og krav inn til næringen. En av de viktigste rollene til Finans Norge er disiplinering av egne medlemmer. Dersom et medlem utviser en uønsket atferd, kan Finans Norge legge press på medlemmet på vegne av bransjen og samfunnet. I tillegg sørger organisasjonen for å ivareta samfunnets interesser når lovverket ikke er tilstrekkelig. Et eksempel er tilknyttet lovverket vedrørende markedsføring av forbrukslån og kreditt. Grunnet manglende reguleringer og retningslinjer har finansnæringen opptrådt relativt aggressiv i markedsføringen, og følgelig medvirket til at en urovekkende økende andel forbrukere har havnet i en vanskelig og utfordrende situasjon. I lys av dette utviklet Finans Norge en rekke etiske retningslinjer og normer for bransjen med formål om å reversere utviklingen. Gjennom selvregulering og disiplin kan organisasjonen sørge for at finansnæringen ikke opptrer på en måte som skaper utilsiktede negative effekter på samfunnet, og dermed bidra positivt til samfunnsutviklingen.

Innenfor samfunnsansvarsrollen vår har vi hovedsakelig fokus på tre temaer. Det første er forbrukerrettigheter, det andre er bærekraft, miljø og klima, og det tredje er skole og utdanning.

Videre har selskapet et par særskilte oppgaver i forbindelse med deres arbeid vedrørende samfunnsansvar. En viktig oppgave de gjør for samfunnet er bevisstgjøring av økonomi og finans blant samfunnet. Selskapet er opptatt av å ivareta og respektere rettighetene til forbrukere. Det er en veldig stor ubalanse i kunnskapsnivået mellom folk og finansinstitusjoner. Det er viktig at finansnæring viser ansvar, og ikke utnytter ubalansen i maktforhold ved å selge produkter til forbrukere som kanskje ikke er i kundens interesse, men til fordel for den enkelte finansinstitusjon. Dette er en av årsakene til at Finans Norge etablerte finansnæringens autorisasjon. Denne ordningen innebærer at alle finansrådgivere må gjennomgå et kurs for å få tillatelse til å drive med rådgivningen, og de mister autorisasjonen dersom de ikke oppfører seg anstendig.

Finans Norge er opptatt av bærekraftig utvikling, og arbeider både internt i næringen og eksternt i samfunnet med temaet. Organisasjonen arbeider internt i næringen ved å fremme tiltak som støtter bærekraftig utvikling. For eksempel oppfordring og samarbeid med deres medlemmer til å tilslutte seg etiske prinsipper for drift, utformingen av bærekraftige produkter og tjenester, og ansvarlig investering. Med hensyn til det eksterne, gjennomfører og deltar Finans Norge på en rekke seminarer, arrangementer, konferanser, aktiviteter osv. med formål om å bevisstgjøre samfunnet om bærekraftig utvikling i både miljømessig og økonomisk forstand. I tillegg oppretter Finans Norge dialoger med kommuner, politikere, øvrig næringsliv og andre beslutningstakere for å øke kunnskapen om de utfordringene som er knyttet til klimaendringer.

Ifølge Finans Norge er norske skoler for dårlig på området personlig økonomi og finans. I forbindelse med dette har organisasjonen iverksatt en rekke tiltak med formål om å utdanne skoleelever slik at de blir kritiske, bevisste og opplyste forbrukere. En av målene er å forebygge

risikoen for at unge mennesker foretar dårlige økonomiske valg som forfølger dem resten av livet. I lys av dette deltar organisasjonen aktivt i undervisningen ved en stor andel skoler. I tillegg koordinerer og administrerer selskapet et opplegg som de betegner for “Skolemeny” der lærere får tilgang til materiell og undervisningsressurser som kan anvendes i skolene. Videre arbeider organisasjonen aktivt med myndighetene for å innføre mer økonomi i skolene.

For oss er det veldig viktig at medlemmene føler at vi håndterer dem likt uavhengig av om de er DNB som er kjempestore, eller det er snakk om en liten bank. Vi må opptre helt rettferdig, og må fremstå helt nøytrale i den konkurransen som eksisterer mellom medlemmene. Overfor andre interessenter tror vi på åpenhet og transparens.

Tillit og troverdighet er kritisk for at Finans Norge skal kunne gjennomføre rollen som megler og kommunikasjonskanal. For å kunne skape og opprettholde dialoger er det viktig at både samfunnet og medlemmer oppfatter selskapet som troverdig og tillitsvekkende. I den forstand fokuserer organisasjonen på elementer slik som integritet, respekt, konfidensialitet osv. For eksempel er det vanlig at Finans Norge utarbeider en rekke statistikker basert på data som innrapporteres fra deres medlemmer. Dette er data som er sensitiv og konfidensiell, og må derfor ikke havne på avveie. I kraft av dette har selskapet utviklet en rekke rutiner og prosesser for å håndtere slik informasjon.

Overfor andre interessenter tror selskapet på åpenhet og transparens. Dersom selskapet har noe å skjule, vil det umiddelbart medføre til mistenksomhet og dermed skape grunnlag for spekulasjoner. Selskapet legger aldri skjul på at de er en interesseorganisasjon som representerer finansnæringen når de er i dialog med politikere eller andre aktører. Det skal aldri være tvil om hvem som er deres oppdragsgivere, men samtidig skal uttalelsene til Finans Norge være troverdig og sann.

## 4.5 Oppsummering

Vi har gjennomgått datafunnet som intervjuene har avdekket. Respondentene besto av to sparebanker, et skadeforsikringsselskap og en interesseorganisasjon. Til tross for ulike bransjer og størrelse mellom organisasjonene, indikerer datafunnet at det er en rekke fellestrekk i respondentenes virkelighetsoppfatning av fenomenet samfunnsansvar. Spesielt med hensyn til temaer slik som bærekraft, miljø, klima, veldedighet, samfunnsaktiviteter osv. Det er også ulikheter ved synspunkter om hvordan samfunnsansvar operasjonaliseres. Vi skal analysere dette nærmere i neste kapittel.

## **5.0 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet skal vi analysere og drøfte datafunnet med hensyn til teorigrunnlaget i denne oppgaven. Gjennom drøfting skal vi forsøke å besvare forskningsspørsmålet vårt.

### **5.1 Instrumental**

Shareholder Value Theory (SVT) bygger på filosofien til Friedman (2007) og Jensen (2010), og handler hovedsakelig om maksimering av økonomisk verdiskaping som en form for samfunnsansvar. Konseptet argumenterer med at fokus på profittmaksimering implisitt medfører optimal og effektiv utnyttelse av samfunnets knappe ressurser. Samtidig er markedet og eiere mer effektiv på allokering og diversifisering av ressurser til ulike formål, og det er derfor ikke nødvendig at organisasjoner foretar slike vurderinger i sin forretningsdrift. I tillegg frarøver organisasjonene eiernes rettigheter til å råde over egne ressurser dersom de velger å anvende dem til forskjellige sosiale tiltak. Med andre ord, organisasjoner skal ikke ha noen andre målsettinger annet enn å maksimere profitt og lønnsomhet innenfor sin virksomhetsområdet. Dette maksimerer både samfunnet og selskapets verdiskaping, og skaper dermed velstand og velferd for alle. Samfunnets agenda overlates til staten, myndigheter og private aktører som ønsker å disponere sine egne private ressurser. Likevel presiseres det at organisasjoner bør delta i sosiale aktiviteter som styrker selskapets evne til å skape verdier.

Generelt må alle organisasjoner som driver med forretningsvirksomhet generere overskudd såfremt de ikke mottar tilskudd, stønader, donasjoner eller andre former for økonomisk tilførsel. I lys av dette er det derfor naturlig at profitt og lønnsomhet utgjør sentrale temaer for majoriteten av respondentene i undersøkelsen vår. Cultura, Gjensidige og Sparebank1 er alle avhengig av å oppnå overskudd for å kunne overleve. Finans Norge skiller seg ut i dette tilfellet ved at deres overlevelse beror på medlemmenes ønske og behov for at organisasjonen eksisterer.

Cultura anser økonomiske verdier som et virkemiddel eller verktøy, ikke et mål i seg selv. Hovedoppdraget til selskapet er å medvirke til et bedre samfunn gjennom finansiering av

samfunnsnyttige prosjekter, og styring av kapital mot uløste samfunnsproblemer. I den forstand prioriterer ikke selskapet maksimering av økonomisk verdiskaping for samfunnet. Derimot ønsker selskapet å bidra til samfunnets velstand og velferd gjennom ideelle kvaliteter. På en annen side kan det argumenteres med at selskapet bidrar til langsiktig økonomisk verdiskaping gjennom bærekraftig samfunnsutvikling. I lys av dette er ikke profitt og lønnsomhet høyest prioritert hos Cultura.

Sparebank1 og Gjensidige er i større grad opptatt av profitt og lønnsomhet enn Cultura. I bunn og grunn skal alle produkter og prosjekter være lønnsomme, og det er en viktig del av deres forretningsdrift å oppnå gode økonomiske resultater. Dette kan skyldes av at begge er børsnoterte, og har derfor et annet forhold og forpliktelser i forbindelse med eiernes forventninger og krav. Dessuten skiller Cultura seg ut ved at organisasjonens ideelle og overordnede målsettinger er nedfelt i vedtektene, og utgjør dermed grunnlaget for deres eksistens. Gjensidige presiserer at deres hovedoppdrag og verdigrunnlag er å sikre verdier og skape trygghet for samfunnet. Derimot er Sparebank1 opptatt av å bidra til at folk kan bo, arbeide, og realisere drømmer utenfor storbyene. Verken Gjensidige eller Sparebank1 har ambisjoner om å ekspandere utenfor sine virksomhetsområder for å øke lønnsomheten. Dette betyr at ingen av selskapene har et sterkt ønske om å øke verdiskapingen. Samtidig skal lønnsomheten aldri gå på bekostning av bærekraft, miljø, verdigrunnlag osv. I lys av dette kan vi forstå at profitt og lønnsomhet er en av flere sentrale målsettinger, og ikke den eneste målsettingen til Gjensidige og Sparebank1. For Cultura er ikke profitt og lønnsomhet en del av hovedmålsettingene deres.

Finans Norge skiller seg forøvrig spesielt ut sammenlignet med de tre andre respondentene på dette området. De er overhodet ikke opptatt av å generere profitt eller overskudd ettersom at inntektene deres fastsettes av deres eiere og medlemmer, og eventuelle overskudd blir bare liggende som egenkapital. Hensikten med virksomheten er ikke å skape økonomiske verdier. Derimot kan det argumenteres med at organisasjonen forstår lønnsomhet som forholdet mellom ressursforbruk og måloppnåelse av medlemmenes forventninger. Desto lavere ressursforbruk, og

desto bedre resultater betyr i utgangspunktet at medlemmene oppnår høyere verdiskaping. På en annen side er ikke kostnadsreduksjon eller besparelse et hovedfokus i Finans Norge. Riktignok er de oppmerksom på å utnytte ressursene på best mulig måte, men til syvende og sist eksisterer de for å gjøre en jobb for sine medlemmer, uavhengig av kostnad, såfremt det er innenfor fastsatte rammer. I kraft av dette kan vi ikke si at selskapet besitter tankegangen om maksimering av verdiskaping og lønnsomhet.

Basert på vår analyse forstår vi at profitt og lønnsomhet ikke er den eneste målsettingen til samtlige respondenter i undersøkelser. Samtlige responder har en rekke andre målsettinger som de enten prioriterer like høyt eller høyere enn maksimering av verdiskaping i økonomisk forstand. Dette er i konflikt med oppfatningen til både Friedman (2007) og Jensen (2010) som begge mener at organisasjonenes eneste målsetting og ansvar er å maksimere verdiskaping. Samtidig behandles økonomiske verdier som et verktøy eller virkemiddel som er nødvendig for å oppnå andre målsettinger blant samtlige respondenter. Det er tydelig at maksimering av økonomiske verdier ikke forbindes med fenomenet samfunnsansvar i virkelighetsoppfatningen til respondentene i denne undersøkelsen. På en annen side er det enkelte elementer fra SVT som ivaretas av respondentene, spesielt effektiv og optimal utnyttelse av ressurser såvel som lojalitet overfor selskapenes eiere.

## **5.2 Political**

Corporate Citizenship (CC) innebærer at organisasjonen er en aktiv deltaker og medborger av samfunnet. I det moderne verdenssamfunnet har organisasjoner en stadig økende tilstedeværelse og innflytelse som følge av globalisering. I lys av dette stiller samfunnet en rekke forventninger og krav til organisasjonene atferd og aktiviteter. Blant annet må organisasjonene ikke misbruke maktposisjon som de har fått tildelt fra samfunnet, og ta samfunnsansvar ved å bidra positivt til samfunnsutviklingen. Samtidig må de engasjere seg i samfunnets agenda og problemstillinger.

Carroll (2001) sin modell for CC består av hovedaspektene økonomi, legale, etikk og veldedighet og filantropi. Økonomi handler om at virksomheten må skape overskudd og profitt.

Alle organisasjoner har et økonomisk ansvar ved å sørge for at de kan støtte seg selv finansielt slik at de ikke blir en belastning for samfunnet. Gjensidige, Sparebank1 og Cultura er alle økonomisk ansvarlig ved at de anerkjenner nødvendigheten av å generere profitt og lønnsomhet selv om det ikke er deres hovedoppdrag eller målsetting. Finans Norge fokuserer på å ikke anvende mer ressurser enn tildelt og budsjettert av sine medlemmer slik at de ikke går med underskudd. I den forstand er de også økonomisk ansvarlig fordi de arbeider aktivt med å ikke belaste medlemmene sine ytterligere kostnader.

Det legale omfatter lovverket, og handler om at organisasjoner må innrette seg etter lover og regler. Samtlige respondenter i undersøkelsen har presisert at de naturligvis etterfølger lovverket. Det er en forutsetning for at de skal få lov til å drive forretningsvirksomhet i Norge. Videre har alle respondenter omfattende etiske retningslinjer for ulike aktiviteter. Finans Norge har blant annet utarbeidet en etikkplakat som alle deres medlemmer, inkludert dem selv, er forpliktet til å respektere og innrette seg etter. Gjensidige har blant annet en rekke etiske retningslinjer tilknyttet deres prosesser for saksbehandling. Dessuten er etisk og ansvarlig investering et prinsipp som Gjensidige, Sparebank1 og Cultura arbeider etter.

Videre er samtlige respondenter involvert i aktiviteter som kan karakteriseres som veldedighet eller filantropi med formål må gi tilbake til samfunnet. Gjensidige fokuserer i utgangspunktet ikke på dette området, men engasjerer seg i utdanning av befolkningen med hensyn til trafiksikkerhet og forebygging av skader. I likhet med Gjensidige utfører Finans Norge, Sparebank1 og Cultura en rekke tiltak for å utdanne befolkningen i økonomi. Finans Norge og Sparebank1 underviser direkte på skoler, og Cultura deltar på seminarer, konferanser osv. Samtlige respondenter er også involvert i sosiale aktiviteter som støtter lokalmiljøet idrett, kultur o.l

Birch (2001) poengterer at CC handler om eksterne faktorer der virksomheten deltar i samfunnsaktiviteter må støttes av interne faktorer. Med andre ord må organisasjonens rutiner, retningslinjer, prosesser og daglige forretningsdrift støtte samfunnsaktivitetene. Dette samsvarer



forøvrig relativt godt med samtlige respondenter. Cultura støtter sin agenda om bærekraft gjennom sin praksis for finansiering og utlån. I tillegg tilbyr ikke selskapet forbrukslån fordi de mener det er uansvarlig og usunt for samfunnet å finansiere folks uanstendige forbruksvaner.

Sparebank1 har blant annet integrert bærekraft i deres overordnede strategi, og arbeider for at det skal bli en del av deres identitet. I den forstand skal bærekraft komme til syne gjennom tiltak, produkter, tjenester, strategier osv. I likhet med Cultura og Sparebank1, fokusere Gjensidige på å ivareta samfunnsansvar gjennom sine aktiviteter og forretningsdrift. For eksempel gjennom leverandøravtaler, kundebehandling, miljøvennlige kontorer, ansvarlig forvaltning osv. Med hensyn til Finans Norge kan det argumenteres med at deres hovedoppdrag og strategi er samfunnsansvar i seg selv. De arbeider primært med å skape en bærekraftig, sunn og langsiktig fremtid for både samfunnet og finansnæringen.

Videre presenterer Birch (2001) 12 hovedprinsipper som tydeliggjør essensen i konseptet for CC. Samtlige prinsipper er temaer som har blitt avdekket under intervjuene med respondentene. Spesielt er temaer som åpenhet, ansvarlighet, kommunikasjon, deltakelse, dialog og bærekraft tydelig nevnt blant samtlige respondenter. De resterende prinsippene blir antydning til i varierende grad, men er forholdsvis aktuell for alle respondenter.

Wood og Logsdon (2001) sitt minimalistiske perspektiv minner om SVT, der essensen og fokuset rettes mot egen interesse og gevinster. Deriblant skal ikke organisasjoner inngå samarbeid eller relasjoner som ikke er lønnsomme. Dette er tydelig i konflikt med filosofien til respondentene i undersøkelsen. For eksempel har alle respondentene et eller flere samarbeid i forbindelse med veldedighet eller filantropi, og dette kan ikke akkurat karakteriseres som lønnsom i økonomisk forstand. Samtidig er det åpenbart at respondentene ikke kun er på utkikk etter egen interesse eller gevinster dersom vi ser på deres aktiviteter og produkter som de tilbyr, for eksempel grønne produkter og etisk investering.

Derimot innebærer det kommunitaristiske perspektivet (Wood og Logsdon 2001) at organisasjonen prioriterer samfunnet og fellesskapet. Oppmerksomheten i dette perspektivet er rettet mot hva organisasjonen foretar seg ute i samfunnet, og behandler dermed samfunnsansvar som en ekstern aktivitet. Det forventes at organisasjonen deltar aktivt i sosiale aktiviteter med formål om å bidra til samfunnsutviklingen. Samtidig er veldedighet og filantropi sentrale elementer. Riktignok har respondentene i undersøkelsen en rekke eksterne aktiviteter, men fokuset deres er rettet mot interne faktorer med målsetting om å integrere samfunnsansvar i organisasjonen. Finans Norge er den eneste organisasjonen som skiller seg ut ved at de fokuserer hovedsakelig på eksterne aktiviteter, og hvordan de kan påvirke samfunnet og interessenter fremfor sin egen interne virksomhet. På en annen side kan vi argumentere med at de eksisterer for å bidra til samfunnsutviklingen, og det er derfor ikke nødvendig å fokusere på integrering ettersom at samfunnsansvar allerede er en del av deres identitet.

Det universelle menneskerettighetsperspektivet til Wood og Logsdon (2001) omfatter både interne og eksterne faktorer, og innebærer at organisasjoner må omstrukturere organisasjonsstruktur og forretningsdrift til å gjenspeile behovene og ønskene til samfunnet og interessenter. Dette perspektivet har mange fellestrekk med Birch (2001) sitt holistiske perspektiv. Forskjellen er at det universelle menneskerettighetsperspektivet har et sterkere fokus på det globale verdenssamfunnet. I den forstand må organisasjoner innrette seg etter globale trender, verdier og normer. Respondentene i vår undersøkelse fokuserer hovedsakelig på det norske samfunnet, og dermed norske verdier og normer. Riktignok er temaer som bærekraft, klima og miljø globale problemstillinger, men blir ikke sett i sammenheng med verdenssamfunnet. Finans Norge er kun opptatt av norsk finansnæring og samfunn fordi deres medlemmer består av norske institusjoner. Sparebank1 fokuserer hovedsakelig på lokale samfunn og miljøer som er en del av deres virksomhetsområder. Gjensidige har et noe mer internasjonalt syn fordi de opererer i flere land, men hovedfokuset er fremdeles i Norge. Cultura er forholdsvis en liten bank med begrensede ressurser, og fokuserer først og fremst på det lokale miljøer og det norske samfunnet. Basert på dette er det tydelig at respondentene arbeider med samfunnsansvar i kontekst av Norge fremfor det globale verdenssamfunnet.

I lys av dette ser vi at respondentenes arbeid og virkelighetsoppfatning av samfunnsansvar samsvarer i varierende grad med CC modellene til Carroll (2001), Birch (2001) og Wood og Logsdon (2001)

### **5.3 Integrative**

Corporate Social Performance (CSP) argumenterer med at samfunnet gir organisasjoner lisens og tillatelse til å drive forretningsvirksomhet, og deres innflytelse og posisjon er et resultat av samfunnets vilje. I kraft av dette har organisasjonen derfor et ansvar og forpliktelser overfor samfunnets behov og forventninger.

Wood (1991) definerer CSP som et resultat av en organisasjons prinsipper, prosesser for respons og konsekvensene av organisasjonens respons og beslutninger. I vid forstand kan vi forstå prinsipper som organisasjonens verdigrunnlag, og danner derfor motivasjonen til organisasjonenes handlinger. Prosesser for respons handler om hvordan organisasjonene takler, håndterer og responderer på sosialt press. Utfallet av organisasjonens respons og handlinger utgjør den siste delen, og handler om hvor godt resultatene av organisasjonens respons samsvarer med samfunnet og organisasjonen ønsker og forventninger.

Basert på CSP modellen til Wood (1991) kan vi forstå samfunnsansvar som en integrert del av organisasjonens kjernevirksomhet. Samfunnsansvar må være en del av verdigrunnlaget til organisasjonen, og skal komme til syne gjennom deres handlinger og respons til sosiale forventninger, og effektene av organisasjonens respons må samsvare med forventninger.

Verdigrunnlaget til samtlige respondenter innebærer elementer som antikorrupsjon, ansvarlighet, integritet, oppriktighet osv. I tillegg er respondentene opptatt av å ivareta og etterfølge alle lover, regler og reguleringer. Basert på dette kan vi forstå at respondentene er opptatt av å oppnå legitimitet i samfunnet. Videre er det tydelig at organisasjonen tar ansvar for konsekvensene av handlingene og forretningsdriften deres. Cultura, Gjensidige og Sparebank1 er alle svært bevisste

og opptatt av hvordan de påvirker miljøet og samfunnet. Dette kommer til syne gjennom ved at alle tre etterfølger prinsippet om etisk og forsvarlig finansiering og investering.

Samtidig inngår respondentene ikke avtaler og samarbeid med aktører som påfører skader på samfunnet. Cultura tilbyr ikke forbrukslån fordi dette kan skape usunne vaner for samfunnet. Gjensidige deltar aktivt i debatten om trafikksikkerhet og skadeforebygging. Sparebank1 arbeider med å utvikle grønne produkter og tjenester som bidrar til miljø og klima. Finans Norge tar ansvar over sine medlemmer ved å sørge for regulering og disiplin. Samtidig er de opptatt av å utdanne befolkningen i økonomi og finans for å balansere maktforholdet mellom finansinstitusjoner og folket. Dette samsvarer med modellens prinsipp om offentlig ansvar. Dessuten opererer samtlige respondenter med et omfattende etisk regelverk for å sørge for at deres ansatte utviser en etisk forsvarlig atferd. I kraft av dette kan vi forstå at organisasjonene arbeider med å integrere samfunnets forventninger og krav som en del av deres verdigrunnlag.

Videre opererer samtlige organisasjoner med ulike tiltak for å håndtere og respondere på sosiale krav. For eksempel er samtlige respondenter opptatt av åpen og tydelig kommunikasjon med sine interessenter og omgivelser. Samtidig fokuserer de på å utvikle gode relasjoner. Dette er en forutsetning for å kunne avdekke forventninger og krav som stilles til dem slik at organisasjonene kan respondere. Videre må organisasjonene prioritere sosiale aktiviteter og problemstillinger som skal løses grunnet begrensede ressurser. Dessuten må det også være forankret i deres verdigrunnlag og samsvare med deres forretningsdrift. Dette er en av årsakene til at Finans Norge ikke engasjerer seg som en forkjemper av menneskerettigheter. Eller at Gjensidige, Cultura, Sparebank1 ikke fokuserer på å bekjempe fattigdom.

Derimot retter respondentene oppmerksomhet mot områder som er relevant og aktuell innenfor deres virksomhetsområdet og verdigrunnlag. For eksempel er Cultura opptatt av sosial inkludering fordi dette er en del av deres forståelse av forbedret sosial standard. Gjensidige er opptatt av problemstillinger tilknyttet sikkerhet og trygghet. Sparebank1 retter oppmerksomhet mot lokale miljøer og samfunn med formål om å sørge for at folk kan leve et anstendig liv

utenfor storbyene. Finans Norge har valgt å ta ansvar for å utdanne skoleelever i økonomi og finans fordi det er et stadig økende samfunnsproblem der mange foretar dårlige økonomiske valg som forfølger dem resten av livet.

Respondentene i undersøkelsen er alle fullstendig klar over at deres virksomhet påvirker samfunnet. En sentral element i deres arbeid med samfunnsansvar er minimering av negative effekter og konsekvenser. I lys av dette har de innført en rekke tiltak og retningslinjer. For eksempel er alle respondenter i undersøkelsen sertifisert som miljøfyrtårn som betyr at de jobber for å redusere utslipp og forurensning. Blant annet fokuserer Gjensidige på å redusere avfall, papirforbruk og energiforbruk på deres kontorer. Videre opererer alle respondentene med omfattende etiske retningslinjer som skal forebygge risiko for at organisasjonene og deres interessenter påfører unødvendig skade på samfunnet. Finans Norge er spesielt opptatt av å disiplinere og regulere sine medlemmer for å forhindre potensielle skader på samfunnet.

Ifølge CSP modellen til Wood (1991) er samfunnsansvar ikke en ekstern aktivitet som utføres ved siden av virksomheten ordinære forretningsdrift. CSP innebærer at organisasjonen må integrere og adoptere samfunnsansvar som en del av deres kjernevirksomhet og identitet. Det betyr at organisasjonen må ha et verdigrunnlag som reflekterer samfunnets forventninger og krav. Dette skal danne grunnlag for deres motivasjon til å respondere og utvikle prosesser for å takle problemstillinger. Til slutt må resultatene av deres respons være i samsvar med verdigrunnlaget, som implisitt betyr samsvar med samfunnets forventninger. Basert på vår analyse kan vi se tydelig at Cultura, Gjensidige og Sparebank1 deler mye av den samme oppfatningen som CSP med hensyn til samfunnsansvar. For eksempel er Culturas verdigrunnlag og samfunnsansvar nedfelt i vedtektene. Sparebank1 jobber med å innarbeide bærekraft inn i deres styringsdokumenter. Gjensidige på sin side fokuserer på å drive virksomheten på en samfunnsansvarlige måte. For dem handler ikke samfunnsansvar om at bedriften utfører en aktivitet som kan karakteriseres som samfunnsansvarlig, men at bedriften i seg selv er samfunnsansvarlig.

## 5.4 Ethical

Normative Stakeholder Theory (NST) handler om at organisasjoner må fokusere på å ivareta interessene til interessenter. Deltakelse i sosiale aktiviteter eller utvikling av sosiale tiltak er et virkemiddel og verktøy for å tilfredsstillere og oppfylle kravene og forventningene til interessenter. Formålet er å skape verdier og berike samtlige interessenter, og dette krever at organisasjonene balanserer behovene til interessentene slik at ikke kun et fåtall interessenter som blir tilfredsstillt.

Samtlige respondenter har et relativt sterkt fokus på etikk og moral. For eksempel opererer alle med prinsippet om etisk og ansvarlig investering. Samtidig har alle en rekke ulike rutiner og tiltak som har til hensikt å sørge for at organisasjonen og dens ansatte ikke opptrer uetisk. For eksempel opererer Cultura med prinsippet om åpenhet, og publiserer en liste over alle prosjekter de finansierer. Finans Norge fokuserer på transparens i den forstand at alle medlemmer og publikum kan få innsyn i deres agenda og arbeidsoppgaver.

Videre inneholder verdigrunnlaget til samtlige respondenter en rekke elementer assosiert med etikk og moral. Alle disse har et felles formål, og det er å tilfredsstillere forventningene til interessenter. Cultura publiserer ikke prosjektlisten sin fordi det er gøy, men fordi de ønsker å vise sine eiere, kunder og samfunnet forøvrig hva de finansierer og hvordan de påvirker samfunnet. Samtlige respondenter opererer ikke med prinsippet om etikk og ansvarlig investering fordi de liker å diskriminere selskaper. Selskapene har gjort en vurdering av fordeler og ulemper, og kommet til konklusjonen om at det er til de fleste interessentenes beste å innføre et slikt prinsipp. Det handler om å balansere og finne en løsning som tilfredsstillere flest mulig interessenter. Denne atferden som respondentene utviser samsvarer med det som Freeman og Velamuri (2006) karakteriserer for "Ethical Leadership", der etisk og moralsk atferd står sentralt.

De ti prinsippene som Freeman og Velamuri (2006) har utviklet er temaer som respondentene har nevnt i varierende grad. For eksempel er prinsippet om å søke etter å tilfredsstillere flest mulig interessenter et viktig tema blant samtlige respondenter. Både Gjensidige og Sparebank1 har

utført omfattende kartlegging av alle deres interessenter for å avdekke krav og forventninger. I ettertid har selskapene arbeidet flittig med å utvikle løsninger og målsettinger som har til hensikt å tilfredsstille flest mulig interessenter. Finans Norge arbeider kontinuerlig med å finne løsninger som tilfaller flest mulig til gode, og ikke kun sine egne medlemmer. Derimot er prinsippet om å prioritere interessene til enkelte interessenter over andre interessenter over tid ikke helt aktuell, spesielt med hensyn til prinsippet om etisk investering der våre respondenter ekskluderer aktører som følge av deres regel om etisk investering. I den forstand blir en gruppe interessenter kontinuerlig ignorert til fordel for andre interessenter. Cultura sine utlånskriterer ekskludere alle kunder og aktører som ikke har ambisjoner om å bidra positivt til samfunnet. I den forstand prioriteres alltid samfunnets forventninger over andre interessenter.

Ifølge Carroll (1991) handler samfunnsansvar og NST om etikk og moral. Organisasjoner skal behandle alle sine interessenter rettferdig og oppriktig der deres interesser og rettigheter ivaretas på best mulig måte. Ikke fordi det står i lovverket, men fordi det er riktig å gjøre det. Samtlige av våre respondenter utviser karakteristikk av etisk og moralsk atferd overfor sine interessenter. For eksempel er alle respondenter opptatt av å ivareta samfunnets interesser med hensyn til bærekraft, miljø og klima. Lovverket krever ikke at organisasjoner skal sertifiseres som miljøfyrtårn, likevel har våre respondenter valgt å gjennomføre nødvendige inngrep for å oppnå sertifisering fordi de føler det er riktig og viktig å ta vare på miljøet. Cultura, Gjensidige og Sparebank1 er alle opptatt av å tilby grønne produkter, som oppfordrer kundene deres til å velge miljøvennlige alternativer.

Med hensyn til ansatte arbeider Gjensidige med kompetanseheving, og har fastsatt målsettinger for å videreutvikle sine ansatte, inkludert et sterkt fokus på helse, miljø og sikkerhet. Dette er ikke noe de må gjøre, men velger å gjøre det fordi de føler at det er riktig å ta vare på behovene og velværet til ansatte. De skal behandles med respekt og verdighet. I likhet med Gjensidige er Sparebank1 også opptatt av at ansatte skal ha det godt på arbeidsplassen, og har blant annet et omfattende opplegg for opplæring og utvikling av ansatte såvel som tilrettelegging av helseforebyggende tiltak. Forøvrig arrangerer Sparebank1 årlig en etikk uke der samtlige får en

gjennomgang og opplæring i etiske retningslinjer. Videre har Finans Norge utarbeidet en etikkplakat som alle deres medlemmer forplikter å etterfølge. Formålet er å sikre at interessene til samfunnet og andre aktører blir ivaretatt og hensyntatt av medlemmene.

Cultura publiserer liste over sine finansieringer for å vise både eiere og kunder hvor kapitalen deres allokeres. Dette er en form for å vise respekt og ansvar. I likhet med Sparebank1 og Finans Norge, deltar Cultura på sosiale aktiviteter med formål om å bevisstgjøre og utdanne befolkningen i økonomi og finans.

En av de viktigste strategiske målsettingene til Gjensidige er kundeorientering, og de har et sterk fokus på å utvikle prosesser og produkter som tilfredsstiller kundenes forventninger. Dessuten har både Gjensidige (gjennom gjensidigestiftelsen) og Sparebank1 innført kundeutbytte fordi de føler at det er riktig å gi tilbake til sine kunder. Gjensidige disponerer sin ekspertise og kunnskap innen skade og risiko for allmennheten ved å delta i debatter og andre aktiviteter.

I lys av dette kan vi forstå at respondentene i undersøkelsen vår er svært opptatt av å behandle interessentene sine på en etisk og moralsk måte. Deriblant gjennomføres det en rekke tiltak og aktiviteter fordi respondentene føler at det er riktig, ikke fordi det er pålagt av lovverket. Dette samsvarer med Carroll (1991) sitt moralske perspektiv på interessentteori.

## **5.5 Oppsummering**

Vi kan hovedsakelig oppsummere essensen i de fire hovedretningene på følgende måte:

- Instrumental: Samfunnsansvar handler om å maksimere verdiskapingen for samfunnet.
- Political: Samfunnsansvar handler om å delta aktivt i samfunnet og bidra positivt til samfunnsutviklingen. I tillegg handler det om ansvarlig anvendelse av makt og innflytelse. Interne rutiner og prosesser skal støtte eksterne aktiviteter.



- Integrative: Samfunnsansvar handler om å integrere sosiale krav og forventninger som en del av organisasjonens kjernevirksomhet og verdigrunnlag. Samfunnsansvar er ikke en aktivitet som utføres ved siden av ordinær forretningsdrift.
- Ethical: Samfunnsansvar handler om å ivareta interessentenes interesser fordi det er etisk og moralsk riktig å gjøre.

Videre skal vi forsøke å kartlegge hvilken tilnærming eller perspektiv respondentenes virkelighetsoppfatning av fenomenet samfunnsansvar samsvarer med.

Finans Norge fokuserer hovedsakelig på å medvirke til en bærekraftig samfunnsutvikling ved å påvirke sine medlemmer, samfunnet og andre aktører. De har fått tildelt makt og innflytelse fra finansnæringen, og skal arbeide for å skape et godt samarbeid mellom finansnæringen og samfunnet. De deltar i aktivt på den politiske og samfunnsmessige arenaen, og organisasjonen er strukturert for å støtte aktivitetene deres ute i samfunnet. I lys av dette mener vi at Finans Norge orienteres i retning av political.

Samfunnsansvar er en del av Cultura sin identitet og verdigrunnlag, og det er nedfelt i vedtektene. I så måte eksisterer de for å medvirke positivt til samfunnsutviklingen, og det er hovedoppdraget deres. For dem handler ikke samfunnsansvar om eksterne aktiviteter, men hvordan virksomheten drives. Riktignok har de elementer av alle retningene. For eksempel er økonomiske verdier viktig, men det er kun et virkemiddel, ikke et mål i seg selv. Etikk er et sentralt tema, og de er opptatt av å ivareta interessene til interessenter, men dette vil alltid vike unna for deres hovedmålsetting og oppdrag. Videre kan de ikke anses for å fokusere spesielt mye på å påvirke andre aktører eller aktiv deltakelse i samfunnet. I lys av dette mener vi derfor at Cultura orienteres i retning av integrative.

Gjensidige er i større grad opptatt av økonomiske verdier enn Cultura, men dette er bare en av mange hovedmålsettinger. Maksimering av verdiskaping må vike dersom det kommer i konflikt med verdigrunnlaget deres. Videre er ikke selskapet spesielt politisk aktiv eller fokusert på å

delta i ulike sosiale aktiviteter ute i samfunnet. For eksempel er ikke veldedighet et sentralt tema. Derimot er selskapet opptatt av å ivareta interessentenes interesser og har en omfattende interessentdialog med samtlige interessenter, spesielt med leverandører, kunder, ansatte og eiere. Alle policy, prosesser og løsninger de utvikler og integrerer har til formål å tilfredsstille deres interessenter. For eksempel loggsystem av saksbehandling, kundeutbytte, HMS, etisk forsvarlig investering osv. Med andre ord er arbeidet de utfører vedrørende samfunnsansvar et resultat av ønske om å tilfredsstille kravene, behovene og forventningene til sine interessenter. I lys av dette mener vi derfor at Gjensidige orienteres i retning av ethical.

Sparebank1 har mange likheter med Gjensidige. Begge to er opptatt av å tilfredsstille forventningene til deres interessenter, med fokus på kunder, lokale samfunn, ansatte, eiere og leverandører. Likevel er Sparebank1 noe mer opptatt av veldedighet og filantropi, de deltar på mange lokale sosiale aktiviteter. I tillegg sponser de og gir økonomisk støtte til foreninger, idrett, kultur osv. I større grad enn Gjensidige. Dessuten har de også valgt å integrere bærekraft i styringsdokumentet sitt, og dermed deres verdigrunnlag. Likevel består verdigrunnlaget deres i hovedsak av elementene dyktig, nær og engasjert. Disse elementene innebærer hovedsakelig om hvordan organisasjonen skal tilfredsstille kravene til kunder, ansatte, og eiere. Samfunnsansvar er sådan derfor ikke grunnlaget for deres eksistens slik som hos Cultura. Arbeidet de utfører i forbindelse med samfunnsansvar er et resultat av et ønske om å imøtekomme sosiale krav. For eksempel integreres bærekraft i organisasjon fordi de har opplevd økende interesse og krav fra omverdenen og deres interessenter. I lys av dette mener vi derfor at Sparebank1 orienteres i retning av ethical.

## **6.0 Konklusjon**

I denne oppgaven har vi undersøkt virkelighetsoppfatningen av fenomenet samfunnsansvar blant norske finansinstitusjoner. Vi har tatt utgangspunkt i perspektivene instrumental, political, integrative og ethical.

Vår hypotese var at norske finansinstitusjoner orienteres mot et political perspektiv på samfunnsansvar. Funnene våre viser at halvparten av respondentene har et ethical perspektiv, en respondent har et integrative perspektiv og en respondent har et political perspektiv. I lys av dette må vi forkaste vår hypotese fordi den åpenbart ikke samsvarer med funnene.

Problemstillingen for denne oppgaven er følgende:

### **Hvilket perspektiv har norske finansielle institusjoner på samfunnsansvar?**

Vår konklusjon er at det ikke er et perspektiv på samfunnsansvar som dominerer norske finansinstitusjoner. Funnene våre viser at det er en relativt blandet virkelighetsoppfatning av fenomenet samfunnsansvar blant respondentene. Det er viktig å poengtere at respondentene i utgangspunktet har mange felles elementer, men skilte seg ut med hensyn til intensjon, motivasjon og synspunkter på hvordan de arbeidet med samfunnsansvar. Samtidig er utvalget i undersøkelsen relativt liten, og vi kunne kanskje fått et helt annet bildet med et større utvalg, og flere representanter fra ulike bransjer. Det er interessant at ingen av respondentene fokuserer på det instrumentelle perspektivet, spesielt fordi finansnæringen ofte anklages for å være for fokusert på profittmaksimering. Likevel kan dette skyldes at vi ikke har en forretningsbank, meglerhus, hedgefond eller andre investeringsinstitusjoner i utvalget. Disse selskapene er ofte mer opptatt av avkastning og profitt enn sparebanker.

## 7.0 Videre forskning

Videre forskning som bygger på denne undersøkelsen bør fokusere på å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse. Spesielt må antallet i utvalget økes i størrelse og bredde. I tillegg må burde utvalget inkludere en rekke ulike kriterier, slik som bransje, størrelse, virksomhetsområdet, børsnotert osv. Dette vil gi et bedre bildet på hvilket perspektiver norsk finansnæring har på samfunnsansvar. Videre kan det være interessant å sammenligne finansnæringen i Norge med finansnæringen i andre land. Spesielt land som USA eller UK der fokus på kapitalisme, profitt og lønnsomhet ofte er mer allmenn akseptert enn her i Norge.

Samfunnsansvar er et dynamisk fenomen og konsept som endres som følge av utviklingen i samfunnet. Det kan være interessant å undersøke hvordan virkelighetsoppfatningen av fenomenet endrer seg over tid i finansnæringen. Kanskje det viser seg at organisasjonene beveger seg mot et spesifikt perspektiv eller virkelighetsoppfatning?

## 8.0 Litteraturliste

Birch, David. 2001. "Corporate citizenship: Rethinking business beyond corporate social responsibility." *Perspectives on corporate citizenship*:53-65.

Bjørgan, Espen H. 2016. "Forbrukerrådet mener bankene må ta sin del av ansvaret for prisøkningen i boligmarkedet"

Adressa, 10. September 2016 (Lest. 11. Mars 2018)

<https://www.adressa.no/nyheter/okonomi/2016/09/10/Forbrukerr%C3%A5det-mener-bankene-m%C3%A5-ta-sin-del-av-ansvaret-for-pris%C3%B8kningen-i-boligmarkedet-13304287.ece>

Breivik, Steinar Rostad. 2016. "Advarer om usunn vekst innen forbrukslån".

E24, 29. Desember 2016 (Lest 5. April 2018)

<https://e24.no/boers-og-finans/dnb/advarer-om-vekst-i-forbrukslaan-er-selv-stoerst-paa-kredittkortgjeld/23885291>

Bowen, H. R. 1953. "Social responsibilities of the businessman." New York: Harper & Row.

Carroll, Archie B. 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34 (4):39-48.

Carroll, Archie B. 1999. "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." *Business & society* 38 (3):268-295.

Carroll, Archie B. 2001. "The moral leader: Essential for successful corporate citizenship." *Perspectives on corporate citizenship*:139-151.

Collins, Mike. 2015. "The Pros And Cons Of Globalization."

Forbes, 6. Mai 2015 (Lest. 23. Mars 2018)

<https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/#902de7bccce0>

Donaldson, T. and L. E. Preston. 1995. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications." *Academy of management Review* 20(1): 65-91.

Dudovskiy, John. 2012. "Criticism Associated with Corporate Social Responsibility (CSR)".

*Research Methodology*, 26. Juli 2012 (Lest 28. Mars 2018)

<https://research-methodology.net/criticism-associated-with-corporate-social-responsibility-csr/>

Economist. 2013. "The origin of the financial crisis. Crash course".

*The Economist*, 7. September 2013 (Lest 11. Mars 2018).

<https://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article>

Finans Norge. 2018. "Medlemmer"

*Finans Norge*, 22. Februar 2018 (Lest 22. Februar 2018).

<https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/medlemmer/>

Freeman, R Edward, and S Ramakrishna Velamuri. 2006. "A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility." In *Corporate social responsibility*, 9-23. Springer.

Friedman, Milton. 2007. "The social responsibility of business is to increase its profits". I

*Corporate ethics and corporate governance*, redigert av Walther Ch. Zimmerli, Klaus Richter, Markus Holzinger, 173-178. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007.

Friedman, Milton. 2009. "Capitalism and freedom". Chicago: University of Chicago press.

Garriga, Elisabet, and Domènec Melé. 2004. "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory." *Journal of business ethics* 53 (1-2):51-71.

Goodman, Peter S. 2018. "Every One of the World's Big Economies Is Now Growing"  
New York Times, 27. Januar 2018 (Lest 11. Mars 2018).

<https://www.nytimes.com/2018/01/27/business/its-not-a-roar-but-the-global-economy-is-finally-making-noise.html>

IMF. 2016. "Norway selected issues".

International Monetary Fund, IMF Country Report no. 16/215, Juli 2016 (Lest. 11 Mars 2018)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16215.pdf>

IMF. 2018. "World Economic Outlook Update, January 2018".

International Monetary Fund, Januar 2018 (Lest 11. Mars 2018).

<http://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>

Jensen, Michael. C. 2010. "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function." *Journal of applied corporate finance* 22(1): 32-42.

Krishnamurti, C., S. Shams and E. Velayutham. 2018. "Corporate social responsibility and corruption risk: A global perspective." *Journal of Contemporary Accounting & Economics* 14(1): 1-21.

Książak, P. 2017. "The Benefits from CSR for a Company and Society." *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* 3(4): 53-65.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. "Det kvalitative forskningsintervju". Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lazonick, W. and M. O'sullivan. 2000. "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance." *Economy and society* 29(1): 13-35.

Malik, Nidhi. 2016. "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN INDIAN BANKING INDUSTRY: STUDY ON ATTEMPTS OF HDFC BANK." *International Journal of Research - Granthaalayah* Vol.4 (Iss.8). DOI: 10.5281/zenodo.61156

Matten, D. and A. Crane. 2005. "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization." *Academy of Management review* 30(1): 166-179.

Matten, D. and J. Moon. 2008. "'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility." *Academy of management Review* 33(2): 404-424.

Melé, Domènec. 2008. "Corporate social responsibility theories." In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.

DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0003

Nilsen, Asgeir Aga. 2017. "Norges Bank om nordmenns høye gjeld: – Øker risikoen."

E24, 11. November 2017 (Lest 11. Mars 2018).

<https://e24.no/makro-og-politikk/norges-bank/norges-bank-om-nordmenns-hoeye-gjeld-oeker-risikoen/24177426>

Phillips, R., R. E. Freeman and A. C. Wicks (2003). "What stakeholder theory is not." *Business ethics quarterly* 13(4): 479-502.



Ringdal, Kristen. 2013. "Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode". Bergen: Fagbokforlaget.

Sleire, Sveinung. 2017. "The Biggest Housing Bubble of Them All Might Be Norwegian".  
Bloomberg, 20. Desember 2017 (Lest 11. Mars 2018).

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-20/the-biggest-housing-bubble-of-them-all-might-be-norwegian>

Sparebank 1 Østlandet. 2016. "Etske retningslinjer i konsernet Sparebanken Hedmark."

Sparebank 1 Østlandet, 2016 (Lest. 22. Mai 2018)

[https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/samfunn/SBH\\_Etske%20retningslinjer.pdf](https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/samfunn/SBH_Etske%20retningslinjer.pdf)

Sparebank 1 Østlandet. 2017. "Strategi for samfunnsansvar og bærekraft."

Sparebank 1 Østlandet, 30. Mai 2017 (Lest 22. Mai 2018)

<https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/investor/rapporter/Strategi-for-samfunnsansvar-2017-2018-vedtatt-i-styret-300517.pdf>

Solberg, Emilie. 2018. "Nordea forbyr handel med kryptovaluta for sine ansatte"

Dagens Næringsliv, 22. Januar 2018 (Lest 3. April 2018)

<https://www.dn.no/nyheter/2018/01/22/1431/Nordea/nordea-forbyr-handel-med-kryptovaluta-for-sine-ansatte>

Stout, Lynn A. 2012. "The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public." San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Weber, M. 2008. "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR." *European Management Journal* **26**(4): 247-261.

Weber, Olaf, Michael Diaz, and Regina Schwegler. 2014. "Corporate social responsibility of the financial sector—strengths, weaknesses and the impact on sustainable development." *Sustainable Development* 22 (5):321-335. DOI: 10.1002/SD

Wikipedia- 2018. "Corporate Social Responsibility".

Wikipedia, 26. Mars (Lest 26. Mars 2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)

Wikipedia. 2018. "Emergency Economic Stabilization Act of 2008".

Wikipedia, 23. Februar 2018 (Lest 11. Mars 2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Emergency\\_Economic\\_Stabilization\\_Act\\_of\\_2008](https://en.wikipedia.org/wiki/Emergency_Economic_Stabilization_Act_of_2008)

Wikipedia. 2018. "European debt crisis".

Wikipedia, 7. Februar 2018 (Lest 11. Mars 2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/European\\_debt\\_crisis](https://en.wikipedia.org/wiki/European_debt_crisis)

Wikipedia. 2018. "Financial crisis of 2007-2008".

Wikipedia, 10. Mars 2018 (Lest 11. Mars 2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_crisis\\_of\\_2007%E2%80%932008](https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_crisis_of_2007%E2%80%932008)

Wikipedia. 2018. "Great Recession".

Wikipedia, 9. Mars 2018 (Lest 11. Mars 2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Great\\_Recession](https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Recession)

Wikipedia. 2018. "List of corporate collapses and scandals".

Wikipedia, 22. Mars 2018 (Lest 22. Mars 2018)

[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_corporate\\_collapses\\_and\\_scandals](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_corporate_collapses_and_scandals)

Wikipedia. 2018. "New Public Management".

Wikipedia. 21. Mars 2018 (Lest 21. Mars 2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/New\\_Public\\_Management](https://en.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management)

Wood, D. J. 1991. "Corporate social performance revisited." *Academy of management review* **16**(4): 691-718.

Wood, Donna J, and Jeanne M Logsdon. 2001. "Theorising business citizenship." *Perspectives on corporate citizenship*:83-103.

World Economic Forum. 2018. "Global Corporate Citizenship Initiative".

World Economic Forum, 21. Mars 2018 (Lest 21. Mars 2018).

<http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/OTHER/GLOBAL-3.HTM>

World Economic Forum. 2018. "The Global Risks Report 2018".

World Economic Forum, 2018 (Lest 11. Mars 2018).

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf)

## 9.0 Diverse vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

#### INNLEDNING

1. Kan du si et par ord om hvem du er, og hvilken rolle du har i organisasjonen?
2. Kan du fortelle litt om virksomhetens historie og deres nåværende situasjon?
3. Kan du si noen ord om organisasjonens struktur, profil, strategi og eierskap?
4. Hvilke visjoner og ambisjoner har selskapet?
5. Hva skiller dere ut fra andre virksomheter i samme industri/bransje?

#### HOVEDSPØRSMÅL

1. **(Instrumental):** Hvilke områder fokuserer dere på for å effektivisere og optimalisere verdiskapingsprosessen deres?
2. **(Instrumental):** Hvordan og hvilke verdier mener dere er de viktigste som dere tilfører og skaper for samfunnet?
3. **(Political):** Hvilken rolle og ansvar føler dere at dere har i samfunnet?
4. **(Political):** Hvordan anvender dere innflytelsen, makten og den sosiale påvirkningskraften dere har i samfunnet?
5. **(Integral):** Hvilke elementer mener dere er viktig for at dere skal oppnå og opprettholde legitimitet i samfunnet?
6. **(Integral):** Hvordan opplever, håndterer og responderer dere på ulike krav, ønsker og forventninger som stilles fra ulike interessenter?
7. **(Ethical):** Hva gjør dere for å respektere og ivareta interessene og rettighetene til interessentene deres?

**8. (Ethical): Hva slags forhold/atferd, kultur og etiske verdier ønsker dere å fremme både internt i organisasjonen, og eksternt blant interessenter?**

AVSLUTNING

1. Hva føler du at selskapet gjør bra med tanke på samfunnsansvar?
2. Hvis du hadde friheten til å forme selskapets policy med hensyn til samfunnsansvar; hva ville du gjort annerledes?

Typiske tilleggsspørsmål som var anvendt under intervjuet::

- Kan du fortelle litt mer om det?
- Kan du utdype det du sa?
- Hva mener du med det?
- Hvorfor er dette viktig for dere?
- Hvorfor ikke?

Temaer og nøkkelord anvendt under intervjuet for å utdype og styre samtalen:

**(Instrumental):** Innovasjon?Kompetanse?Kapital?Kostnadseffektiv

**(Instrumental):** Både fra produkter og tjenester dere skaper + selve produksjonsprosessen, bærekraftig? Ansvarlig anvendelse av ressurser? Utvikling av kompetanse? Innovasjon) arbeidsplasser?

**(Political):** En del av samfunnet, medborger, eller holder dere samfunnet “på avstand”

**(Political):** Internt (ansatte), eksternt (kunde, lev, myndigheter), politiske arenaen, oppfordring til veldedighet, filantropi, fremme menneskerettigheter, andre politiske agenda, miljø, utdanning, likestilling, “anser dere disse elementene som en viktig del av identitet deres?”)

**(Integral):** oppnå aksept fra befolkningen, kunder, lev, myndigheter, redusere negativ påvirkning/impact harm på samfunnet, integritet, oppriktig, respektere interessenter, god kommunikasjon, etterfølge lover, normer og verdier i samfunnet)

**(Integral):** ansatte, leverandører, kunder, myndighetene, nye lover, endring i normer og verdier og kultur i samfunnet, interne prosesser, integrering av krav, endring av produkter, tjenester, organisasjonsstruktur, bonus/lønnsordninger

**(Ethical):** interne rutiner og prosesser, rettferdig fordeling og kompensasjon av ressurser, kommunisere og lytte, overvåke og foreta nødvendige tiltak for å løse konflikter og utfordringer, gode samarbeidsrutiner og retningslinjer, unngå aktiviteter og handlinger som kan negativt påvirke en eller flere interessenter

**(Ethical):** hvorfor? etiske interne retningslinjer, anti korrupsjon, oppfordring til varsling ved hendelser som bryter lov og regler, oppfordre leverandører/kunder etc. til en viss atferd