



Yasar Özbey

Finansinstitusjoner som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet

En studie av endringene i utlåns- og investeringsporteføljen til DNB

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen
Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven marker slutten på min utdanning ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Det har vært to spesielle år med en kombinasjon av hybrid undervisning og fysisk tilstedeværelse som en følge av koronapandemien. Dette har til tider på vært krevende og utfordrende, men alt i alt tar jeg med meg positive minner og erfaringer videre.

Gjennom en omfattende og interessant studieperiode har jeg opparbeidet meg en betydelig mengde kunnskap innenfor et viktig samfunnsområde. Bærekraft er et stort og sammensatt felt, og muligheten til å fordype meg i dette emnet gjennom masteroppgaven har vært en stor motivasjonsfaktor gjennom hele perioden.

Jeg vil gjerne takke min veileder Anita Schjølset for hennes veiledning og støtte gjennom hele masteroppgaven min. Hun har vært en inspirerende og kunnskapsrik veileder som har bidratt til å utvikle mitt faglige perspektiv og gitt meg verdifullt innspill på veien. Jeg vil spesielt takke hun for hennes tålmodighet og evne til å motivere meg gjennom perioder med tvil og usikkerhet.

I tillegg ønsker jeg å takke mine forelesere i løpet av min toårige mastergrad for deres engasjement og bidrag til min faglige utvikling. Deres innsats har vært betydelig i denne perioden.

Videre ønsker jeg å uttrykke min dype takknemlighet til informantene fra DNB-konsernet som delte sine verdifulle perspektiver og innsikter i denne masteroppgaven. Deres deltakelse har vært avgjørende for å belyse temaet på en grundig og utfyllende måte.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke familie og nære venner for støtte i løpet av hele perioden, uten deres støtte ville jeg ikke vært der jeg er i dag.

Oslo, 15. Mai, 2023

Yasar Özbey



Sammendrag

I kampen mot klimaendringer har den norske regjeringen satt seg et ambisiøst mål om å være et lavutslippsland innen 2050. Finansinstitusjonenes rolle i å bidra til denne overgangen har fått økende oppmerksomhet. DNB regnes som et av landets største finanskonsern, og har en betydelig rolle i denne sammenhengen. Bankens strategi tar sikte i å oppfylle det lovfestede målet i det norske samfunnet, og de har satt et overordnet mål om å bli en bank med netto nullutslipp innen 2050, både i utlåns- og investeringsporteføljen og i egen drift.

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke DNBs rolle som pådriver for det grønne skiftet i næringslivet som et av Norges største finanskonsern. Gjennom sin posisjon har banken en unik mulighet til å øke bevisstheten om grønn omstilling og endringer i næringslivet. Oppgaven avgrensers seg til å undersøke hvordan endringene i DNB påvirker resten av næringslivet, spesielt i forhold til bankens mål om å oppnå netto nullutslipp innen 2050 både i utlåns- og investeringsporteføljene og i egen drift, der utlåns- og investeringsporteføljen er i fokus. På bakgrunn av dette ble problemstillingens ordlyd følgende:

Hvilken betydning har finansinstitusjoner som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet?

For å kunne svare på problemstillingen har jeg brukt en kvalitativ metode med en kombinasjon av intervjuer og dokumentanalyse. Totalt ble fem informanter fra DNB-konsernet intervjuet, samtidig som deres Årsrapport fra 2022 og Finansmarkedsmeldingen fra 2023 ble inkludert i dokumentanalysen. Ved å inkludere interne dokumenter fra DNB og offentlige rapporter om dagens finansmarked, tilegnet studien en bredere perspektiv på dagens situasjon.

Oppgaven konkluderer med at finansinstitusjoners rolle, inkludert DNB har en viktig betydning som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet. Ved å sette krav til sine kunder og investorer om å redusere utslippene og utvikle bærekraftige løsninger, kan finansinstitusjoner bidra til å drive den nødvendige endringen mot et lavutslippsamfunn.

Stikkord: grønt skifte, bærekraft, omstilling, endringsprosesser, endringsagenter, finansinstitusjoner, reguleringer

Abstract

In the fight against climate change, the Norwegian government has set an ambitious goal to become a low-emission country by 2050. The role of financial institutions in contributing to this transition has received increasing attention. DNB is considered as one of the country's largest financial institutions and has a significant role to play in this regard. The bank's strategy aims to fulfill the legally mandated goal in the Norwegian society, and they have set a goal to become a net-zero bank by 2050, both in loan and investment portfolios and in their own operations.

The purpose of this study has been to investigate DNB's role as a driving force for the green shift in business as one of Norway's largest financial institutions. Through its position, the bank has a unique opportunity to increase awareness of green transition and changes in the business world. The study is limited to examining how changes in DNB affect the rest of the business sector, especially regarding the bank's goal of achieving net-zero emissions by 2050 in both loan and investments portfolios and their own operations, with a main focus on the loan and investments portfolios. Based on this, the research question became:

What is the significance of financial institutions as agents of change for the green shift in the business sector?

To answer the research question, the study used a qualitative method with a combination of interviews and document analysis. In total, five informants from the DNB group were interviewed, and their Annual Report from 2022 and the Financial Market Report from the government in 2023 were included in the document analysis. By including internal documents from DNB and public reports on the current financial market, the study gained a broader perspective on the current situation.

The study concludes that the role of financial institutions, including DNB, is essential as agents of change for the green shift in business. By setting requirements for their customers and investors to reduce emissions and develop sustainable solutions, financial institutions can help drive the necessary change towards a low-emission society.

Key words: green shift, sustainability, transitions, change processes, agents of change, financial institutions, regulations

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 INTRODUKSJON	1
1.2 BAKGRUNN	1
1.3 PROBLEMSTILLING, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNING	2
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	4
2.1 OMSTILLINGER	5
2.1.1 ENDRINGSLEDELSE	6
2.1.2 DRIVKREFTER	6
2.1.3 INDRE KREFTER	7
2.1.4 YTRE KREFTER	7
2.1.5 GRØNNE ENDRINGSPROSESSER	8
2.1.6 EN MODELL FOR ORGANISASJONSENDRING	8
2.1.7 ENDRINGSAGENTER	9
2.2 INSTITUSJONELL TEORI	9
2.2.1 ISOMORFISME	11
2.3 INTERESSENTTEORI OG SAMFUNNSANSVAR	12
2.3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	13
2.4 BÆREKRAFT I FINANSINSTITUSJONER	15
2.4.1 ENVIRONMENT, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG)	16
3.0 METODE	17
3.1 VALG AV METODE	17
3.2 FORSKNINGSDESIGN	18
3.3 DATAINNSAMLING	18
3.3.1 DOKUMENTANALYSE	19
3.3.2 DYBDEINTERVJU	19
3.3.3 REKRUTTERING AV INFORMANTER	20
3.3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	20
3.3.5 INTERVJUGUIDE	21
3.3.6 TRANSKRIBERING, KODING OG DATAANALYSE	21
3.4 FORSKNINGENS KVALITET – RELABILITET OG VALIDITET	22
3.5 ETIKK OG PERSONVERN	23
3.5.1 ANONYMISERING	23
4.0 PRESENTASJON AV FUNN	23
4.1 GRØNN OMSTILLING	23
4.2 INTERESSENTSTYRING	26
4.3 IMPLIKASJONER AV ENDRINGER	29
4.4 GRØNNE KRAV SOM MEKANISME FOR ENDRING	32

<u>5.0 ANALYSE</u>	35
5.1 HVA KJENNETEGNER ARBEIDET MED GRØNN OMSTILLING I DNBS UTLÅNS- OG INVESTERINGSPORTEFØLJE?	35
5.1.1 DELKONKLUSJON	37
5.2 HVORDAN FORMIDLER DNB GRØNNE KRAV TIL DERES INTERESSETER I UTLÅNS- OG INVESTERINGSPORTEFØLJEN?	37
5.2.1 DELKONKLUSJON	40
5.3 HVILKE IMPLIKASJONER HAR ENDRINGENE I UTLÅNS- OG INVESTERINGSPORTEFØLJEN TIL DNB?	41
5.3.1 DELKONKLUSJON	42
5.4 HVORDAN KAN GRØNNE KRAV I UTLÅNS- OG INVESTERINGSPORTEFØLJEN TIL DNB FUNGERE SOM MEKANISME FOR ENDRING I NÆRINGSLIVET?	43
5.4.1 DELKONKLUSJON	45
<u>6.0 KONKLUSJON</u>	46
6.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	48
<u>7.0 LITTERATURLISTE</u>	49
<u>8.0 VEDLEGG</u>	54
8.1 VEDLEGG 1: GODKJENNELSE FRA NSD	54
8.2 VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV	55
8.3 VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	58

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon

«Norge har et lovfestet mål om å bli et lavutslippsland innen 2050.»

Miljømål 5.4 (Miljødirektoratet, 2022).

Det grønne skiftet handler om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050 (Regjeringen, 2021). I klimaloven § 4 beskrives et lavutslippssamfunn som et samfunn der klimagassutslippene, ut fra beste vitenskapelige grunnlag, utslippsutviklingen globalt og nasjonale omstendigheter, er reduserte, for å motarbeide skadelige virkninger av global oppvarming (Klimaloven, 2017, § 4). Formålet med denne loven er å tilrettelegge for en langsiktig klimavennlig omstilling i Norge (Miljødirektoratet, 2022). For å oppnå en bærekraftig utvikling, er det nødvendig å finne måter for å opprettholde økonomisk vekst, samtidig som vi reduserer vår samlede miljøpåvirkning og klimagassutslipp. Bærekraftig utvikling handler om å møte dagens behov, uten å ødelegge muligheten for de kommende generasjonene (FN, 2021). I denne sammenheng er næringslivet pekt ut som en av de viktigste pådriverne for grønn omstilling. På bakgrunn av den betydelige påvirkningen næringslivet har på miljøet, økonomisk vekst og innovasjon, er det avgjørende for samfunnet at de tar ansvar og arbeider for å fremme bærekraftige aktiviteter (Meld. St. 18, 2023, s. 59). Finansinstitusjoner kan fungere som endringsagenter i tråd med bærekraftige aktiviteter, gjennom blant annet finansiering av grønne prosjekter, etablering av grønne finansprodukter, risikovurderinger og påvirkning til deres interessenter (Regjeringen, 2021). Innsikt i hvilke muligheter og begrensninger som ligger i finansinstitusjoners betydning for det grønne skiftet, vil kunne ha betydning for regjeringens måloppnåelse knyttet til miljøspørsmål.

1.2 Bakgrunn

Samfunnet er avhengig av bærekraftige produkter og tjenester i forbindelse med det grønne skiftet. Parisavtalen har satt fart på denne prosessen. Dette er en avtale mellom landene i FNs klimakonvensjon som ble signert i Paris i 2015. Avtalen har som mål å begrense global oppvarming til under 2 grader Celsius, og den etterstreber å begrense oppvarmingen til 1,5 grader Celsius over førindustrielt nivå. Samtidig inneholder avtalen bestemmelser om å redusere klimautslipp og satse på fornybar energi (FN, 2020). I Norge har regjeringen fastsatt et mål om å redusere utslippene med minst 50 prosent innen 2030, som skal være en indikator

på veien mot det endelige målet om å være et lavutslippsland innen 2050 (Meld. St. 13 (2020-2021); NOU 2021: 9).

En rekke aktiviteter har blitt satt i gang på bakgrunn av Parisavtalen i 2015. Handlingsplanen som EU la frem i 2020, The European Green Deal, er et sentralt rammeverk. Dette er en vekststrategi som refererer til målet om å være klimanøytrale innen 2050 (NHO, 2023a). Grunnmuren i denne strategien er EUs taksonomi. Taksonomi er et verktøy for å klassifisere hva en bærekraftig aktivitet er, og om investeringer er i tråd med europeiske klima- og miljømål (Regjeringen, 2023a). Sammen med dette har en ny lov om bærekraftig finans i tråd med taksonomiforordningen i norsk rett trådt i kraft fra 1. januar 2023 (Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer, 2021, § 3). Formålet med offentliggjøringsforordningen, er å etablere en felles forståelse og åpen rapportering i henhold til finansinstitusjoners investeringspolitikk (Regjeringen, 2023a).

Både offentlig og privat sektor har en sentral rolle for det grønne skiftet i næringslivet. Offentlig sektor bidrar gjennom å sette standarder, reguleringer og gjeldende forskning innenfor saksfeltet grønn vekst. Staten har et ansvar for å få på plass nødvendig infrastruktur som skaper rammeverket for bærekraftig utvikling, i tråd med krav fra EU-kommisjonen (Regjeringen, 2023a). Privat sektors rolle i det grønne skiftet handler om å utvikle og implementere bærekraftige forretningsmodeller og strategier, samtidig som man gjør grønne investeringer som bidrar til redusert utslipp i samfunnet (Regjeringen, 2023a). Samhandlingen mellom offentlig og privat sektor er et viktig moment for å lykkes med endringsprosessen og nå fastsatte mål innen 2050. Finansdepartementet har på bakgrunn av dette utviklet en referansegruppe som skal bidra til å skape tettere dialog og informasjonsutveksling mellom myndigheter, næringsliv og andre berørte parter. Dette skal være et forum for å sammen utveksle kunnskap og innsikt av forhold med særlig betydning (Meld. St. 31, 2021).

1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning

I næringslivet i Norge er det enkelte finansinstitusjoner som har stor innflytelse på økonomien og samfunnet generelt. En av disse institusjonene er DNB Bank ASA, som er ett av landets største finanskonsern. DNB har en betydelig påvirkningskraft i det norske samfunnet, på grunn av sin størrelse og markedsandel. DNB-konsernet er delvis statlig eid, der staten eier 34

prosent av aksjene. Målet til staten som eier, er høyest mulig avkastning innenfor langsiktige, bærekraftige rammer (Regjeringen, 2023b).

Som et av Norges største finanskonsern, har banken en betydelig påvirkningskraft på den bærekraftige omstillingen i samfunnet. Deres strategi tar sikte på å oppfylle det lovfestede målet i det norske samfunnet, og de har satt et overordnet mål om å bli en bank med netto nullutslipp innen 2050, både i utlåns- og investeringsporteføljen og i egen drift (DNB, 2023).

I kraft av sin særegne posisjon i det norske samfunnet, er DNBs engasjement i det grønne skiftet særlig relevant. Formålet med denne studien er å undersøke hvilken påvirkningskraft konsernet har på næringslivet i omstillingen mot økt bærekraft. Basert på dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling og fire tilhørende forskningsspørsmål:

Hvilken betydning har finansinstitusjoner som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet?

- 1. Hva kjennetegner arbeidet med grønn omstilling i DNBs utlåns- og investeringsportefølje?*
- 2. Hvordan formidler DNB grønne krav til deres interessenter i utlåns- og investeringsporteføljen?*
- 3. Hvilke implikasjoner har endringene i utlåns- og investeringsporteføljen til DNB?*
- 4. Hvordan kan grønne krav i utlåns- og investeringsporteføljen til DNB fungere som mekanisme for endring i næringslivet?*

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan DNB fungerer som en pådriver for det grønne skiftet i næringslivet. Som Norges største finanskonsern, har DNB en unik mulighet til å øke bevisstheten rundt grønne omstillinger og endringer i næringslivet. Oppgaven avgrenser seg til å undersøke hvordan DNB arbeider for å nå sitt mål om å være en bank med netto nullutslipp innen 2050, både i utlåns- og investeringsporteføljene og i egen drift, der utlåns- og investeringsporteføljen kommer til å være i fokus. Avgrensningen vil ha hovedfokus på bedriftsmarkedet, da dette er det området som har størst potensial til å påvirke målet om å bli et lavutslippssamfunn, videre i oppgaven omtales virksomheter som kunder.

Gjennom å kombinere dokumentanalyse med intervjuer, vil studien kunne gi en dypere innsikt i hvordan endringene i DNB påvirker resten av næringslivet. Dette datamaterialet inkluderer intervjuer med ledere og fagfolk i DNB-konsernet, og offentlige rapporter, prestasjoner og andre relevante dokumenter som kan belyse DNBs arbeid med bærekraft.

1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er delt opp i seks kapitler: innledning, teoretisk rammeverk, metode, presentasjon av funn, analyse og konklusjon. Strukturen som følger av dette første kapittelet, er en introduksjon til prosjektet og valg av case. Det andre kapittelet omhandler det teoretiske rammeverket, og vil inkludere teori fra organisasjoner, endringer og bærekraft. Kapittel nummer tre beskriver oppgavens forskningsdesign og hvilke avveininger som ligger til grunn for dette. Det fjerde kapittelet presenterer de viktigste funnene fra datainnsamlingen. Videre følger en analyse, som inkluderer diskusjon av funnene i lys av relevant teori. Til slutt vil det siste kapittelet omhandle en oppsummering og konklusjon i henhold til problemstillingen.

I denne studien vil ordet *grønn* bli brukt flere ganger. Dette vil hen vise til en bærekraftig praksis som er i tråd med FNs bærekraftsmål (FN, 2023). Ordet vil blant annet bli brukt i sammenhenger som grønt skifte, grønn vekst, grønn økonomi, grønn omstilling og samfunnsansvar. Konteksten rundt hva som menes med ordet *grønn* vil bli utdypet mer i det teoretiske kapittelet, der jeg vil gå dypere inn i begrepet og dets sammenheng.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for studien. Teoriene som er valgt ut for dette kapittelet omhandler omstillinger, endringsledelse, endringsagenter, institusjonell teori, interessenteori, corporate social responsibility og bærekraftig finans. Omstillinger refererer til prosessen med å tilpasse seg en ny situasjon på organisatorisk nivå. Endringsledelse vil gi en forståelse av driverne for endring, og hvordan endringsagenter kan spille en viktig rolle i omstillinger. Institusjonell teori vil bidra til å forklare hvordan institusjoner påvirker organisatorisk atferd og hvordan de blir påvirket av samfunnsmessige krav til bærekraft. Interessenteori belyser viktigheten av å inkludere alle relevante interessenter, og corporate social responsibility vil gi en forståelse av hvordan organisasjoner kan ta samfunnsansvar og bidra til grønn vekst. Til slutt vil bærekraftig finans belyse betydningen av å inkludere miljømessige og sosiale faktorer i investeringsbeslutninger.

Formålet med dette kapittelet er å danne et rammeverk for å kunne undersøke finansinstitusjoners betydning som endringsagenter i næringslivet.

2.1 Omstillinger

Omstillinger har blitt et sentralt forskningsområde de siste årene. Det handler om å være bedre rustet til å møte fremtiden, der man finner nye økonomiske og teknologiske muligheter som bidrar til en bærekraftig utvikling. I dagens litteratur om omstillinger tar forskningen utgangspunkt i et teoretisk perspektiv som kalles sosioteknisk perspektiv (s. 16). Det sosiotekniske perspektivet bygger på historiske studier av hva som bidrar til teknologisk endring i samfunnet og hvorvidt det passer inn i det sosiotekniske regimet, inkludert institusjoner, regelverk, folks vaner og økonomiske forhold (Geels, 2011; Haarstad & Rusten, 2018, s. 16). Av den grunn er det ikke teknologien alene som fremstår som drivkraften i omstillinger, men også hvordan innovasjonen samspiller med resten av samfunnet. I forhold til bærekraftig utvikling, har begrepet grønn omstilling tatt steg inn i forskningens univers. Flere lignende begreper brukes om hverandre innen grønn omstilling, og kan inkludere: grønn vekst, grønn økonomi, grønn konkurransekraft, også videre (s. 12). Disse begrepene brukes i kontekst av grønn omstilling, på bakgrunn av tanken om et bærekraftig samfunn som oppnås innenfor rammene av fortsatt vekst, markedsbasert økonomi og gode rammevilkår for næringslivet (Haarstad & Rusten, 2018, s. 12-13).

Grønn vekst omhandler sammensettingen mellom økonomisk vekst og bærekraftige løsninger. Begrepet refererer til samhandlingen mellom disse, og hvordan man kan skape verdier på begge fronter. I denne dimensjonen vektlegges produktivitet, innovasjoner og fremvekst av nye markeder (Hermelin, 2016; Haarstad & Rusten, 2018, s. 16). Grønn økonomi er en av grunnpilarene innenfor bærekraft, og det refererer til økonomi som tar hensyn til miljømessige utfordringer. Grønn konkurransekraft omfavner næringslivet og måten virksomheter evner å konkurrere innen bærekraftig teknologi, produkter og energiproduksjon (Haarstad & Rusten, 2018, s. 16). Litteraturen ser på en grønn omstilling som en sammensatt endringsprosess i retning mot et bærekraftig samfunn. Det brukes mange ulike begreper for å beskrive fenomenet, men tankemåten kan sees i sammenheng med en økologisk modernisering, der man bruker markedsøkonomi, teknologisk innovasjon og offentlige reguleringer som virkemidler i prosessen. En grønn omstilling er med andre ord en forbedring eller tilpasning av dagens samfunn, i motsetning til et radikalt brudd med dagens forankring (Haarstad & Rusten, 2018, s. 16).

2.1.1 Endringsledelse

I dagens samfunn og næringsliv er det stadige endringer som krever tilpasning for å opprettholde konkurranseevnen. Dette kan inkludere endringer i teknologi, bransjestruktur, marked og lovverk, som sentrale faktorer som kan kreve justeringer og tilpasninger (Hennestad & Revang, 2017). Endringsledelseslitteraturen refererer til behovet for en planlagt og styrt endring for å oppnå dette. Generelt kan endringsledelse beskrives som prosessen med å flytte organisasjonen fra en eksisterende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand (Hennestad & Revang, 2017).

Jacobsen (2018) beskriver en planlagt endring som et resultat av forutsetninger der endringen er intensjonal (Jacobsen, 2018). Det innebærer at det ligger konkrete ambisjoner og målsettinger knyttet til tiltakene som iverksettes. Organisasjoner identifiserer situasjoner eller mulighetsrom som kan skape betydelige endringer i deres drift eller strategi. Dette kan være endringer i teknologi, regelverk eller bransjestruktur som påvirker organisasjonens mulighet til å konkurrere og tilpasse seg markedet. Prosessen er preget av en analytisk og rasjonell tilnærming til endring, der intensjonelle aktører eller endringsagenter er drivere (Jacobsen, 2018, s. 32).

2.1.2 Drivkrefter

Van de Ven og Poole (1995) beskriver drivkrefter som forklaringen på hvordan og hvorfor endring skjer (Van de Ven & Poole, 1995, s. 511). I artikkelen bruker de begrepet «motorer» for å forklare de dynamiske kreftene som driver utvikling og endring i organisasjoner. De argumenterer også for viktigheten av å identifisere og forstå disse kreftene (Van de Ven & Poole, 1995, s. 520). Videre konkluderer forskerne med at det ikke finnes en enkeltforstående teori som kan belyse alle endringsprosesser. De ser heller på kombinasjonen av flere perspektiver som kan gi økt forståelse ovenfor den gjeldende organisatoriske endringsprosessen (Van de Ven & Poole, 1988; Poole & Van de Ven, 1989; Van de Ven & Poole, 1995, s. 511).

Endringsdrivere er et begrep som må sees i sammenheng med drivkraft. Endringsdrivere beskrives i litteraturen som drivere av endring (Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 177). Det beskriver ofte en klar visjon, som skal være en indikator for ønsket tilstand for organisasjonen etter endringen. Kotter (1995) beskriver i denne sammenheng viktigheten av å

utvikle en visjon som er enkel å kommunisere og som appellerer til flere interessenter (Kotter 1995; Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 178).

2.1.3 Indre krefter

For å beskrive hvorfor en endring skjer, er det nødvendig å skille mellom indre og ytre krefter. Indre krefter refererer til organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringene befinner seg i, og disse faktorene kan være avgjørende for å bestemme organisasjonens strategiske retning (Jacobsen, 2018, s. 25). En viktig del av den strategiske konteksten er å prioritere og fastsette organisasjonens mål. Dette innebærer en vurdering i tråd med interne og eksterne faktorer som påvirker organisasjonen. Beslutningene kan påvirke faktorer som organisasjonens ledelse, kultur, ressurser og kapasitet (Jacobsen, 2018, s. 90-91).

Fleksibilitet er et moment som blir trukket frem i litteraturen. Fleksibilitet har sammenheng med å tilpasse seg dagens skiftende marked og forretningsmiljø. For å lykkes i dagens marked, trekker Jacobsen (2018) frem fleksibilitet i form av flere strategier. Slik kan man tilpasse og justere strategier i forhold til utfordringene og mulighetene i det moderne forretningsmiljøet (Jacobsen, 2018, s. 90-91).

2.1.4 Ytre krefter

De ytre kreftene omhandler de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelsene som en organisasjon opptrer i (Jacobsen, 2018, s. 24). I sin studie trekker Cummings og Worley (2009) frem globalisering og informasjonsteknologi som hovedårsaker for organisasjonsendringer. Globaliseringen kommer i form av nye regjeringer, nytt lederskap og nye markeder som skaper en ny global økonomi, der både muligheter og trusler må vurderes. Ny informasjonsteknologi kommer i den forstand at forretningsmodeller innoveres, og utførelsen av arbeid blir endret. Den teknologiske forankringen bidrar til å øke verdi og kvalitet i arbeidet som blir utført, noe som fremkaller en vesentlig endring (Cummings & Worley, 2009, s. 5-6). Videre er det visse regulerende forhold som man må forholde seg til i de institusjonelle omgivelsene. Dette bidrar til å regulere regler og lovverk, slik at man må tilpasse seg etter disse. Resultatet er en trygg konkurranse mellom organisasjoner (Jacobsen, 2018, s. 106).

2.1.5 Grønne endringsprosesser

Mange virksomheter har blant annet begynt å utvikle forretningsmodeller som tar hensyn til både økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer. Dette viser at flere har en økende bevissthet og et ønske om å ta ansvar og være en pådriver for både kunder og interessenter (Lucci, 2012; Franks, 2014; Scheyvens et al., 2014, s. 372). Logsdon (2004) mener at mange organisasjoner engasjerer seg i den bærekraftige utviklingen og endrer gjeldende struktur på bakgrunn av årsaker som forbedret omdømme, konkurransefortrinn og kostnadsbesparelser (Logsdon, 2004; McGuire, 2010, s. 509).

Moderate drivere for grønne endringsprosesser appellerer til økende klimaendringer, miljødeleggelse og endrede kundekrav. Magsi og kollegaer (2018) poengterer at organisasjoner, som et resultat av dette, må ta initiativ til å redusere sitt miljømessige fotavtrykk, tilpasse forretningsmodeller og skape bærekraftige verdier for samfunnet og aksjonærer (Magsi et al., 2018, s. 1-2). Inkludering av miljøpraksis i selskapets kultur er en viktig strategi for å øke fokus og bevissthet rundt grønne verdier i den daglige forankringen. Det handler om å skape en eierskapsfølelse til den grønne strategien. Når ansatte blir engasjerte, vil det også gi positive resultater på lang sikt (Magsi et al., 2018, s. 3-4).

2.1.6 En modell for organisasjonsendring

For en tid tilbake introduserte Kurt Lewin (1947) en tre stegs modell for å oppnå suksess i endringsprosjekter. Selv om teorien ble utviklet for en stund siden, betraktes den fortsatt som relevant og ett av hans viktigste bidrag til litteraturen om endringsledelse (Lewin, 1947; Burnes, 2004). Lewin (1947) argumenterer for at planlagte endringsprosesser har tre faser. I den første fasen forberedes organisasjonen på at en endring kommer (opptining). Den andre fasen kjennetegnes av omstilling, der konkrete endringer innføres (bevegelse). Til slutt kjennetegnes den siste fasen av at organisasjonen stabiliseres i sin nye form (nedfrysning). Det første steget handler om forberedelser før en endring. Dette innebærer alt fra planlegging, til å skape engasjement og motvirke motstand. Steg nummer to handler om å gjennomføre endringen. Man utvikler seg i et nytt mønster, og den operative kjernen beveger seg i en ny retning. Det siste steget omhandler å sikre den påtatte endringen, slik at man ikke faller tilbake. For at man skal lykkes, påpeker Lewin (1947) at endringene etableres på organisasjonsnivå i deres normer, politikk og praksis, slik at det integreres i de ansattes atferd (Lewin, 1947; Burnes, 2004).

2.1.7 Endringsagenter

Aktørene som initierer til en planlagt endringsprosess blir utnevnt som endringsagenter. Jacobsen (2018) beskriver en endringsagent som «en handlende aktør» som har en særskilt rolle i en endringsprosess. Endringsagentene fanger opp signaler som fremkaller en nødvendig endring, og de omformulerer dette til en konkret endringsprosess. Drivkrefter blir utpekt som en marginal effekt for endringsagenten. Agentens oppgave er å registrere, oppfatte og fortolke drivkreftene, slik at de kan oversettes til enten muligheter eller trusler i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 47-49).

Litteraturen peker på kollektive endringer i næringslivet som nødvendig for å oppnå en bærekraftig utvikling (Tipu, 2022). For å oppmuntre interessenter til å engasjere seg i bærekraftige endringsprosesser, er det avgjørende å gjennomføre kulturelle endringer i organisasjoner (Domingues et al, 2017; Tipu, 2022, s. 1706). Forskning har vist at organisasjoners innovasjonsevne og evnen til å påvirke eksterne interessenter, er en nøkkelfaktor for å oppnå en bærekraftig utvikling (Shevchenko et al., 2016; Tipu, 2022, s. 1704). Ved å muliggjøre endringer, vil flere interessenter kunne endre sin forankring og øke sin bevissthet om bærekraft. Dermed kan institusjoner spille en sentral rolle som endringsagenter for å fremme grønn utvikling i næringslivet (Tipu, 2022).

Ved å undersøke litteraturen om endringsagenter i lys av institusjonell teori, kan man få innsikt i hvordan en virksomhet kan påvirke endringer innenfor en bestemt sektor. I det neste delkapittelet presenteres en analyse av institusjonell teori og hvordan institusjonelle strukturer påvirker atferden til organisasjoner.

2.2 Institusjonell teori

Institusjonell teori er en av de mest sentrale teoriene i litteraturen om organisasjoner. Den beskriver hvordan institusjonelle strukturer og normer påvirker organisasjonsatferd og praksis (Scott, 2014). For å forstå konseptet med institusjoner, er det verdt å merke seg Richard W. Scotts (2014) oppfatning;

Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life (Scott, 2014, s. 56).

Scott (2014) mener med dette at institusjoner er satt sammen av tre ulike elementer: regulerende, normative og kulturelle-kognitive normer. Hans oppfatning bidrar til å øke forståelsen rundt hvordan disse tre elementene gir stabilitet og mening til samfunnet. De tre elementene er beskrevet som søyler, der hver av disse danner et spektrum som beveger seg fra bevisst til ubevisst, og fra det juridisk regulerte, til det som tas for gitt (Scott, 2014, s. 59). I de påfølgende avsnittene skal vi se nærmere på de tre ulike søylene.

Den regulative søylen

Denne søylen i institusjoner refererer til de formelle reglene, forskriftene og retningslinjene som ligger til grunn for atferd og aktiviteter i samfunnet. Dette inkluderer lover og politiske beslutninger som er utformet av offentlige myndigheter (Scott, 2014, s. 60). Det regulative elementet har en betydelig innvirkning på organisasjoner og deres atferd. Ved hjelp av regelverk som støttes opp av belønninger og sanksjoner, skaper man et rammeverk for takhøyde til stabilitet og forutsigbarhet i et samfunn (Scott, 2014, s. 62).

Den normative søylen

Det normative elementet refererer til de sosiale normene, verdiene og forventingene som styrer hvordan aktører samhandler med hverandre. I dette elementet vektlegger man normative regler fremfor regulative. Normative systemer bidrar til å skape mål og delmål i forhold til ønsket avkastning, men også føringer for de sosiale normene og rettfærdig forretningsetikk (Blake & Davis, 1964; Scott, 2014, s. 64). Krefte som driver den normative søylen kan omfatte formelle og uformelle regler, som er aksepterte av organisasjoner og deres omgivelser. For eksempel kan dette være ulike føringer for hvordan aktører opererer, eller hvordan standarder for kommunikasjon utad blir gjort på en forenelig måte (Scott, 2014, s. 65-66).

Den kulturelt-kognitive søylen

Det siste elementet, den kulturelt-kognitive dimensjonen, refererer til kulturelle og kognitive normer. Det kan være forankret i språk, symboler eller verdier hva som er den korrekte måten å handle på (Scott, 2014, s. 67). Dette elementet bidrar til å øke forståelsen rundt de kulturelle normene i samfunnet, og hvordan man skal lære og opprettholde dette stabilt gjennom tid. Grunnen til at organisasjoner bruker dette elementet, er for å møte forventingene fra omgivelsene og danne en spesiell relevans for deres virksomhets organisering (Scott, 2014, s. 68-69).

2.2.1 Isomorfisme

I litteraturen om organisasjonsteori fremkommer isomorfisme som en sentral teori for å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg og responderer på sine omgivelser, og hvordan dette påvirker deres operasjonelle ytelse. DiMaggio og Powell (1991) står for et betydelig bidrag. De understreker organisasjoners tendens til å handle på bakgrunn av hva som oppfattes riktig, snarere enn hva som er mest effektivt for den enkelte organisasjon i den gjeldende situasjonen. De beskriver isomorfisme på følgende måte:

A constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions (DiMaggio & Powell 1991, 66: Nielsen, 2014, s. 246).

Det oppstår altså et press fra omgivelsene om at organisasjoner innenfor samme type institusjoner må bli stadig likere hverandre. Konkurransemekanismer kan være en årsak til isomorfisme og et moment for at man ønsker å etterligne hverandre (Nielsen, 2014, s. 246). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver rasjonaliseringsstandarder i denne sammenheng som hva som er rasjonalt og fornuftig i et organisatorisk felt. Organisasjoner møter press fra omgivelsene gjennom dominerende oppfatninger om hva som er feil og riktig organisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 216). Det finnes tre forskjellige former for institusjonell isomorfisme: tvangsmessig, mimetisk og normativ.

Tvangsmessig isomorfisme beskriver en situasjon der organisasjoner er gjensidig avhengige av hverandres ressurser, noe som gjør at man påtar seg en bestemt organisasjonsform. Det kan være både uformelt og formelt press fra andre organer man er avhengige av, eller press som følge av kulturelle forventinger, som gjør at man endrer forankring (DiMaggio & Powell, 1991, s. 67). For eksempel kan dette være press fra interessenter om å foreta en bærekraftig omstilling. Samtidig refererer denne typen til situasjoner der organisasjoner blir påvirket av lover, regler og retningslinjer som er pålagt av myndighetene. Dermed blir en nødt til å tilpasse sin struktur og praksis for å etterleve disse kravene (Nielsen, 2014, s. 246).

Mimetisk isomorfisme er på den andre siden en frivillig adopsjon av andre organisasjoners praksiser. Nielsen (2014) beskriver denne typen som organisasjoners måte å imitere de som fremstår som suksessfulle og legitime på (Nielsen, 2014, s. 247). Usikkerhet i samfunnet er også et betydelig argument for å imitere andre organisasjoner. Sett i tråd med bærekraft, så vil

det være krevende å navigere informasjon og sentrale elementer knyttet til miljø og praksis. I denne sammenheng vil det være hensiktsmessig for mindre selskaper å se til hva større organer med makt og innflytelse har implementert av strategi og forretningsmodeller, og deretter imitere disse (DiMaggio & Powell, 1991, s. 70). Den siste typen, normativ isomorfisme, refererer til profesjonalisering av bransjer, der det vektlegges ekspertise, utdanning og profesjon i forhold til ledelsen og ansatte med betydelig innflytelse (DiMaggio & Powell, 1991, s. 71). Presset for isomorfi oppstår relatert til normer i forhold til utdanning og medlemskap i faglige organisasjoner. Kilden til den normative typen er realisert i et sett med felles normer som inngår i menneskers faglige bakgrunn (Nielsen, 2014, s. 247).

2.3 Interessentteori og samfunnsansvar

Interessentteori ble fremmet av Freeman (1984) som et rammeverk for strategisk ledelse i organisasjoner (Freeman, 1984; Mainardes et al, 2011, s. 227). Teorien fokuserer på at en organisasjon har mange interessenter som påvirker og blir påvirket av organisasjonens beslutninger og handlinger. Disse interessentene kan inkludere ansatte, kunder, aksjonærer, lokale samfunn og regjeringer (Mainardes et al., 2011). Målet til Freeman (1984) var å forklare forholdet mellom en organisasjon og dets eksterne miljø, og dets oppførsel innenfor dette miljøet (Freeman 1984; Mainardes et al., 2011, s. 229).

I lys av den økende bekymringen for miljøproblemer, har interessentteori blitt relevant for organisasjoner som ønsker å fremme bærekraftig utvikling (Sharma & Henriques, 2005; Laplume et al., 2008, s. 1156). Hörisch og kollegaer (2014) påpeker samarbeid som en nødvendig komponent for å løse bærekraftsrelaterte problemstillinger. Ved å legge til rette for å sikre nødvendig kompetanse og ressurser, baner man vei for å sikre verdiskapning i tråd med samfunnet (Hörisch et al., 2014; Freudenreich et al., 2020, s. 4).

Kundene utgjør den viktigste inntektskilden for mange organisasjoner, spesielt næringsorganisasjoner. Foley (2005) argumenterer for at dette gjør kundene til den primære interessenten blant alle likeverdige interessenter. Med andre ord bør organisasjoner prioritere kundene sine når de tar beslutninger og utvikler strategier for å sikre deres tilfredshet og lojalitet (Foley, 2005; Garvare & Johansson, 2010, s. 740). Både interessentteori og bærekraftig utvikling skiller seg fra synet om å kun maksimere kortsiktig aksjonærverdi eller økonomisk fortjeneste. I stedet fokuserer disse konseptene på organisasjonens forankring og

avhengigheter til interessentene, samt dens forpliktelser og muligheter (Hörisch et al., 2014, s. 331).

2.3.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (heretter CSR) er et konsept som refererer til bedrifters samfunnsansvar. Konseptet har historiske røtter langt tilbake i tid, men av praktiske formål er det kun de siste femti årene som har relevant betydning for organisasjoner i dag. Howard Bowen (1953) er anerkjent som en viktig bidragsyter for utviklingen av det moderne CSR-konseptet. Hans ide bidro til å øke forståelsen rundt organisasjoners ansvar, og deres forpliktelser til å følge politikk, beslutninger og handlinger som omhandlet samfunnet (Bowen, 1953; Carroll, 2015, s. 87). Bowen (1953) la grunnlaget for CSR, men gjennom tiden har det kommet mange ulike definisjoner og tolkninger av begrepet. The World Bank definerer CSR som:

CSR is the commitment of business to behave ethically and to contribute to sustainable economic development by working with all relevant stakeholders to improve their lives in ways that are good for business, the sustainable development agenda, and the society at large (Kitzmueller & Shimshcak, 2012, s. 53).

Denne tolkningen legger til grunn for at CSR handler om å integrere sosiale og miljømessige hensyn i forretningsdriften, og at organisasjoner sammen skal tilrettelegge for økt bærekraftig utvikling. Med andre ord er de bredere forpliktelsene en avgjørende faktor for organisasjoners levedyktighet og omdømme. Dersom man står imot de samfunnsmessige pliktene etter hvert som de oppstår med miljømessig utvikling, så vil det gå utover virksomhetens legitimitet og omdømme (Kitzmueller & Shimshcak, 2012, s. 53-54). CSR-begrepet har utviklet bred aksept i næringslivet. Det har bidratt til å inkludere flere rammeverk som setter grunnlaget for spredningen av samfunnsansvar. Videre har det skapt en bølge av komplementære konsepter: Business Ethics (BE), Stakeholder Management (SM), Sustainability (SUS) og Corporate Citizenship (CC) (Carroll, 2015, s. 91).

Business Ethics (BE)

Business Ethics refererer til de moralske og etiske prinsippene som styrer hvordan organisasjoner driver deres virksomhet og samhandler med kunder, aksjonærer og samfunnet generelt (Carroll, 2015, s. 92). I litteraturen beskrives den som normativ, på bakgrunn av

generelle oppfatninger av hvordan organisasjoner skal opptre og hva de ikke skal gjøre. Det inkluderer en rekke ulike temaer, som ansvarlig forretningsdrift, forretningsintegritet og forbrukervern. Ansvarlig drift inkluderer handlinger som fremmer bærekraftig utvikling og redusert utslipp. Integritet omhandler etiske retningslinjer virksomheten og de ansatte er underlagt. Forbrukervern innebærer å trygge rettigheter for interessenter og kunder av virksomheten. Alt i alt bygger dette rammeverket grunnlaget for hvordan forretningene påvirker samfunnet (Carroll, 2015, s. 92).

Stakeholder Management (SM)

Vi har tidligere sett på interessentteori i tråd med Freemans (1984) rammeverk for strategisk ledelse. Sett i sammenheng med CSR, er interessentstyring et betydelig moment for å tilfredsstille primære og sekundære interessenter. De primære interessentene beskrives som eiere, ansatte, kunder og lokalsamfunn, mens de sekundære inkluderer offentlige myndigheter, konkurrenter, media og pressgrupper (Carroll, 2015, s. 93). Ved å danne relasjoner og se til deres behov og forventninger, vil man styrke sin legitimitet og omdømme i henhold til eksterne forhold (Carroll, 2015, s. 93).

Sustainability (SUS)

Bærekraft er et tema som har blitt diskutert i mange år i sammenheng med næringslivet, og det er et kompleks emne som berører flere områder av samfunnet. Både offentlige og private myndigheter har blitt påvirket av de miljømessige endringene i samfunnet, og dette har ført til økt bevissthet og fokus på bærekraftige tiltak. Organisasjoner i dagens samfunn står overfor en rekke eksterne faktorer som driver frem et dypere og mer fokusert engasjement rundt spørsmål om miljø og klima. Det er et økende krav fra kunder, investorer og samfunnet generelt om at organisasjoner tar et større ansvar og reduserer sitt fotavtrykk (Tettamanzi et al., 2022). I forhold til CSR, er det rapporteringspraksis som er den viktigste driveren for å måle organisasjonens bidrag til samfunnet. Bærekraftsrapportering er et sentralt element for å måle prestasjoner i forhold til sosiale, økonomiske og miljømessige forhold (Carroll, 2015, s. 93).

Corporate Citizenship (CC)

Corporate Citizenship brukes til å koble næringslivet til gjensidig nytte for samfunnet. Det omhandler altså forretningspraksiser som går utover formålet om å tjene penger og heller ta hensyn til samfunnets behov (Carroll, 2015, s. 93). Samtidig innebærer det organisasjonens

reaksjoner i henhold til trender og utviklingen i samfunnet. Rammeverket for Corporate Citizenship bidrar til å gi samfunnet noe tilbake. Det styrker organisasjoners legitimitet i forhold til å skape et fellesskap og en positiv aura rundt virksomheten (Carroll, 2015, s. 93).

Litteraturen peker på CSR som ett av de viktigste kommunikasjonsverktøyene i forhold til bærekraftig rapportering. Både primære og sekundære interessenter får innsikt i organisasjoners økonomiske, sosiale og miljømessige forhold gjennom CSR (Arafa & Salah, 2016). I en studie fra Kim og kollegaer (2015), trekker de frem funn som viser at banker har en økende grad av retningslinjer og fokus i henhold til interessenters sosiale og miljømessige risiko. Blant annet viser analysen at banker i større grad integrerer bærekraftige praksiser i sin egen kjernevirksomhet, noe som påvirker kriterier i deres utlåns- og investeringsstrategi (Kim, Kim & Lee, 2015; Arafa & Salah, 2016, s. 280).

2.4 Bærekraft i finansinstitusjoner

Finansinstitusjoner er påvirket av en rekke sosiale, politiske, økonomiske og juridiske faktorer som påvirker hvordan de opererer og samhandler med markedet. Disse faktorene danner konteksten for hvordan finansinstitusjonene fungerer, og de fastsetter grunnlaget for handel i markedet (Davis & North, 1971; Weerakkody et al., 2009, s. 354). Weerakkody og kollegaer (2009) påpeker blant annet at finansinstitusjoner er påvirket av samfunnsmessige faktorer, som kulturelle verdier og normer, forventinger til kundeopplevelse, etikk og integritet. Disse faktorene kan gi en betydelig innvirkning på hvordan finansinstitusjoner samhandler med kunder, investorer og andre interessenter (Weerakkody et al., 2009, s. 354-355).

Bærekraft er et stadig viktigere tema i næringslivet, da stadig flere organisasjoner og ledere ser verdien i å inkludere miljø, økonomi, sosial og kulturell verdiskapning i sine forretningsmodeller. Ifølge Porter og Derry (2012) er dette viktig for å sikre en balansert og bærekraftig utvikling av virksomheten på lang sikt (Porter & Derry, 2012). Grayson (2011) understreker betydningen av å samkjøre bærekraft med virksomhetens strategi, da dette viser en organisatorisk forpliktelse til å integrere bærekraftige praksiser. Dette kan være en måte å skape verdi for kunder, ansatte og samfunnet som en helhet, samtidig som man øker virksomhetens langsiktige suksess (Grayson, 2011; Tipu, 2022, s. 1705). På den andre siden er lønnsomhet en avveining organisasjoner må ta. I forhold til spørsmålet om kortsiktig avkastning, eller en bærekraftig verdiskapning, poengterer litteraturen at reguleringer vil være en driver i henhold til å fremme bærekraftig verdiskapning (Haessler, 2020, s. 1-2). I forhold

til profittmaksimering, trenger ikke nødvendigvis bærekraft og lønnsomhet å være to motpoler. Dersom man prioriterer riktige prosjekter, kan bærekraft og lønnsomhet gå hånd i hånd (Haessler, 2020, s. 14).

2.4.1 Environment, Social, and Governance (ESG)

ESG er et viktig moment i litteraturen om bærekraft i finansinstitusjoner. ESG står for *Environment, Social, and Governance*, og det er et rammeverk av kriterier for å vurdere selskapers ytelse og praksis i forhold til miljø, sosiale spørsmål og styresett (IFAC, 2012: Armstrong, 2020, s. 8). Kriteriene brukes for å vurdere organisasjoners langsiktige bærekraftighet og ansvarlighet. Miljø inkluderer forhold som klimaendringer, utslipp og ressursforvaltning. Det sosiale omfatter bedriftens samfunnsansvar (CSR), og det er forbundet med mangfold, likestilling og forhold til lokalsamfunn. Styresett omhandler hvordan bedriften er styrt, inkludert verdier og selskapets etikk overfor dets interessenter (Armstrong, 2020, s. 8).

Flere studier har påvist at det kan være en positiv sammenheng mellom ESG-relaterte investeringer og avkastning. I en undersøkelse av Mercer (2011) påpeker han at forholdet mellom ESG-faktorer og avkastning enten var nøytralt eller positivt relatert (Mercer, 2011: Fullwiler, 2015, s. 4). I en annen omfattende studie publisert av Deutsche Bank, fant Fulton og hans kollegaer (2012) ut at ESG-relaterte faktorer var sterkt knyttet til både reduserte kapitalkostnader og markedsbasert avkastning (Fulton, Kahn & Sharpies, 2012: Fullwiler, 2015, s. 4). I tråd med samfunnets utvikling viser flere studier at ESG-relaterte tiltak kan gi større avkastning og verdiskaping på sikt. Følgelig kan implementering av ESG-tiltak være en indikator for høyere kvalitetsstyring, ettersom de indikerer et bredere spekter av forretningsmessige forhold (Fullwiler, 2015).

I tråd med ESG, fremkommer *Socially Responsible Investing* (heretter SRI) som en faktor som integreres i ESG-relaterte beslutningsprosesser. SRI er en investeringsstrategi som tar hensyn til sosiale og miljømessige faktorer. Målet med SRI er å oppnå positive resultater både økonomisk og samfunnsmessig (Garcia et al., 2022, s. 179). I løpet av de siste tiårene har SRI opplevd en marginal vekst. Bærekraftige investeringer er en viktig drivkraft i det globale kapitalmarkedet. De driver frem ansvarlige selskaper som på lang sikt vil ha en høyere økonomisk ytelse enn konvensjonelle selskaper (Global Sustainable Investment Alliance, 2020: Garcia et al., 2022, s. 179). Sammenhengen mellom SRI og ESG, er at de begge er

investeringsstrategier som tar hensyn til miljø og bærekraft. Forskjellen mellom strategiene er at SRI har en bredere tilnærming ved å inkludere etiske og moralske vinklinger i sin strategivurdering (Garcia et al., 2022).

3.0 Metode

I dette kapitlet presenterer jeg den metodiske tilnærmingen for studiet. Følgelig blir det redegjort for valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og rekruttering av informanter. Avslutningsvis argumenterer jeg for studiens validitet og relabilitet, samtidig som jeg trekker frem sentrale etiske retningslinjer for forskningsprosjektet.

3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig forskning dreier seg om et mangfold av meninger og oppfatninger som er under stadig endring. Studiefeltet har mennesket i sentrum, og forskeren er en deltaker i samfunnet som studeres (Skjervheim, 1957/1976; Johannessen et al., 2016a, s. 27). Innenfor samfunnsvitenskapelig metode, er det vanlig å skille mellom to typer: kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode fokuserer på tall og statistikk, og den forklarer sammenhengen mellom variabler. Kvalitativ metode er på den andre siden en tilnærming som er basert på innsamling og tolkning av menneskelige erfaringer og oppfatninger for å forklare et fenomen (Johannessen et al., 2016a, s. 28). En kvalitativ tilnærming gir dybde og detaljer i form av direkte sitater, beskrivelser, eksempler og interaksjoner. Det krever en aktiv deltakelse fra forskeren, i form av å identifisere og relatere funnene til det gjeldende saksfeltet (Labuschagne, 2003).

Valg av metode og forskningsdesign i et forskningsstudie burde skje i tråd med den gjeldende problemstillingen og formålet med studiet (Johannessen et al., 2016a, s. 52). Formålet med dette studiet er å undersøke hvilken betydning DNB har som endringsagent i det grønne skiftet i næringslivet. Jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming til forskningsstudiet, med en kombinasjon av intervjuer og dokumentanalyse. Denne kombinasjonen vil gi studiet en mer helhetlig og nyansert forståelse av DNBs rolle i næringslivet, basert på en kombinasjon av erfaringer, oppfatninger og holdninger i tråd med en oversikt over offisielle dokumenter. Disse kan gi en indikasjon på initiativer og prosjekter som DNB har vært involvert i.

3.2 Forskningsdesign

I forskningspraksis dreier design seg om formgiving. Formgiving er i korte trekk en sentral del av et forskningsstudie. Det inkluderer å definere problemstilling, forskningsspørsmål, metoder for datainnsamling og rammeverk for analyse (Johannessen et al., 2016a). I litteraturen om metode er det spesielt tre typer design som fremheves: det kausale, det beskrivende og det eksplorative. Det eksplorative designet anses som det mest relevante rammeverket i henhold til kvalitative studier. Et eksplorativt, eller såkalt utforskende design, gir oss innsikt i og forståelse for en uklar problemstilling (Askheim & Grenness, 2008, s. 68). Innenfor det eksplorative designet finnes det en rekke ulike undertyper av design. Ett av disse er casedesign, som brukes mye innenfor administrative fag. Det som kjennetegner en casestudie, er at forskeren innhenter informasjon gjennom en omfattende og detaljert datainnsamling. Dette kan inkludere kvalitative metoder som observasjon, intervju og dokumentanalyser (Johannessen et al., 2020b, s. 212).

En vanlig metode for avgrensning i kvalitative studier er å benytte casestudier. Det innebærer at forskningen benytter allerede eksisterende grenser for hvem studien inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2017, s. 41). I denne studien har vi en avgrensning: å undersøke hvordan DNB arbeider for å nå sitt mål om å være en bank med netto nullutslipp innen 2050, både i utlåns- og investeringsporteføljene og i egen drift, der utlåns- og investeringsporteføljen kommer til å være i fokus. På bakgrunn av dette vil det være av relevans å benytte et eksplorativt design med påfølgende casestudie som forskningsdesign.

3.3 Datainnsamling

Forskningen er avhengig av at det samles inn data eller dokumentasjon som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes. Forskeren står overfor et valg om utvalgsstørrelse, strategi og rekruttering av informanter. Alt i alt må forskeren ta stilling til dataene som er mest relevante i henhold til det gjeldende saksfeltet og problemstillingen som ligger til grunn (Johannessen et al., 2020b, s. 24). For å besvare problemstillingen og påfølgende forskningsspørsmål, trenger jeg informasjon om DNBs arbeid med bærekraft. Ved å velge ut informanter og dokumenter som er relevante for mitt saksfelt, tilegnet jeg meg en dypere innsikt i virkeligheten som undersøkes.

3.3.1 Dokumentanalyse

En dokumentanalyse er ett av de mest sentrale virkemidlene i en kvalitativ forskningsprosess. Forskeren samler inn data som analyseres for å gjenspeile sammenhenger og relevant informasjon om saksfeltet. Dokumenter er materialer som er overlevert fra en situasjon i fortiden. Det kan eksempelvis være offentlige stortingsmeldinger, årsrapporter, dagbøker og brev (Grønmo, 2004; Johannessen et al., 2016a, s. 99). For å finne relevant informasjon om DNBs bærekraftige forankring, ble deres årsrapport fra 2022 tatt i betraktning. Rapporten inneholder informasjon og data om hvordan konsernet arbeider for å skape verdier for ansatte, aksjonærer og samfunnet som helhet. Den har et omfang på 364 sider, og den er delt inn i 8 kapitler som alle gjenspeiler deres arbeid med bærekraft (DNB, 2022). For å kategorisere analysen, brukte jeg ulike koder som kriterier for informasjonssøk i dokumentet. Kodene som ble brukt gjenspeilet gjeldende tema og inkluderte: grønt skifte, bærekraft, miljø, omstilling, endring, påvirkning, interessenter og krav. Ved å analysere dette dokumentet, fikk jeg en bredere oversikt over temaet, samtidig som jeg tilegnet meg en historisk kontekst over utviklingen av bærekraft innen konsernet. I tillegg til årsrapporten for 2022, ble Finansmarkedsmeldingen for 2023 (Meldt. St. 18) inkludert i analysen. Ved å inkludere interne dokumenter fra DNB og offentlige rapporter om dagens finansmarked, tilegnet jeg meg et bredere perspektiv på dagens situasjon.

3.3.2 Dybdeintervju

Innenfor kvalitativ forskning er dybdeintervjuer den mest utbredte formen for datagenerering (Tjora, 2017, s. 113). Målet med dybdeintervjuer er å skape en fri samtale om enkelte forhåndsbestemte temaer. Det er en metode som er basert på fenomenologisk perspektiv, der man ønsker å forstå informantens erfaringer, holdninger og refleksjoner (Spradley 1979: Tjora, 2017, s. 114). Kvale og Birkmann (2015) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale der mennesker kan forstå hverandre, svare på spørsmål og kommentere hverandres utsagn eller handlinger (Kvale & Birkmann: Johannessen et al., 2020b, s. 105). Strukturen i intervjuer er knyttet til en rollefordeling, der forskeren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Formålet er å skape en dialog snarere enn rene spørsmål og svar (Johannessen et al., 2020b, s. 105). For å få innsikt i hvordan ansatte selv opplever sammenhengen mellom DNBs arbeid og påvirkningskraft for resten av næringslivet, var det essensielt for min del å tilegne meg kvalitativ data i form av de ansattes erfaringer, holdninger og refleksjoner rundt arbeidet med bærekraft. Intervjuene supplerer informasjonen

fra dokumentanalysen. De bidrar også til en dypere innsikt i hvordan arbeidet fungerer i praksis, og hvilke fordeler/ulempes som fremkommer i tråd med dette.

3.3.3 Rekruttering av informanter

Et grunnleggende prinsipp for intervjuer i forskningsprosjekter, er at informantene er kvalifiserte. Med andre ord vil det si om de har forutsetninger til å svare på det vi ønsker å studere nærmere (Askheim & Grenness, 2008, s. 118). I rekrutteringen av informanter er det avgjørende med systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante i forhold til det gjeldende saksfeltet. I litteraturen om metode, beskriver Patton (2015) i denne sammenheng *purposeful sampling* som en strategisk utvelgelse av informanter (Patton, 2015; Johannessen et al., 2020b, s. 58). I det gjeldende forskningsprosjektet er DNB valgt ut som en avgrensning. Derfor tok jeg primært kontakt med informanter fra konsernet. For å rekruttere informanter, brukte jeg mitt interne nettverk i DNB til å finne folk som daglig jobber med bærekraft. Jeg sendte ut en mail der jeg presenterte forskningsprosjektet i korte trekk og forhørte meg om de var interesserte i å delta i studien. Slik litteraturen beskriver personer som har mye kunnskap om et fenomen, så anser jeg de utvalgte ansatte som nøkkelinformanter (Johannessen et al., 2020b, s. 69).

Totalt sa fem informanter seg villige til å stille til intervju. Alle informantene har et ansvar for bærekraft i konsernet, og de jobber daglig med grønn praksis. I forhold til DNBs størrelse var det viktig for min del å ha et bredt utvalg i form av informantenes avdelinger. Av den grunn ble det lagt vekt på de ansattes avdelinger og seksjoner. De fem informantene kom alle fra fem ulike seksjoner i konsernet, noe som bidro til et bredere spekter av erfaringer og refleksjoner. Grunnet behov for anonymisering blir ikke seksjonene til de øvrige informantene nevnt i analysen.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

I metodelitteraturen trekker Tjora (2017) frem tilrettelegging i henhold til intervjuets tid og plass. For å skape en avslappet stemning, er det avgjørende å gjennomføre intervjuet på et sted der informanten kan føle seg trygg (Tjora, 2017, s. 121). I tråd med litteraturen la jeg til rette for at alle de fem informantene kunne bestemme tid og plass i forhold til hva som passet deres kalender. Goffman (1963) nevner at intervjuene helst bør foregå på et sted der ingen kan påvirke eller forstyrre informantens holdninger og svar (Goffman, 1963; Tjora, 2017, s. 121). Alle de fem intervjuene ble gjennomført i DNBs hovedbygg i Dronning Eufemias Gate 30 i

Oslo. Vi brukte et adskilt grupperom, slik at ingen kunne forstyrre intervjuets forankring. Totalt varte intervjuene mellom 30 og 45 minutter. I tråd med samtykke fra informantene benyttet jeg lydopptak til å ta opp alle intervjuene. Fordelen ved å bruke lydopptak er at forskeren kan fokusere på deltakerne og sørge for god flyt i kommunikasjonen, slik at man får totalt utbytte av interaksjonen med informanten (Tjora, 2017, s. 166). I forhold til lydopptaket, ble det gitt informasjon om hvordan opptakene ble bevart, brukt og slettet etter endt transkribering.

3.3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden som ble brukt refererte til et semistrukturert rammeverk, som ga meg en viss fleksibilitet i spørsmålene og oppfølgingen på svarene jeg fikk. Semistrukturerte intervjuer bidrar til en åpen samtale og skaper mulighet for utfyllende svar (Johannessen et al., 2020b, s. 111). I denne sammenheng utarbeidet jeg en intervjuguide (Vedlegg 3) basert på gjeldende problemstilling og forskningsspørsmål. Intervjuguiden fungerte som en veileder under intervjuene, og den bidro til å samle sentrale temaer som problemstillingen tar for seg. Et kjennetegn ved delvis strukturerte intervjuer, er at man innehar en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2020b, s. 111). Dette ga meg rom for å forme intervjuene og stille spørsmål i henhold til samtalens flyt.

De ulike fasene i intervjuguiden bidro til å skape et overordnet rammeverk for samtalens gang. En intervjuguide har som regel to eller tre hovedfaser (Askheim & Grenness, 2008, s. 123). Den første fasen bidro til å skape en relasjon med informanten, i form av at jeg presenterte studien, informantens rettigheter og stilte spørsmål om deres bakgrunn. Fase nummer to, omtalt som hovedfasen i intervjuer, omhandlet temaer som problemstillingen og forskningsspørsmålene tar sikte på. I denne delen var det viktig for min del å spørre om ting som krevde utdypning og refleksjoner fra informanten. Den siste fasen bidro til en oppsummering av intervjuet, og dette ga rom for utdypning og eventuelle spørsmål informanten hadde.

3.3.6 Transkribering, koding og dataanalyse

Etter at intervjuene ble gjennomført, benyttet jeg lydopptakene til å transkribere relevant data fra samtalene. I tråd med samtykket jeg hadde fått, slettet jeg lydopptakene etter endt transkribering. For å analysere de transkriberte tekstene, kodet jeg opp dataene systematisk

etter fire hovedkategorier som gjenspeiler forskningsspørsmålene: grønn omstilling, interessentstyring, implikasjoner av endringer og grønne krav som mekanisme for endring.

3.4 Forskningens kvalitet – relabilitet og validitet

Relabilitet er et begrep som knytter seg til undersøkelsens data. Det gjelder alt fra hvilke data som blir samlet inn, hvordan de blir samlet inn og til hvordan de bearbeides. I litteraturen er relabilitet også omtalt som undersøkelsens pålitelighet (Johannessen et al., 2020b, s. 250).

Forskerens engasjement i henhold til tema er avgjørende. Innenfor kvalitativ forskning er det innforstått at fullstendig nøytralitet ikke er mulig. Det er imidlertid viktig at forskeren ikke er preget av personlige meninger, men derimot går inn med et åpent sinn og nøytral tilnærming (Repstad, 1993: Tjora, 2017, s. 235).

Sett i sammenheng med at jeg har valgt tema, problemstilling og avgrensning på egen hånd, er det et naturlig engasjement fra min side. Den aktuelle tematikken omhandler DNBs bærekraftige forankring. Det kan fremstilles som en svakhet at jeg er ansatt i konsernet. På den andre siden er DNB et stort konsern med mange ulike seksjoner og avdelinger. Fra mitt ståsted er ikke det utøvende arbeidet jeg gjør i stor relevans med den gjeldende problemstillingen, da jeg kun er en pådriver i den operasjonelle delen av arbeidet. Nøkkelinformantene jeg har valgt ut som intervjuobjekter er personer jeg ikke har kjennskap til fra før av, og fra seksjoner jeg har liten kunnskap om. Jeg har kun brukt mitt interne nettverk som fordel til å ta kontakt med relevante informanter. Derfor vil jeg i stor grad gå inn i dette forskningsprosjektet med et åpent sinn og nøytral tilnærming.

Validitet er et begrep som omhandler gyldighet og om dataene gir den informasjonen som skal til for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020b, s. 43). I kvalitative studier kan ikke validitet måles i form av statistikk. Her dreier det seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og datamateriale reflekterer formålet med forskningen og representerer virkeligheten i samfunnet (Johannessen et al., 2020b, s. 250).

I tråd med det gjeldende formålet for studien, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med tilhørende dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Ved å undersøke konkrete forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen, skaper jeg et rammeverk som bidrar til å plukke ut informanter i tråd med analyseformålet. Informantene bidrar til et bredt spekter av erfaringer, på bakgrunn av deres forskjellige roller og seksjoner i konsernet, samtidig som at

de alle jobber konkret mot samme mål. På den andre siden kan datamaterialet bli påvirket av informantenes ærlighet og åpenhet rundt bærekraft. Bærekraft er ett av de sterkeste virkemidlene til DNB, og det kan være en potensiell mulighet at de ansatte gir svar som setter arbeidsgiveren i godt lys. På bakgrunn av dette bruker jeg en dokumentanalyse for å støtte opp troverdigheten til opplysningene fra intervjuene.

3.5 Etikk og personvern

I forhold til å bevare det etiske ansvaret som fremkommer i enhver forskningsprosess, har jeg utarbeidet et informasjonsskriv som alle informantene har blitt sendt (Vedlegg 2). I personvernsregelverket er det klare krav til hva informasjonen skal inneholde. Jeg har i tråd med malen fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) utarbeidet et informasjonsskriv som tar sikte på informantens rettigheter og tiltak for å sikre personvernet.

3.5.1 Anonymisering

I forhold til det gjeldende saksfeltet, formålet med oppgaven og avgrensningen med DNB, så har jeg valgt å anonymisere informantene. For å sikre deres personvern og skape trygge rammer for deres deltakelse i studien, mener jeg dette er et hensiktsmessig tiltak. I tillegg skaper det rom for åpenhet og økt representativitet i samtalen.

4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenterer jeg de viktigste funnene fra datainnsamlingen. Analysen er satt sammen av relevant data som er samlet inn fra dokumentanalysen og intervjuer. Jeg har valgt å trekke frem de mest sentrale funnene som er relevante for problemstillingen og gjeldende tema. Følgelig vil kapittelet bli delt opp i henhold til de fire forhåndsbestemte hovedkategoriene. På bakgrunn av informantenes anonymisering vil de bli omtalt som Informant 1-5 i analysen.

4.1 Grønn omstilling

Et gjennomgående funn fra dokumentanalysen er at det poengteres gjennom hele årsrapporten at: «*DNB skal være en pådriver for bærekraftig omstilling, og vi skal aktivt hjelpe kundene i en mer bærekraftig retning*» (Årsrapport, 2022, s. 28). Deres strategiske ambisjoner tar sikte på omgivelsene i samfunnet, og det understrekes at det er viktig å bevare tillit fra kunder, eiere, myndigheter, ansatte og samfunnet, for å skape et stabilt fundament på veien mot langsiktig bærekraftig verdiskapning (Årsrapport, 2022, s. 27). Målet om å være en bank med

netto nullutslipp i utlåns- og investeringsporteføljen betyr i praksis at de ikke skal finansiere og investere i aktiviteter som skaper mer utslipp enn det som tas opp av naturen og framtidig karbonfangst og lagring (Årsrapport, 2022, s. 32).

«Det er etablert en ny seksjon; Sustainability and Strategy, som er todelt. Sustainability refererer til et eget rådgivingsteam som jobber direkte mot kundefronten, og Strategy refererer til teamet som jobber med utvikling av de langsiktige byggeklossene som trengs for å integrere bærekraft i det utøvende arbeidet» (Informant 1).

For å sikre at konsernet prioriterer de mest vesentlige temaene for deres virksomhet, gjennomfører de årlig en vesentlighetsanalyse. Bærekraft har lenge vært, og er fortsatt, et prioritert tema. Det skiller seg fremdeles ut som et potensielt strategisk fortrinn og mulighetsrom. I rapporten understrekes det at det ikke skaper muligheter kun for DNB, men også for deres kunder (Årsrapport, 2022, s. 35). På bakgrunn av konsernets strategi og ambisjoner i forhold til arbeidet med bærekraft, forteller Informant 1 at den nye seksjonen skal jobbe målrettet mot den posisjonen konsernet ønsker å ta: å være en pådriver for bærekraftig omstilling. Videre legger informanten til dynamikken mellom rådgivnings- og strategiteamet som et avgjørende moment for å sette sammen interne og eksterne rammer. Disse vil fungere som en del av byggeklossene som trengs for å integrere bærekraft i praksis. Samtidig påpeker vedkommende at det tar lang tid å utvikle systemer, og at det må modnes med tiden.

«Den nye strategien og målet vi har satt oss, vil bidra til å dra ned utslipp i porteføljen vår betydelig og hjelpe kundene til å redusere sitt utslipp. Det vil ikke bare hjelpe kundene med å dra ned sitt utslipp, men også gjøre at de får en bedre bærekraftig profil» (Informant 4).

En bærekraftig profil refererer i denne konteksten til en organisasjons bærekraftige praksiser, handlinger og resultater (NHO, 2023b). Fra årsrapporten får vi indikasjoner på relevante momenter som Informant 4 trakk frem. I rapporten står det at konsernet har satt seg delmål for å redusere utslippene sine mot det endelige målet i 2050. Informant 2 fremhevet dette under samtalen:

«Dersom man ser på tidsreisen i DNB, så er det viktig med en forsiktig økning, der man etablerer bærekraftig praksis gradvis, slik at det implementeres i den daglige driften. Du skal

ikke mange år tilbake før det kun var en liten del av banken som jobbet med bærekraft, men nå ser du for eksempel at det kommer ut i Wealth Management, DNB Finans, Corporate Banking, Personkundeområdet og mer».

Informanten refererer med dette til deres implementeringsstrategi for de ulike seksjonene, der delmål blir brukt som en indikator for å redusere utslipp fram mot 2050. Ut ifra rapporten indikerer målene at klimaendringene ikke bare utgjør en risiko for banken, men også muligheter for seg selv og deres kunder. Det blir videre understreket at banken har en indirekte påvirkning på klima og miljø gjennom selskapene de finansierer (Årsrapport, 2022, s. 60). For å klare målet om netto nullutslipp innen 2050, har konsernet utviklet ulike delmål. Blant annet skal DNB være en pådriver for bærekraftig omstilling ved å finansiere, investere og tilrettelegge for bærekraftige aktiviteter til en verdi av 1 500 milliarder kroner fram mot 2030 (Årsrapport, 2022, s. 60). Ut ifra statistikk i årsrapporten, har konsernet finansiert 391 milliarder kroner til bærekraftige aktiviteter per 2022, med en økning på 77 prosent fra 2021. Videre er det også klassifisert hvilken kobling delmålene har til FNs bærekraftsmål, der det gjeldende delmålet blant annet refererer til bærekraftsmål 7. *Ren energi til alle* og 13. *Stoppe klimaendringene* (Årsrapport, 2022, s. 30).

*«Det er stor forskjell mellom ulike sektorer i forhold til arbeidet med bærekraft og tempo»
(Informant 2).*

I sammenheng med uttalelsen fra Informant 2, har konsernet gjennomført en påvirkningsanalyse som kartlegger DNBs indirekte påvirkning gjennom bankens utlånsportefølje til deres bedriftskunder. I rapporten understreker de at analysen bidrar til å identifisere forpliktelsene de har tatt på seg ved å signere prinsippene for ansvarlig bankdrift (Principles for Responsible Banking). I 2019 signerte DNB prinsippene for ansvarlig bankdrift, et initiativ lansert av FNs miljøprogram for finanssektoren. Prinsippene ble startet opp for at banksektoren skulle arbeide mot FNs bærekraftsmål og Parisavtalens forpliktelser (Årsrapport, 2022, s. 8). I tråd med dette viser analysen at konsernet har indirekte påvirkning på følgende bærekrafttemaer: sirkulær økonomi, økologisk påvirkning, energieffektivitet, vann og avløpsvann, etikk, klimautslipp og produktsikkerhet og -kvalitet. Rapporten indikerer på den andre siden at påvirkningsrapporten kun inkluderer utlånsporteføljen. Det er lite hensiktsmessig å inkludere investeringsporteføljen i en slik analyse, på bakgrunn av dens størrelse og sammensetning (Årsrapport, 2022, s. 36). I henhold til de ulike sektorene, har

konsernet fastsatt et delmål knyttet til å redusere utslippsintensiteten i porteføljene for utvalgte sektorer frem mot 2030. Følgende sektorer skal reduseres (utslippsreduksjon i parentes): Olje og gass (25 prosent), Shipping (33 prosent), Næringseiendom (25-35 prosent) og DNB Livsforsikring (55 prosent). Dette styrker blant annet utsagnet til Informant 2 vedrørende forskjeller mellom ulike sektorer, da man setter ulike delmål for sektorene basert på overgangen til et lavutslippssamfunn (Årsrapport, 2022, s. 60).

«Det er viktig at vi fortsetter å jobbe med pris, og prissetter oss slik at det er gunstig for kunden» (Informant 4).

I samtalen med Informant 4 understreket vedkommende pris som en moderat faktor fra kundens perspektiv. Informanten vektla bransjens «business»-perspektiv, og hen poengterte at gunstige betingelser i henhold til pris var viktige i tråd med bærekraftige produkter. I årsrapporten finner vi data som støtter dette utsagnet, der rapporten legger til grunn at konsernet oppdaterte deres rammeverk i løpet av 2022, i samarbeid med ESG-ratingbyrået Sustainalytics. Slik får kundene gunstigere betingelser, og deres tilbud samsvarer med beste markedspraksis (Årsrapport, 2022, s. 73). Videre drøftet informanten rammeverket for bærekraftige produkter. Dette omfatter kategorier med definerte bærekraftige aktiviteter og kriterier for å bruke bankens produkter, som inkluderer blant annet: grønne bygg, energieffektivitet, avfallshåndtering og reduksjon av klimagassutslipp. For ordens skyld er Sustainalytics et ESG-ratingbyrå som vurderer selskapers miljømessige, sosiale og styringsmessige (ESG) praksiser og ytelse (Sustainalytics, 2023).

4.2 Interessentstyring

«Det er en skikkelig jungel der ute for kundene, så det er mange som har spørsmål» (Informant 1).

Ifølge Informant 1 øker behovet for rådgivning angående bærekraftsrelaterte temaer på bakgrunn av den uoversiktlige sammenhengen med bærekraft i markedet. Temaet er i stadig endring, samtidig som nye regelverk og reguleringer forekommer. Vedkommende bruker en «jungel» som metafor for å beskrive situasjonen. Årsrapporten indikerer at det er et økt engasjement og modenhet blant kunder når det gjelder bærekraft, og at banken bidrar til å øke bevisstheten rundt risikoer og muligheter knyttet til bærekraft gjennom kundedialoger (Årsrapport, 2022, s. 61). DNB Markets, som er en av konsernets største sektorer, tilbyr

rådgivning om grønne, sosiale og bærekraftsrelaterte obligasjoner og lån, i tillegg til at de produserer egne ESG-analyser for å øke kundens bevissthet om risikobildet knyttet til investeringer (Årsrapport, 2022, s. 75).

Flere av informantene trekker frem reguleringer som en moderat faktor for endring. I dialogen med kundene forteller Informant 3 at det er viktig for dem å fremstille for kunden bakgrunnen for endringene som ligger til grunn. Blant annet gjelder det at de vil endre måten de tenker på og prioritere selskapene som gjør A, B, C og D i forhold til bærekraftsrettet arbeid. Videre legger vedkommende til:

«Det er sånn vi er pådriver, vi hjelper kundene med å se mulighetene. Ved å gjøre dette, reduserer DNB også egen risiko, fordi man får kundene til å forstå hva banken forventer av dem»).

Årsrapporten viser at en økning i rapporteringskrav i henhold til bærekraft vil styrke deres tilgang til presis, kvantitativ og sammenlignbar informasjon om klimarisikoen i deres utlåns- og investeringsportefølje (Årsrapport, 2022, s. 109). Videre legger rapporten føringer for hvordan banken skal bygge interne systemer for å overvåke og kartlegge DNBs klimarisiko. Rapporten indikerer at interne systemer for klimarisiko vil sikre deres strategiske måloppnåelse og gjøre dem rustet for fremtidige rapporteringskrav og reguleringer. Ved å etablere nye enheter som jobber målrettet mot strategi, risikovurdering og kunderettet bærekraftsoppfølging, får vi en indikasjon på at konsernet tar omstillingen på alvor for å møte regulerende krav og skape muligheter for deres kunder (Årsrapport, 2022, s. 111). Informant 5 har uttrykt at de går inn i selskapsdialoger, der de prøver å påvirke kundene til å ta gode valg eller tilpasse seg beste praksis. Det kan enten være «reaktivt», som følge av en spesiell hendelse, eller «proaktivt», dersom de har identifisert en mulighet for selskapet. Alt i alt henger det sammen med interne oppfølgingssystemer og data, som legger føringer for mulighetene som ligger til grunn for konsernets kunder.

«At man rådgir de finansielle insentivene til å gjøre investering A fremfor B, vil vi også bli tjent med i det lange løp» (Informant 4).

Uttalelsen til Informant 4 ble bekreftet av årsrapporten, som viste til en kundecase der DNB hadde bidratt til å etablere et rammeverk for grønn finansiering. I september 2022 utstedte det

nordiske metallfirmaet Boliden AB sine første grønne obligasjoner til en verdi av 2 milliarder svenske kroner. Inntektene fra obligasjonene vil bli brukt til å finansiere selskapets investeringer i fabrikkene Odda, med mål om å øke lavutslippsproduksjonen av sink. DNB var hovedansvarlig for transaksjonen og etablerte rammeverket for grønn finansiering, som inkluderte de investeringene Boliden AB måtte gjøre for å nå sine klimamål (Årsrapport, 2022, s. 76). I rapporten blir det påpekt at metallproduksjon ofte blir sett på som kontroversielt når det kommer til bærekraft. Likevel er det viktig å øke tilgangen til metaller, samtidig som man reduserer produksjonens negative klima- og miljøpåvirkning, noe som er betydelig i henhold til å overholde Parisavtalens mål. Rapporten indikerer videre at utstedelsen av grønne obligasjoner til Boliden AB har skapt stor etterspørsel fra investorer. Det viser hvordan en tydelig bærekraftstrategi kan resultere i en vellykket kapitalmarkedsfinansiering (Årsrapport, 2022, s. 76). Grønne obligasjoner er i denne kontekst obligasjoner der midlene øremerkes investeringer med fordelaktig innvirkning på miljøet, slik som fornybar energi eller nullutslippstransport (DNB, 2023b). Kundecasen med Boliden AB styrker også uttalelsen fra Informant 5, som poengterte at:

«Istedenfor å ekskludere, er vårt mål å påvirke ved å sette krav og oppfølging over tid.»

I spørsmålet om sammenhengen mellom offentlig og privat sektor i forhold til bærekraftige prosesser, beskriver Informant 2 begge partene som to sterke drivkrefter i det norske samfunnet. Vedkommende poengterer offentlig sektors «gigantiske» anskaffelsesmuskel, som årlig kjøper varer og tjenester for omkring 650 milliarder norske kroner. Dersom de setter krav for klima- og miljøpåvirkning til sine leverandører, understreker informanten at det vil bidra. På den andre siden trekker vedkommende frem finansieringsmuskelen til bankene. DNB kan velge å finansiere prosjektene de mener er hensiktsmessige for deres forretning og miljøet. Med andre ord kan de sette krav til deres kunder. For å eksemplifisere beskriver Informant 2 følgende:

«Den største byggherren i det norske samfunnet er den norske stat. Den norske stat kan for eksempel stille krav til et bygg som må ha følgende miljøkvaliteter. Det fører i sin tur at den entreprenøren må kvalifisere sitt bygg med et såkalt grønt sertifikat. Da kommer dem til en bank og trenger finansiering. Når de da kommer til DNB med et bygg som utgangspunkt, som skal ha et grønt sertifikat med offentlig oppdragsgiver, så kan vi på bakgrunn av dette

utbetale et grønt lån. Så da har du en verdikjede som lukkes inn gjennom etterspørselsmuskelen til staten og gjennom finansieringsmuskelen til bankene.»

På spørsmål om samarbeid på tvers av finansinstitusjoner, oppgir Informant 1 rapporteringsverktøy som et moderat verktøy for samarbeid, slik at man bruker samme metodikk for å telle utslipp og skaper like vilkår for konkurransen i markedet. Vedkommende poengterer at de er i dialog med deres konkurrenter gjennom ulike paneler og konferanser der sentrale temaer tas opp. I årsrapporten får vi støtte for Informant 1 sitt utsagn vedrørende felles rapporteringsverktøy, der vi får informasjon om at DNB i 2022 sluttet seg til Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). Det er et globalt samarbeid mellom finansinstitusjoner for å harmonisere måling og rapportering av klimagassutslipp for deres utlåns- og investeringsportefølje (Årsrapport, 2022, s. 91). I forhold til strategiarbeidet med bærekraft, forteller Informant 1 at mye av tiden i startfasen av omstillingen går til å analysere kvantitativ data, for å orientere seg om dagens status i forhold til utslipp. Videre legger vedkommende til at det er en krevende jobb. Samarbeid som PCAF vil legge føringer for nyttige verktøy og metoder inn i arbeidet.

Finansmarkedsmeldingen for 2023 legger føringer for at Finanstilsynet arbeider sammen med nasjonale finansinstitusjoner for å skape samordning av tilsynspraksisen, og for at man kan lære av hverandre for å skape beste praksis. Meldingen understreker videre at det blir gjort gjennom deltakelse og diskusjoner i ekspertgrupper fra de ulike institusjonene og EU-tilsynet. Samarbeidet mellom Finanstilsynet og EU-tilsynet blir omtalt som tilsynskollegier. I tråd med dette leder Finanstilsynet i dag tilsynskollegier slik som: DNB, Gjensidige, Danske Bank, Nordea, Handelsbanken og Storebrandkonsernene (Meld. St. 18, 2023, s. 81-84). Dette støtter blant annet Informant 1 sin uttalelse vedrørende samarbeid med andre finansinstitusjoner.

4.3 Implikasjoner av endringer

Alle informantene poengterte gjennom samtalen at arbeidet med bærekraft er en langsiktig prosess, men at DNB gradvis integrerer bærekraft i deres daglige praksis. DNB forvalter betydelige verdier på vegne av sine kunder gjennom verdipapirfond og aktive porteføljer i deres kapitalforvaltningsselskap DNB Asset Management, og gjennom konsernets egenkapitalinvesteringer (Årsrapport, 2022, s. 64). Konsernet har utviklet flere pilarer for å støtte bærekraftig utvikling i investeringsporteføljen, inkludert standardisering, aktivt eierskap, eksklusjoner og ESG-integrering, som nevnt i årsrapporten for 2022 (s. 64). Som

tidligere nevnt vil de påvirke til endring og ikke ekskludere selskaper. Noen kunder har likevel blitt ekskludert fra porteføljen på grunn av brudd på konsernets retningslinjer for ansvarlige investeringer. Årsrapporten viser at 210 selskaper ble ekskludert for å ikke ha vist vilje til å endre seg i løpet av 2022 (Årsrapport, 2022, s. 66).

«Lovgivningen er under utvikling, det er ikke enkelt å tolke noe det har kommet litt av uten en generell praksis, det syntes kundene også er vanskelig» (Informant 3).

DNB har identifisert konsekvenser av klimaendringene som kan medføre betydelig risiko for finansforetak: fysisk klimarisiko og overgangsrisiko. Fysisk klimarisiko indikerer risiko knyttet til klima- og værrelaterte hendelser som kan føre til finansielle tap og redusere verdien av eiendeler og kredittverdighet til kunder. Overgangsrisiko er på den andre siden, slik som Informant 3 poengterte, risiko knyttet til samfunnets overgang til et lavutslippssamfunn. Med stadige endringer i politikk, regelverk og teknologi, indikerer rapporten at overgangsrisikoen er den mest vesentlige for DNB på kort til mellomlang sikt (Årsrapport, 2022, s. 108). Alle informantene var enige om at det ikke er tydelige nok regelverk i forhold til bærekraftig praksis i næringslivet. Årsrapporten legger til grunn mye av det samme og understreker at EU/EØS sitt nye bærekraftsrapporteringsdirektiv (Corporate Sustainability Reporting Directive) vil komme med standardisering og krav til rapportering på samme nivå for alle finansinstitusjoner fra 2024 og utover (Årsrapport, 2022, s. 109). I tråd med uttalelsen fra Informant 5 får vi et inntrykk av at den bærekraftige omstillingen er i en startfase, på bakgrunn av komplekse sammenhenger knyttet til implementering, regelverk og systemutvikling;

«Hele markedet må modnes litt når det kommer til regelverk og rapporteringsstandard. Jo mer standardisering det blir, jo bedre blir det. Men vi er enda i startfasen.»

I Finansmarkedsmeldingen for 2023 får vi også føringer for at arbeidet med bærekraft er i en startfase. Meldingen understreker, slik som årsrapporten fra DNB indikerer, at de nye kravene om bærekraftsrapportering i EU vil gjelde fra regnskapsåret 2024 for foretakene som er underlagt plikt til å rapportere bærekraftsinformasjon etter gjeldende EØS-regler. Fra regnskapsåret 2025 vil reglene gjelde for alle foretak som regnes som store etter regnskapsdirektivet. Fra regnskapsåret 2026 vil reglene gjelde for alle små og mellomstore noterte foretak. Noterte foretak er i denne sammenheng foretak som har utstedt aksjer eller

andre verdipapirer som kan handles på offentlig børs (Meld. St. 18, 2023, s. 64). Videre får vi opplyst om at EU/EØS sitt nye bærekraftsrapporteringsdirektiv (Corporate Sustainability Reporting Directive) blant annet vil legge føringer for detaljerte rapporteringskrav, som skal sikre at forretningsmodeller er forenelige med målene i Parisavtalen (Meld. St. 18, 2023, s. 63).

På spørsmålet om hvordan deres interessenter har respondert på de bærekraftsrelaterte endringene i utlåns- og investeringsporteføljen, svarer Informant 4 at majoriteten har tatt det positivt til seg, på bekostning av en økende oppmerksomhet i dagens næringsliv knyttet til bærekraft og miljøutslipp. Videre legger informanten til at:

«Det tar ofte lang tid å omstille seg. Det er ikke bare å hoppe på en transaksjon, så blir den grønnere enn det den var. Det tar lang tid å jobbe sammen med kunden for å finne løsninger sammen.»

I forhold til sentrale endringer ved utlåns- og investeringspraksis, fremkommer det av årsrapporten at DNBs ESG-vurderinger og analyser knyttet til bærekraft suppleres fra en tredjepart. Her inkluderes blant annet analysetjenestene RepRisk, Sustainalytics og MSCI ESG Ratings (Årsrapport, 2022, s. 12). Videre viser årsrapporten at det brukes tredjepartsvurdering for grønne lån og bærekraftige produkter, slik at man motvirker såkalt «grønnvasking» og fremmer aktiviteter som har en positiv innvirkning for miljøet (Årsrapport, 2022, s. 72). Grønnvasking er en samlebetegnelse for en serie villedende påstander og praksiser som fremmer uriktige beskrivelser av miljøregnskapet til en organisasjon (Heidenstrøm et al., 2021, s. 17). I samtalen med Informant 2 trekkes segmentet fornybar energi frem som et eksempel av spesiell relevans på bakgrunn av dens natur som grønn:

«Så fornybarenergien har vært litt sent ute i forhold til at dem trenger en tredjepart som sier at det vi gjør er grønt. På bakgrunn av markedskrefter ser man nå et sterkt behov for det, så DNB har ikke nødvendigvis trengt å pushe på at de må bli grønnere, men det vi for eksempel er opptatt av når det gjøres større fornybare prosjekter, er at man ivaretar miljø, rettigheter til folk og biomangfold, så der vil vi jo stille krav.»

Finansmarkedsmeldingen legger i tråd med temaet «grønnvasking» til at EU-kommisjonen arbeider grundig med å gjennomføre analyser i henhold til tiltak og å undersøke om regelverket gir myndighetene hjemler og virkemidler for å motvirke grønnvasking (s. 66). Videre skriver regjeringen at finanstilsynsmyndighetene skal levere en foreløpig rapport i 2023 og en endelig rapport i 2024 (Meld. St. 2018, 2023, s. 66).

Årsrapporten opplyser at det har blitt etablert egne faggrupper for å fremme bærekraftig kompetanse internt i konsernet. I første omgang har faggruppen prioritert å heve kompetansen til kunderådgiiverne, som stadig møter konsernets kunder, slik at de kan sikre en god intern prosess og rådgivning til kunden (Årsrapport, 2022, s. 75). Videre indikerer rapporten at de ansatte er i kontinuerlig utvikling i forhold til arbeidet med bærekraft. Den refererer blant annet til grunnleggende kurs i ESG, som alle ansatte har vært gjennom i løpet av 2022 (Årsrapport, 2022, s. 78). Informant 4 fremhevet dette under samtalen:

«Det er viktig at bærekraft integreres i hele konsernet. Ikke at alle skal bli eksperter innenfor området, men vite hva det betyr for mitt arbeid, fordi det treffer de aller fleste.»

4.4 Grønne krav som mekanisme for endring

«Ved å stille krav til finansinstitusjoner og krav til rapportering av utslipp i porteføljen, vil gjøre at vi må vri vår forretning grønnere.» (Informant 1)

Informant 1 påpeker at regulatoriske krav vil spille en viktig rolle i å drive endring. Årsrapporten inkluderer EUs handlingsplan for bærekraftig finans, som har som mål å omdirigere kapitalflyt til bærekraftige aktiviteter, å håndtere finansiell risiko knyttet til klimaendringer og miljøutfordringer og å fremme transparens og langsiktighet i finansmarkedet (s. 39). Dette indikerer at det vil være et økende fokus på bærekraft og ansvarlighet innen finanssektoren, som følge av regulerende krav og politiske initiativer. Det er verdt å merke seg at EU-regelverkene innenfor bærekraftig finans vil gjennomføres i norsk lov via EØS-avtalen. Som tidligere nevnt ble en ny norsk lov om bærekraftig finans vedtatt i 2021. Loven trådte i kraft i 2023, og den inkluderer sentrale EU-regelverk, som for eksempel EU-taksonomien og offentliggjøringsforordningen (Årsrapport, 2022, s. 39).

Regjeringen forventer at foretakene i Norge rapporterer om hvordan de påvirkes av og håndterer klima- og miljørisiko, og hvordan deres aktiviteter påvirker klima og miljø, herunder informasjon om utslipp i utlåns- og investeringsporteføljen (s. 63). I tillegg forventer regjeringen at foretak som staten har direkte eierskap i, inkludert DNB, er ledende i arbeidet med åpenhet og rapportering, om blant annet direkte og indirekte klimagassutslipp (Meld. St. 18, 2023, s. 63).

I forhold til spørsmålet om ESG er integrert i deres daglige arbeid, gir alle informantene indikasjoner om at dette er en viktig del av deres daglige praksis. Årsrapporten viser til ESG-faktorer (miljø og klima, sosiale forhold og virksomhetsstyring) som en betydelig del av deres arbeid med risikostyring, og at det er et sterkt fokus på kunders håndtering av ESG-faktorer (Årsrapport, 2022, s. 61). Som tidligere nevnt er det utviklet egne ESG-risikovurderingssystemer internt, der deres egne ESG-vurderinger suppleres med ESG-analysene til eksterne tredjeparter (Årsrapport, 2022, s. 62). Arbeidet med ESG er i stadig utvikling. Sammen med økte reguleringskrav og rapportering, er banken avhengig av å videreutvikle ESG-faktorer i deres informasjons- og porteføljesystemer for investeringsbeslutninger (s.67). I tråd med nye og utviklede reguleringer fra EU, indikerer årsrapporten at veien videre med ESG-faktorer vil få en betydelig større rolle i deres daglige praksis. Det vil også legge føringer for deres arbeid med ansvarlige og bærekraftige investeringer (Årsrapport, 2022, s. 67).

«ESG er integrert i alle våre fond, men med ulike nivåer. Man har ulike artikler i forhold til bærekraftsmålene, som for eksempel artikkel 8. Så har man selskaper som bidrar til miljømessige mål i fondet. Videre har vi andre fond som appellerer til artikkel 9, der det kun er inkludert selskaper som bidrar til bærekraftsmål ved å inkludere sosiale og miljøhensyn.»

(Informant 5)

Uttalelsen fra Informant 5 viser at banken har et stort fokus på ESG i deres investeringsportefølje, der man henviser til hvilke bærekraftsmål de ulike fondene retter seg mot. Videre viser årsrapporten at DNB ble anerkjent for sine ESG-analyser og fikk førsteplassen for undersøkelsen av norske aksjeanalysetilbydere (Årsrapport, 2022, s. 77). I utlånsporteføljen indikerer årsrapporten at ESG-risiko er likestilt med kredittrisiko i kredittprosessen. For kunder med høy ESG-risiko utarbeides det handlingsplaner for oppfølging, inkludert milepæler over en 12-måneders periode (s. 115). Videre bruker banken

ESG-vurderinger som ett av deres grunnlag i kundedialoger, der de viser til risikobildet og mulighetene som kan påvirke selskapets finansielle styrker over tid. Rapporten legger videre til at ESG-vurderingene også gir banken kunnskap om klimarisikoen på porteføljenivå (Årsrapport, 2022, s. 115).

«Forventningene til arbeidet med ESG fra tilsynsmyndigheter er økende.» (Informant 2)

Informant 2 fortalte at de møter på et økende press i form av forventninger knyttet til ESG-relatert arbeid fra offentlige tilsynsmyndigheter. Banken har derfor et særskilt fokus på dette i deres strategi og målsetting, og årsrapporten viser at det har vært et økende fokus på dette i løpet av 2022. Man vektlegger miljø og klima, sosiale forhold og virksomhetsstyring i forvaltningen. Rapporten legger videre indikasjoner på at dette vil gi dem et bedre informasjonsgrunnlag for porteføljen, reduksjon av risiko og synliggjøring av muligheter ved å investere bærekraftig (Faktabok bærekraft, s. 12; Årsrapport 2022).

Vi har tidligere understreket at både informantene, årsrapporten fra 2022 og finansmarkedsmeldingen fra 2023 fastslår at den bærekraftige omstillingen i næringslivet kun er i en startfase. Funnene fra analysen indikerer likevel at det er gjort tiltak som har påvirket selskapers ytelse i en grønnere retning. Informant 3 forteller at DNB har inngått et samarbeid med andre institusjoner, slik som KLP, Danske Bank, Swedbank, DNV og Klima- og miljødepartementet. Dette innebærer at man kan få lavere lånerente på bekostning av utslipp:

«I shippingbransjen er utslipp den mest materielle bærekraftsfaktoren. Da er det naturlig at det er den KPI-en du linker lånet mot. Man kan få rabatt ved måloppnåelse, mens renten kan øke dersom forhåndsdefinerte mål ikke nås.» (Informant 3)

I årsrapporten skriver konsernet at de ønsker å videreføre utviklingen av såkalte bærekraftslinkede lån, slik at man kan evne å redusere utslipp i tradisjonelle ikke-grønne bransjer som shipping, olje og gass og tungindustri. I tillegg ønsker banken å jobbe sammen med kunder i utviklingen av finansiering av leverandørkjeder (s. 80). Rapporten indikerer at kundene har en betydelig innkjøpsmakt ovenfor deres leverandører, og at banken vil hjelpe deres kunder i form av forhåndsdefinerte KPI-er for bærekraft, slik at kundene kan påvirke sine kunder igjen (Årsrapport, 2022, s. 80). I sammenheng med dette understrekte Informant 2 følgende:

«Vi er i en startfase, men jeg tror mange leverandører, spesielt ovenfor offentlig sektor, som vil si at de allerede i stor grad har blitt påvirket i hvordan de jobber med sine produkter og tjenester for å oppleves som attraktive til for eksempel stat og kommune som kunder.»

Med dette uttrykte Informant 2 at banken også har et ansvar for å hjelpe kundene sine med å integrere bærekraftskriterier til deres leverandører. Selv om man er i startfasen, viser man at krav til bærekraftig praksis allerede kan starte en endring mot en grønnere praktisering.

5.0 Analyse

I forrige kapittel presenterte jeg de empiriske funnene som ble avdekket gjennom dokumentanalysen og intervjuene. I dette kapittelet vil jeg analysere disse funnene i lys av relevant teori. Analyseprosessen vil være strukturert rundt forskningsspørsmålene som tidligere ble utformet.

5.1 Hva kjennetegner arbeidet med grønn omstilling i DNBs utlåns- og investeringsportefølje?

Litteraturen rundt omstillinger i organisasjoner vektlegger viktigheten av å gjøre endringer som øker deres evne til å møte fremtidige utfordringer. Geels (2011) fremhever det sosiotechniske perspektivet ved omstillinger, hvor man fokuserer på hvordan teknologiske endringer bidrar til samfunnet som en helhet (Geels, 2011; Haarstad & Rusten, 2018, s. 16). DNBs strategi om å være en pådriver for bærekraftig omstilling og aktivt hjelpe kundene i en bærekraftig retning, er i tråd med Geels (2011) teori om det sosiotechniske perspektivet. Banken tar hensyn til samfunnsomgivelsene i sin strategi og bidrar til at deres kunder blir en aktiv del av den bærekraftige omstillingen. Haarstad og Rusten (2018) beskriver grønne omstillingsprosesser som en sammensatt endringsprosess mot et bærekraftig samfunn (Haarstad & Rusten, 2018, s. 16). Målet til DNB om å være en bank med netto nullutslipp i utlåns- og investeringsporteføljen, betyr i praksis at de ikke skal finansiere og investere i aktiviteter som skaper mer utslipp enn det som tas opp av naturen og framtidig karbonfangst og lagring. Dette kan sees i sammenheng med en omfattende endringsprosess, og det støtter opp teorien som retter seg mot et bærekraftig samfunn. I sammenheng med målet om å være en bank med netto nullutslipp i utlåns- og investeringsporteføljen innen 2050, kan man referere til Jacobsens (2018) argument for en planlagt og styrt endring for å flytte organisasjonen fra en eksisterende tilstand til en ønsket framtidig tilstand. I litteraturen om

endringsledelse, finner vi teorien om en planlagt endringsprosess. Jacobsen (2018) poengterer at det foreligger enkelte mål bak endringene som gjennomføres (Jacobsen, 2018, s. 32). Her kan man direkte relatere til bankens mål om netto nullutslipp.

DNB gjennomfører årlig en vesentlighetsanalyse, som er en viktig del av deres grønne omstillingsprosess. Analysen sikrer at banken prioriterer de mest relevante temaene for deres virksomhet og gir indikasjoner for mulighetsrom. I årets analyse (2022) var bærekraft fortsatt en av de viktigste strategiske fordelene som ble fremhevet. Dette henger sammen med teorien om indre krefter som tar hensyn til interne og eksterne forhold som påvirker virksomheten. DNBs årlige vesentlighetsanalyse er et sentralt element i deres tilpasning til det skiftende markedet og forretningsmiljøet, som også støtter opp om Jacobsens (2018) poeng om fleksibilitet (Jacobsen, 2018, s. 90-91).

Grayson (2011) understreker betydningen av å samkjøre bærekraft med virksomhetens strategi, da dette viser en organisatorisk forpliktelse til å integrere bærekraftige praksiser. I forhold til Informant 2 sitt utsagn om tidsreisen i DNB, forteller vedkommende at man ikke skal mange år tilbake før det kun var en liten del av banken som jobbet med bærekraft. Nå er det utbredt i alle deler av deres forankring. Litteraturen understreker videre at dette kan være en måte å skape verdi for kunder, ansatte og samfunnet som en helhet, samtidig som man øker virksomhetens langsiktige suksess (Grayson, 2011; Tipu, 2022, s. 1705). Dette er blant annet noe Informant 4 påpekte under samtalen: Den nye strategien vil dra ned utslipp i deres egen portefølje og hjelpe kundene til å redusere sitt fotavtrykk, samtidig som at de får en bedre bærekraftig profil.

I forhold til dagens status viser funnene fra analysen at bærekraft er implementert gradvis i alle deler av banken. Slik som Informant 2 derimot påpekte, er det stor forskjell mellom de ulike sektorene. Banken har implementert ulike delmål for de ulike sektorene i konsernet, der målene sammen skal bidra til å dra ned utslippene i porteføljen deres. Sammen med Lewins (1947) tre stegs modell, kan vi plassere DNBs grønne omstilling et sted mellom *bevegelse* og *nedfrysning*. Vi ser at konkrete endringer har blitt gjort, men omstillingen er fortsatt preget av endrende reguleringer, som gjør at man stadig må endre deres praksis i forhold til arbeidet med bærekraft. Etter Lewins modell gjør det fortsatt at de utvikler seg i et nytt mønster (Lewin, 1947; Burnes, 2004).

5.1.1 Delkonklusjon

Sentrale kjennetegn ved arbeidet med grønn omstilling i DNBs utlåns- og investeringsportefølje kan belyses ved hjelp av Jacobsens (2018) modell for en planlagt endringsprosess. Banken har et klart mål om å flytte konsernet fra dagens eksisterende tilstand, til å være en bank med netto nullutslipp i utlåns- og investeringsporteføljen i 2050. Det er et langsiktig mål, og for at de skal klare å nå målet i 2050, gjennomfører de årlig en vesentlighetsanalyse for å sikre at de prioriterer de mest vesentlige forholdene i henhold til deres virksomhet. I tråd med Jacobsens (2018) litteratur om endringsprosesser, ser vi fleksibilitet som et sentralt kjennetegn, som gjør banken i stand til å omstille seg de stadige endringene i markedet. Samtidig kan vi se at bærekraft er implementert og fortsatt er i utvikling i alle deler av banken. Det støtter opp om Graysons (2011) teori om å samkjøre bærekraft med virksomhetens strategi.

5.2 Hvordan formidler DNB grønne krav til deres interessenter i utlåns- og investeringsporteføljen?

Aktørene som initierer til en planlagt endringsprosess blir utnevnt som endringsagenter. Ifølge Jacobsen (2018) er en endringsagent en handlende aktør med en særskilt rolle i en endringsprosess. Analysen indikerer sammen med litteraturen at banken har interne endringsagenter som jobber målrettet mot å sette sammen strategiske byggeklosser for å implementere bærekraft i alle deler av deres virksomhet. Informant 1 har forklart at banken har etablert en ny seksjon, Sustainability and Strategy, som arbeider med både interne og eksterne forhold knyttet til bærekraft. En stor del av deres arbeid handler om å registrere, oppfatte og fortolke drivkreftene i markedet. Sammen med Van de Ven og Poole (1995) sin tolkning av drivkrefter, kan bankens forankring settes i perspektiv med motorer, som beskriver kreftene som driver utviklingen internt og skaper muligheter for eksterne forhold (Van de Ven & Poole, 1995, s. 520).

I det store bildet vil DNB regnes som en handlende aktør med en særskilt rolle i næringslivet. Deres posisjon som en pådriver for bærekraftig omstilling kan settes i perspektiv med aktører som initierer til en planlagt endringsprosess. Som en endringsagent på organisasjonsnivå, er de sentrale agenter i henhold til å muliggjøre for endringer i en bærekraftig omstilling. Tipu (2022) poengterer at institusjoner kan spille en sentral rolle for å fremme bærekraftig utvikling i samfunnet (Tipu, 2022). I forhold til de interne endringene i DNB, som bærekraftige tiltak i deres utlåns- og investeringsportefølje, kan man bruke litteraturen om

institusjonell teori til å forstå hvordan institusjonelle strukturer og normer påvirker organisasjonsatferd og praksis. Utviklingen av den bærekraftige omstillingen i næringslivet kan sees i lys av Scotts (2014) tre søyler for legitimitet. Sammen med den grønne omstillingen i næringslivet ser vi at den normative og kulturelt-kognitive søylen stadig har blitt viktigere for organisasjoner i henhold til å opprettholde legitimitet.

I samtalen med Informant 2 fortalte vedkommende om tidsreisen i DNB der man kan se en marginal vekst i henhold til bærekraftig praktisering i banken. Dette kan sees i sammenheng med de tre søylene til Scott (2014), der søylene integrerer med hverandre. Det er ikke lenger nok å etterleve den regulative søylen. Banken har gått fra å følge regulatoriske tiltak, til å implementere bærekraft i alle deler av deres forretning. Det styrker deres legitimitet i forhold til den normative søylen, som appellerer til sosiale normer og rettferdig forretningsetikk, og den kulturelt-kognitive søylen, som refererer til virksomhetens verdier som samsvarer med samfunnets forventninger (Scott, 2014, s. 67-69). Sammen med Bowens (1953) tolkning om bedrifters samfunnsansvar, øker kombinasjonen av de tre søylene forståelsen av de samfunnsmessige pliktene organisasjoner står ovenfor som direkte påvirker deres omdømme og legitimitet (Bowen, 1953; Carroll, 2015, s. 87).

Økende klimaendringer, miljøødeleggelser og regulatoriske krav er moderate drivere for den bærekraftige omstillingen. I tråd med dette viser litteraturen til at mange virksomheter har begynt å utvikle forretningsmodeller som tar hensyn til både økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer (Lucci, 2012; Franks, 2014; Scheyvens et al., 2014, s. 372). Magsi og kollegaer (2018) påpeker blant annet at inkludering av miljøpraksis i selskapets kultur vil gi økt bevissthet rundt grønne verdier i den daglige forankringen (Magsi et al., 2018, s. 3-4). Informant 1 indikerer på den andre siden at det økende behovet for miljøpraksis blant deres kunder fører til mange spørsmål om hvordan man skal gå frem, og hvilke tiltak man skal gjøre for å redusere sitt fotavtrykk. Vedkommende forteller at banken ved hjelp av rådgøring baner vei for å sikre nødvendig kompetanse og ressurser overfor deres interessenter, noe som støtter Hörisch og kollegaers (2014) formulering om samarbeid knyttet til bærekraftsrelaterte problemstillinger (Hörisch et al., 2014; Freudenreich et al., 2020, s. 4).

Informant 4 fortalte at den nye strategien, med å dra ned utslipp i deres portefølje, vil hjelpe deres kunder med det samme og gjøre at de får en bedre bærekraftig profil. I tråd med litteraturen om interessentteori, kan vi se at DNBs strategi bidrar til å fremme deres

interessenters verdiskapning i samsvar med deres egen. Ved å legge til rette for deres interessenters langsiktige utvikling, skiller de seg fra synet om å kun maksimere kortsiktig økonomisk fortjeneste, noe som viser at de tar ansvar for å legge til rette for en bærekraftig verdiskapning (Hörisch et al., 2014, s. 331).

Business Ethics refererer til hvordan organisasjoner driver deres virksomhet og samhandler med deres interessenter (Carroll, 2015, s. 92). Informant 4 fortalte at banken også ville bli tjent med å rådføre deres interessenter til å gjøre investering A fremfor B. Funnene fra den empiriske analysen viste til en kundecase med Boliden AB, som er et nordisk metallfirma, der DNB utstedte grønne obligasjoner og etablerte rammeverket for grønn finansiering. Sistnevnte indikerer hvilke investeringer selskapet må gjøre for å nå sine klimamål. I samsvar med litteraturen kan man sette dette i perspektiv med Carrolls (2015) oppfatning av ansvarlig forretningsdrift, som inkluderer handlinger som fremmer bærekraftig utvikling og redusert utslipp (Carroll, 2015, s. 92). Samtidig påpekte Informant 5 at deres mål er å påvirke fremfor å ekskludere, noe som kan settes i sammenheng med kundecasen om det nordiske metallfirmaet og Freeman (1984) sitt rammeverk for strategisk ledelse, som inkluderer interessentstyring der man legger tilrette for behov, og tilfredsstillter deres primære og sekundære interessenter (Carroll, 2015, s. 93). Den primære interessenten er i dette tilfellet Boliden AB, og den sekundære interessenten er myndighetene, i form av reduserte utslipp, som appellerer til reguleringer rundt utslipp.

Ifølge Informant 5 engasjerer banken seg i selskapsdialoger, enten reaktivt som en respons på en spesifikk hendelse, eller proaktivt når de har identifisert en mulighet for deres kunder. Dette rammeverket er i tråd med Carrolls (2015) tolkning av Corporate Citizenship, som handler om organisasjoners reaksjoner på trender og utvikling i markedet (Carroll, 2015, s. 93). Banken gjennomfører blant annet årlige påvirkningsanalyser for å fastsette deres forpliktelser til ansvarlig bankdrift og identifisere muligheter for å styrke deres posisjon som pådriver. Dette styrker litteraturen fra Haessler (2020) om at bærekraft og lønnsomhet kan oppnås samtidig, dersom man legger til rette for muligheter, som illustrert gjennom kundecasen med Boliden AB (Haessler, 2020, s. 14).

Hörisch og kollegaer (2014) påpeker at samarbeid er en nødvendig faktor i arbeidet med bærekraft, særlig i lys av økende miljøproblemer. Funnene fra den empiriske analysen indikerer at banken deltar i konferanser sammen med sine konkurrenter, hvor de diskuterer

viktige temaer innen bærekraft. Videre er banken også en del av det internasjonale samarbeidet for rapporteringsstandarder (PCAF). I tråd med Finansmeldingen fra 2023, kan det observeres at offentlige myndigheter har etablert tilsynskollegier, hvor representanter fra Finanstilsynet, EU og nasjonale finansaktører i Norge, inkludert DNB, samarbeider gjennom deltakelse i ekspertgrupper for å diskutere den bærekraftige utviklingen i markedet. Dette indikerer at banken tar samfunnsansvar på alvor, og de er en viktig bidragsyter i samarbeidet med deres konkurrenter og offentlige myndigheter, i henhold til å bane vei for en bærekraftig verdiskapning. Blant annet kan man se dette i sammenheng med DiMaggio og Powell (1991) sin beskrivelse av normativ isomorfisme, der hvert organ stiller med sine eksperter innenfor representative felt for å tilpasse seg og respondere på omgivelsene de opererer i (DiMaggio & Powell, 1991, s. 71).

5.2.1 Delkonklusjon

Analysen viser at banken har interne endringsagenter som jobber målrettet med de strategiske byggeklossene som må til for å integrere bærekraft i alle deler av banken. Sammen med Van de Ven og Poole (1995) sin tolkning av drivkrefter, kan vi se at de kreftene som driver utviklingen internt skaper muligheter eksternt. I det store bildet vil banken fremstå som en handlende aktør med en særskilt rolle i en endringsprosess, der de operasjonaliserer bærekraft gjennom rådgivning og finansielle produkter til sine interessenter. Sammenhengen mellom institusjonelle krefter er en avgjørende faktor, der banken har gått fra å følge regulatoriske tiltak, til å implementere bærekraft i alle deler av deres forretning. Dette styrker deres legitimitet i forhold til den normative søylen, som appellerer til sosiale normer og rettfærdig forretningsetikk, og den kulturelt-kognitive søylen, som refererer til virksomhetens verdier som samsvarer med samfunnets forventninger.

Sammen med selskapsdialoger der banken enten reaktivt som en respons på en spesifikk hendelse, eller proaktivt når de har identifisert en mulighet for deres kunder, ser vi at de tar samfunnsansvaret på alvor. De viser at de tar ansvar for å legge til rette for en bærekraftig verdiskapning for deres interessenter. Kundecasen med Boliden AB er et eksempel som styrker deres legitimitet og omdømme i forhold til bærekraftige investeringer. Videre kan vi se at banken deltar i samarbeid med offentlige myndigheter og konkurrenter, der man jobber sammen for å finne beste praksis i næringslivet.

5.3 Hvilke implikasjoner har endringene i utlåns- og investeringsporteføljen til DNB?

Bærekraft er et komplekst emne, og dagens næringsliv er preget av en rekke eksterne faktorer som driver frem økende krav fra kunder, investorer og samfunnet generelt i henhold til å redusere klimautslipp (Tettamanzi et al., 2022). Flere av informantene nevnte kompleksitet i sammenheng med den bærekraftige omstillingen i banken og næringslivet generelt. Dette kan tyde på omfanget av forskjellige reguleringer og skiftende trender i markedet. Informant 4 nevnte at det tar lang tid å omstille seg, og det tar tid å finne løsninger som reduserer fotavtrykk. Porter og Derry (2012) nevner i sin forankring at det er viktig å sikre en balansert utvikling som fremmer virksomhetens bærekraftige verdier på lang sikt, men at det også er viktig å se verdien av å inkludere det i deres forretningsmodeller i en tidlig fase (Porter & Derry, 2012). Dette styrker blant annet utsagnet til Informant 3, om at det vil gi positive implikasjoner for selskapene som inkluderer bærekraftige praksiser i deres arbeid.

Det oppstår altså et press fra omgivelsene om at organisasjoner må bli stadig likere hverandre når det kommer til bærekraftig praktisering. Jacobsen og Thorsvik (2013) setter dette i sammenheng med rasjonaliseringsstandarder, der organisasjoner møter press om hva som er rasjonelt og fornuftig i et organisatorisk felt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 216). Informant 5 påpekte at standardisering vil være en viktig driver i henhold til å implementere bærekraft i alle deler av forretningen, og at regelverk vil være et avgjørende moment i denne sammenheng. Informantens uttalelse kan sees i tråd med DiMaggio og Powell (1991) sin beskrivelse av tvangsmessig isomorfisme, der organisasjoner som er gjensidig avhengige av hverandres ressurser på bakgrunn av formelt og uformelt press påtar seg en bestemt organisasjonsform (DiMaggio & Powell, 1991, s.67). Med andre ord gir funnene fra analysen inntrykk om at tvangsmessig isomorfisme kan gi positive implikasjoner, på bakgrunn av standardiseringens føringer i et ellers komplekst marked.

Årsrapporten viser et økende engasjement og behov for bærekraftige praksiser blant deres interessenter, noe som kan sees i tråd med DiMaggio og Powell (1991) sin beskrivelse av mimetisk isomorfisme. Informant 1 sammenlignet markedet med en jungel, preget av usikkerhet og en uklar sammenheng mellom bærekraft og miljø. Dette kan spille en viktig rolle for at organisasjoner frivillig velger å adoptere bankens praksiser, som støtter institusjonell teori om hvordan normer og praksis påvirker organisasjonsatferd. Man kan se en sammenheng mellom tvangsmessig og mimetisk isomorfisme. Tvangsmessig isomorfisme

kan sees i tråd med den regulative søylen til Scott (2014), og mimetisk med den normative søylen. Videre får vi en indikasjon om at en kombinasjon av disse søylene vil gi positive effekter i form av omdømme og legitimitet, i tråd med virksomhetens samfunnsansvar og etterlevelse av lover og politiske beslutninger (Scott, 2014, s. 62).

I tråd med Bowen (1993) sin tolkning av organisasjoners samfunnsansvar, legger han vekt på organisasjoners ansvar og deres forpliktelser til å følge politikk, beslutninger og handlinger som omhandler samfunnet (Bowen, 1953; Carroll, 2015, s. 87). Hans tolkning kan sees i tråd med de negative virkningene som forekommer ved endringene i DNBs utlåns- og investeringsportefølje. Banken viser i sin årsrapport at de har ekskludert 210 selskaper, på bakgrunn av at de ikke har vist vilje til å endre seg. Sammen med tvangsmessig isomorfisme, kan dette sees i tråd med bedriftens samfunnsansvar, der banken må gjøre avveininger i henhold til selskaper som ikke sier seg villig til å endre praksis for å følge deres nye strategi og bidra til det grønne skiftet. Slik Nielsen (2014) beskriver tvangsmessig isomorfisme, refererer han til offentlige reguleringer som en moderat faktor. Det vil i sin natur føre til at DNB endrer sin praktisering, som igjen fører til at deres interessenter påvirkes av dette. Hele verdikjeden er preget av reguleringer og ansvar i henhold til miljøet. Derav vil negative implikasjoner ved endringene føre til at banken må starte med å ekskludere interessenter som viser motvilje.

Slik som Scott (2014) beskriver den regulative søylen så har banken på bakgrunn av politiske beslutninger og rammeverk inkludert en tredjepartsvurdering for deres grønne transaksjoner, inkludert grønne lån og bærekraftige produkter. På bakgrunn av økende trender med bærekraft, har dette vært høyt på agendaen hos offentlige myndigheter.

Finansmarkedsmeldingen legger føringer for at de grundig går gjennom regelverket for å finne virkemidler som kan motvirke grønnvasking. Sammen med litteraturen om den regulative søylen, vil offentlige myndigheters reguleringer føre til at DNB må iverksette tredjepartsvurderinger i grønne transaksjoner. Det vil settes i sammenheng med en positiv implikasjon, på bakgrunn av at man motvirker negative forhold som fremmer uriktige beskrivelser av miljøregnskapet til en organisasjon (Heidenstrøm et al., 2021, s. 17).

5.3.1 Delkonklusjon

Analysen viser at endringene i utlåns- og investeringsporteføljen til DNB fører til positive implikasjoner, der regulative endringer spiller en avgjørende rolle. De regulative endringene

bidrar til tvangsmessig isomorfisme, der organisasjoner som er gjensidig avhengige av hverandres ressurser påtar seg en bestemt organisasjonsform. Sammenhengen mellom DNB og deres interessenter, er at de regulative endringene fører til at deres interessenter må påta seg en grønn forretningspraksis, slik at de kan tilfredsstille de regulative kravene banken står ovenfor. På den andre siden er det et økende behov for bærekraftig praktisering blant interessenter i markedet, noe som fører med seg DiMaggio og Powell (1991) sin beskrivelse av mimetisk isomorfisme, der organisasjoner frivillig velger å adoptere bankens praksiser.

Banken viser samtidig samfunnsansvar ved å ekskludere interessenter som ikke viser vilje til å endre sin praktisering. Det understreker at de tar et betydelig ansvar i henhold til å skape langsiktig verdiskapning, fremfor kortsiktig avkastning. På den andre siden vil endringene føre til positive implikasjoner, ved at de inkluderer tredjepartsvurderinger i grønne transaksjoner, som bidrar til å motvirke såkalt grønnvasking.

5.4 Hvordan kan grønne krav i utlåns- og investeringsporteføljen til DNB fungere som mekanisme for endring i næringslivet?

Sammen med regjeringens mål om å være et lavutslippsland innen 2050, har DNB satt seg et mål om å være en bank med netto nullutslipp i deres utlåns- og investeringsportefølje. Slik Whelan-Berry og Somerville (2010) understreker, er endringsdrivere noe som beskriver nødvendigheten av endring (Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 177). Sammen med regjeringens mål, indikerer funnene fra analysen at bankene, inkludert DNB, har fått strengere krav til bærekraftsrapportering, i tråd med EU-taksonomien og EUs handlingsplan for årene fremover. I denne sammenheng kan man se at DNBs mål om netto nullutslipp er i tråd med litteraturen om endringsdrivere og Kotters (1995) beskrivelse av viktigheten av å ha en visjon, som er enkel å kommunisere og som appellerer til flere interessenter (Kotter 1995; Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 178). Videre vil offentlige reguleringer og politiske føringer være, slik som Jacobsen (2018) nevner, et moment for trygg konkurranse mellom organisasjoner. Dette støttes opp av flere av informantenes utsagn, som vektlegger reguleringer, transparens og standardisering som viktige faktorer mot et grønnere næringsliv.

Et av funnene i analysen tyder på at banken allerede bruker ESG-relaterte praksiser i deres daglige arbeid. Både informantene og årsrapporten indikerer at ESG-relaterte faktorer (miljø og klima, sosiale forhold og virksomhetsstyring) er en viktig del av deres risikostyring, og at

det er et sterkt fokus på kunders håndtering av ESG-relaterte faktorer. Slik Armstrong (2020) indikerer, omhandler ESG-relaterte kriterier vurderinger av organisasjoners langsiktige bærekraft og ansvarlighet (Armstrong, 2020, s. 8). Analysen viser også til kravene fra regjeringen i henhold til rapportering for norske foretak, der de skal rapportere hvordan de påvirkes og håndterer klima- og miljørisiko. I tillegg forventer regjeringen at foretak der staten har direkte eierskap er ledende i arbeidet med åpenhet og rapportering. Sammen med den regulative søylen til Scott (2014) kan vi se at DNBs atferd er i tråd med regulative retningslinjer som staten legger til grunn. Blant annet kan man se en sammenheng mellom Jacobsens (2018) sin uttalelse vedrørende ytre krefter, som de politiske omgivelsene organisasjoner opptrer i og bankens forankring i samråd med bærekraft.

Sammen med de ytre kreftene, kan vi se at banken er påvirket av tvangsmessig isomorfisme, der både press fra offentlige myndigheter og markedet generelt faller mot en bærekraftig utvikling. Nielsen (2014) beskriver at man blir nødt til å tilpasse seg disse kravene, noe som Informant 1 påpekte under samtalen også. Vedkommende mente at krav til finansinstitusjoner fra offentlige myndigheter gjør at de må vri sin forretning grønnere. Dette vil ha en direkte sammenheng med DNBs krav til deres interessenter. Som Informant 2 fortalte, så har presset fra myndighetene gjort slik at banken har hatt et særskilt fokus på dette i deres strategi og målsetting. Kim og kollegaers (2015) studie indikerer at banker har hatt en økende grad av retningslinjer og fokus i henhold til interessenters sosiale og miljømessige risiko (Kim, Kim & Lee, 2015; Arafa & Salah, 2016, s. 280). Man kan se direkte sammenhenger mellom offentlige reguleringer og endringer i DNBs utlåns- og investeringsportefølje, der man vektlegger ESG-faktorer i forvaltningen. Slik kan man få et bedre informasjonsgrunnlag for utslipp i porteføljen.

De regulatoriske kravene banken står ovenfor påvirker deres interessenter direkte ved kravene banken må stille deres interessenter for å redusere utslippene i deres egen portefølje. DNBs rolle som pådriver, vil slik informantene nevnte, være ved hjelp av rådgivning og grønne finansieringsprodukter. Dette vil i sammenheng med litteraturen om endringsagenter definere DNB som en handlende aktør i en endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 47). ESG-relaterte investeringer har etter litteraturen en positiv sammenheng knyttet til avkastning og langsiktig verdiskapning (Fullwiler, 2015). I sammenheng med Informant 5 sin uttalelse om fond, forteller vedkommende at ESG er integrert i alle deres fond, bare med ulike nivåer. Man har fond som bidrar til FN's bærekraftsmål, der noen appellerer til artikkel 8, som miljømessige

mål, eller artikkel 9, der både miljømessige og sosiale hensyn er inkludert. Man kan se at banken både inkluderer ESG-relaterte hensyn og SRI-faktorer i deres investeringsportefølje. Garcia og kollegaer (2022) beskriver SRI i denne sammenheng som en investeringsstrategi som tar hensyn til både miljømessige og sosiale faktorer (Garcia et al., 2022, s. 179). Blant annet kan dette sees i lys av bankens forpliktelse til FNs miljøprogram, der de i 2019 signerte prinsippene for ansvarlig bankdrift. Dette kan relateres til deres håndtering av ESG-relaterte faktorer og fond som direkte appellerer til bærekraftsmål.

Sammen med Hörisch og kollegaer (2014) sin påstand om samarbeid som en nødvendig komponent for bærekraftsrelaterte problemer, indikerer funn fra analysen at banken sammen med andre sentrale finansinstitusjoner i Norge har gått inn for å levere en lavere lånerente på bekostning av utslipp. Informant 3 gir et konkret eksempel der vedkommende viser til shippingbransjen, og at KPI-ene knyttet til deres rabatt går på bekostning av måloppnåelse koblet til utslipp. Videre indikerer eksempelet fra Informant 2 at mange leverandører, selv om man er i en startfase, allerede har blitt påvirket i hvordan de jobber med sine produkter og tjenester for å oppfattes som attraktive for deres kunder. Dette styrker blant annet argumentet til Jacobsen (2018), der banken som handlende aktør påvirker deres interesser ved hjelp av finansiering og produkter som fremmer markedets interesser.

5.4.1 Delkonklusjon

DNB er pålagt krav fra offentlige myndigheter som påvirker deres interesser og krever at banken reduserer utslippene i sin portefølje. Som en handlende aktør i en endringsprosess, har banken en særskilt rolle der de kan ekskludere interesser som ikke viser vilje til å endre forretningspraksis i en mer bærekraftig retning. Ved å sette krav til bærekraftig praksis, viser banken hva de forventer av sine interesser. Banken arbeider aktivt med å utvikle systemer som støtter informasjonsinnhenting i tråd med ESG-faktorer. Samarbeidet med de offentlige myndighetene bidrar til å legge føringer for bankens engasjement i grønn omstilling og hvilke krav de stiller til sine interesser. Man kan se at DNB som finansinstitusjon både er påvirket av og påvirker det regulatoriske rammeverket.

6.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan DNB fungerer som en pådriver for det grønne skiftet i næringslivet. Som et av Norges største finanskonsern, har banken en unik rolle i næringslivet. Oppgaven har avgrenset seg til å undersøke hvordan DNB arbeider for å nå sitt mål om å være en bank med netto nullutslipp innen 2050 i utlåns- og investeringsporteføljen, med følgende problemstilling:

Hvilken betydning har finansinstitusjoner som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet?

Funnene fra denne oppgaven viser at næringslivet er preget av en omfattende endringsprosess, der klimaendringer og rollen til finansinstitusjoner på veien mot et lavutslippssamfunn har fått stor oppmerksomhet. DNB er en handlende aktør med en særskilt rolle i denne endringsprosessen. De fremstår som en endringsagent med en særskilt rolle i form av påvirkningskraften banken har på klima og miljø gjennom selskapene de finansierer. Deres planlagte endringsprosess på veien mot å flytte konsernet fra dagens eksisterende tilstand, til å være en bank med netto nullutslipp i utlåns- og investeringsporteføljen i 2050, vil sikre at deres kunder reduserer sin medvirkning til klimaendringene og klimarelatert risiko. Funnene viser at banken bruker sin maktposisjon til å påvirke en bærekraftig omstilling, der deres planlagte endringsprosess settes i sammenheng med institusjonelle strukturer som påvirker organisasjonsatferd og praksis.

Institusjonelle krefter spiller en avgjørende rolle når det gjelder bankenes bærekraftige praksiser. Bankene må ikke bare overholde regulatoriske krav, men også integrere bærekraft i alle aspekter av sin virksomhet, for å øke sin legitimitet og møte samfunnets forventninger om sosialt ansvar og rettferdig forretningsetikk. DNB har tatt en sterk posisjon i å implementere bærekraft i sin virksomhet, og dette har styrket deres legitimitet i henhold til normative og kulturelt-kognitive søyler. Dette sender et tydelig signal til interessentene, om at banken ønsker å være en pådriver for bærekraftig omstilling og deres engasjement ovenfor en bærekraftig fremtid. Gjennom studien ser vi også at banken tar initiativ til selskapsdialoger, som et tegn på samfunnsansvar, der de rådfører og presenterer deres interesser for muligheter innen bærekraftig utvikling. Analysen viser til flere eksempler der banken har vært

en aktiv bidragsyter og satt opp rammeverk for bærekraftige aktiviteter og pilarer for å redusere utslipp.

Banken er underlagt regulatoriske krav som er utformet for å sikre at de har effektive rammer for drift og kontroll av risiko. Disse kravene inkluderer også forpliktelser til å innhente og rapportere om bærekraftige praksiser, som et tiltak for å fremme det grønne skiftet i næringslivet. I praksis betyr dette at DNB innhenter og analyserer data om deres egne bærekraftige praksiser og deres interessenters praksiser og forventninger. Dette gir banken muligheten til å identifisere områder, der de enten reaktivt eller proaktivt kan forbedre sin bærekraftige ytelse og tilpasse endringer i bærekraftige krav og forventninger. Som et resultat av økende regulatoriske krav, vil bankene, inkludert DNB, øke sin kunnskap og forståelse om bærekraftige praksiser og muligheter for bærekraftig omstilling. Dette vil igjen bidra til å styrke bankens evne til å tilby bærekraftige finansielle produkter og tjenester, som svarer på interessentenes behov og forventninger. På denne måten kan regulatoriske krav bidra som en positiv implikasjon, der bankene spiller en viktig rolle i å fremme et mer bærekraftig næringsliv og samfunn.

Gjennom analysen ser vi at samarbeidet mellom offentlig og privat sektor er en nøkkelkomponent i å fremme bærekraftig praksis, spesielt når det kommer til finanssektoren. Som en ledende aktør i dette feltet har DNB vært en del av ekspertgrupper satt sammen av offentlige myndigheter og andre næringslivsaktører. Disse samarbeidsgruppene bidrar til å utvikle beste praksis og finne løsninger for å håndtere kompleksiteten av bærekraftig praktisering. En annen moderat faktor er at standardisering i markedet vil gi DNB muligheten til å sette krav og utvikle systemer som samsvarer med de regulatoriske rammeverkene. Samtidig gir de et solid informasjonsgrunnlag for deres interessenter. Samlet sett viser analysen at samarbeid og standardisering er sentrale faktorer som bidrar til å fremme bærekraftige praksiser i næringslivet. DNB tar som en viktig aktør en proaktiv rolle i å oppnå dette.

Slik situasjonen er i dag, kan man se at finansinstitusjoner, som DNB, har en viktig betydning som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet. Ved å sette krav til sine kunder og investorer om å redusere utslippene og utvikle bærekraftige løsninger, kan finansinstitusjoner bidra til å drive den nødvendige endringen mot et lavutslippssamfunn. Samarbeid mellom offentlige myndigheter og næringslivet, standardisering i markedet og fokus på bærekraft i

hele virksomheten, er avgjørende faktorer for at finansinstitusjoner kan lykkes som endringsagenter i Norges lovfestede mål om å bli et lavutslippsland innen 2050.

6.1 Forslag til videre forskning

Basert på funnene i denne analysen, kan det være interessant å utforske andre finansinstitusjoner og deres arbeid innen bærekraft. En sammenlignende studie mellom flere institusjoner kan bidra til å avdekke likheter og ulikheter mellom aktørene i næringslivet. Videre forskning kan også se nærmere på hvordan samarbeid mellom offentlige myndigheter, finansinstitusjoner og næringslivet kan bidra til å utveksle mer effektive bærekraftige politiske tiltak og reguleringer. Bærekraft er et stort og komplekst emne, derav vil det være mange vesentlige faktorer som har en betydning på veien mot målet om å bli et lavutslippsland innen 2050.

7.0 Litteraturliste

- Arafa, I. & Salah, W. (2016). "Investigating Corporate Social Responsibility Disclosure by Banks from Institutional Theory Perspective", *JABS*, 6(2), 123-128.
- Armstrong, A. (2020). *Ethics and ESG, Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), 2020, 6-17. doi: 10.14453/aabfj.v14i3.2
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Carrol, A. B. (2015). *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002> 0090-2616/#2015
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change*. Mason, Ohio: South-Western.
<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1164/1/organization%20development%20and%20change.pdf>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press.
- DNB (2023a). *Bærekraft*. <https://www.dnb.no/om-oss/barekraft>
- DNB (2023b). *Grønne Obligasjoner*.
<https://www.dnb.no/markets/obligasjoner/barekraftige-obligasjoner>
- DNB. (2022). *Årsrapport 2022*.
https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/results/DNB_Arsrapport_2022.pdf
- FN. (2020, 22. desember). *Parisavtalen*.
<https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2020). *A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability*. *J Bus Ethics* 166, 3–18. (2020). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>

- Fullwiler, S. T. (2015). *Sustainable Finance: Building a More General Theory of Finance*. Research Scholar, Binzagr Institute for Sustainable Prosperity James A. Leach Chair in Banking & Monetary Economics, Wartburg College Adjunct Faculty, Presidio Graduate School. https://www.researchgate.net/profile/Scott-Fullwiler/publication/274779855_Sustainable_Finance—Building_a_More_General_Theory_of_Finance/links/552998c90cf29b22c9bf50bd/Sustainable-Finance--Building-a-More-General-Theory-of-Finance.pdf
- Garcia, F., Ivanova, T. G., Bueno, J. G., Oliver, J., & Tamosiunieene. (2022). *What is The Cost of Maximizing ESG Performance In The Portfolio Selection Strategy?* 2022. Volume 9 Number 3 (March) [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3\(9\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3(9))
- Garvare, R. & Johansson, P. (2010) *Management for sustainability – A stakeholder theory, Total Quality Management & Business Excellence*, 21:7, 737-744, DOI: 10.1080/14783363.2010.483095
- Haessler, P. (2020). «Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability». *Administrative Sciences* 10, no. 3: 63. <https://doi.org/10.3390/admsci10030063>
- Heidenstrøm, N., Haugrud, I., Hebrok, M., & Throne-Holst, H. (2021). «Hvorfor kan ikke bare alle produkter være bærekraftige?» *Hvordan forbrukere oppfatter og påvirkes av markedsføring med bærekraftspåstander*.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis*. (3. utg.). Oslo. Universitetsforlaget. <https://hdl.handle.net/11250/2838317>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). *Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1086026614535786>
- Haarstad, H., & Rusten, G. (2018). *Grønn omstilling – norske veivalg*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. Utgave, Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020b). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016a). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.

- Kitzmueller, M. & Shimshcak, J. (2012). *Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility*. *Journal of Economic Literature* 2012, 50:1, 51–84
<http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jel.50.1.51>
- Klimaloven (2017). Lov om klimamål. LOV-2017-06-16-60.
<https://lovdata.no/lov/2017-06-16-60/§4>
- Labuschagne, A. (2003). *Qualitative Research – Airy Fairy or Fundamental?* The Qualitative Report Volume 8 Number 1 June 2003 100-103.
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-1/labuschagne.pdf>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). *Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us*. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, December 2008 1152-1189
 DOI: 10.1177/0149206308324322.
- Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer. (2021). 2021LOV-2021-12-22-161. Hentet fra:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-12-22-161?q=taksonomi>
- Magsi, H. B., Ong, S. T., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). *Organizational Culture and Environmental Performance*. <https://doi.org/10.3390/su10082690>
- McGuire, D. (2010). *Engaging Organizations in Environmental Change: A Greenprint for Action*. SAGE Publications.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422310394759>
- Meld. St. 18; Finansmarkedsmeldingen. (2023).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2f9e7828fa724306afb815f10885a53d/no/pdfs/stm202220230018000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 31; Finansmarkedsmeldingen. (2021).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/01932e015f9d4a7792e19fab6ca901b9/no/pdfs/stm202020210031000dddpdfs.pdf>
- Miljødirektoratet (2022). *Miljømål 5.4*.
- Nielsen, K. 2014. *Institutionel teori: en tverrfaglig introduktion*, 2. udgave, 3. oplag. Roskilde, Roskilde Universitetsforlag
- NOU 2021: 9 (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv – Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*.
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-9/id2862895/?q=lavutslippsland&ch=3#match_0


- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2023). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2023b). *Slik kan din bedrift bli mer bærekraftig*. <https://www.nho.no/tema/barekraftig-utvikling/artikler/barekraft/>
- Porter, T., & Derry, R. (2012). *Sustainability and Business in a Complex World*. Business and Society Review Volume 117, Issue 1 p. 33-53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2012.00398.x>
- Regjeringen (2021). *Det grønne skiftet*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/?expand=factbox2879090>
- Regjeringen. (2023a). *Taksonomien for bærekraftig økonomisk aktivitet*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/taksonomien-for-barekraftig-okonomisk-aktivitet/id2924859/>
- Regjeringen. (2023b). *DNB Bank ASA*. <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/org/etater-og-virksomheter-under-narings--og-fiskeridepartementet/selskaper/dnb-bank-asa/id2951783/>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). *Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors*. Journal of organizational behavior, 34(2), 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Scheyvens, R., Banks, G. & Hughes, E. (2016) *The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond 'Business Usual'*. *Sust. Dev.*, 24: 371 – 382. doi: 10.1002/sd.1623
- Scott, W.R., (2014). *Institutions and organisations: Ideas, interests, and identities* (4. Utg). SAGE Publications.
- Sustainalytics (2023). *ESG Risk Ratings*.
- Tettamanzi, P., Venturini, G. & Murgolo, M. (2022). *Sustainability and Financial Accounting: a Critical Review on the ESG Dynamics*. *Environ Sci Pollut Res* 29, 16758–16761 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11356-022-18596-2>
- Tipu, S.A.A. (2022). *Organizational change for environmental, social, and financial sustainability: A systematic literature review*. *Rev Manag Sci* 16, 1697–1742 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00494-5>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal.

- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
<https://doi.org/10.2307/258786>
- Wagner Mainardes, E., Alves, H., Raposo, M. (2011), "*Stakeholder theory: issues to resolve*", *Management Decision*, Vol. 49 nr. 2, s. 226-252
<https://doi.org/10.1108/002517411111109133>
- Weerakkody, V., Dwivedi, Y, K., & Irani, Z. (2009). *The diffusion and use of institutional theory: a cross-disciplinary longitudinal literature survey*. *Journal of Information Technology* (2009) 24, 354–368. doi:10.1057/jit.2009.16
- Whelan-Berry, K, S., & Somerville, K, A. (2010) Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis, *Journal of Change Management*, 10:2, 175-193, DOI: 10.1080/1469701100137956

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Godkjennelse fra NSD

26.04.2023, 14:09 Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvilken betydning har bankinstitusjoner som endringsagenter for det...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

eferansenummer 341332	Vurderingstype Standard	Dato 24.04.2023
---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel
Hvilken betydning har bankinstitusjoner som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet?

Behandlingsansvarlig institusjon
OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig
Anita Schjølset

Student
Yasar Özbey

Prosjektperiode
01.01.2023 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VU DE INGEN
Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

FØLG DIN INSTITUSJONS ETNINGSLINJE
Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.) .

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE END INGE
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV P OSJEKTET
Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.sikt.no/6421b015-4636-4b46-8250-b76acc74e67/vurdering> 1/1

Vil du delta i masterprosjektet

«Betydningen av finansinstitusjoner som endringsagenter for det grønne skiftet i næringslivet»

Formål

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan DNB fungerer som en pådriver for det grønne skiftet i næringslivet. Som Norges største finanskonsern har DNB en unik mulighet til å øke bevisstheten om grønne omstillinger og endringer i næringslivet. Oppgaven vil avgrense seg til å undersøke hvordan DNB arbeider for å nå sitt mål om å være en bank med netto nullutslipp innen 2050 både i utlåns- og investeringsporteføljene og i egen drift, der utlåns- og investeringsporteføljen kommer til å være i fokus.

Oppgaven vil ha et omfang på rundt 45-60 sider. Masteroppgaven og dens undersøkelser vil ha en varighet på omtrent fire måneder. Opplysninger og informasjon vil ikke benyttes til andre formål enn å besvare oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet – Storbyuniversitetet som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har blitt tipset av en kollega i DNB over ditt navn og arbeid innenfor bærekraft i konsernet og mener at din kunnskap og erfaring kan bidra til å styrke oppgaven min.

Mitt tema for oppgaven er "*DNB som endringsagent for det grønne skiftet i næringslivet*", med en tilhørende problemstilling som fokuserer på hvilken betydning DNB sitt arbeid med bærekraft har for det grønne skiftet i næringslivet. Jeg tror din erfaring og innsikt vil være svært verdifull i å hjelpe meg å svare på dette spørsmålet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å stille til et personlig intervju. Der vil ta sikte på å gjennomføre et individuelt intervju med deg på ca. 30 minutter. Intervjuet kan holdes på et fysisk sted, men kan også skje over teams. Dette vil avklares nærmere med den enkelte.

Informasjonen vi samler inn om deg vil være begrenset til navn og stillingstittel. Alle referanser til navn og avdeling vil bli anonymisert for å begrense muligheten for identifikasjon.

Det vil bli tatt lydopptak og notater under intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er to personer som har tilgang til dokumentene hvor jeg behandler opplysningene som omhandler deg. Det er meg som student og min veileder på fakultetet dersom det er behov for det. Jeg oppbevarer informasjonen på et dokument på min private pc sammen med øvrige deler av masteroppgaven. Jeg anser det ikke å være en stor risiko å lagre informasjonen om deg på min private pc, da det er minimalt og helt overordnet informasjon om deg jeg har og som oppbevares.

Jeg tar uansett noen nødvendige forhåndsregler for å sikre ditt personvern:

- Jeg har passord på pc for at ingen andre har tilgang til dokumentet.
- Jeg vil anonymisere navn når jeg tolker data
- Når det kommer til databehandlingen av lydopptak følger jeg strenge retningslinjer for denne type databehandling og oppbevaring fra OsloMet, og opptak vil ikke bli lagret på privat pc.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet avsluttes 15. Mai 2023. Personopplysninger og eventuelle lydopptak slettes underveis dersom det ikke lenger er behov for å oppbevare disse dataene, og senest ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet – storbyuniversitetet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Yasar Özbey (student), s361712@oslomet.no
- Anita Schjølset (veileder) anisch@oslomet.no
- Vårt personvernombud ved OsloMet er Ingrid S. Jacobsen, og kan kontaktes på e-post personvernombud@oslomet.no eller på telefon 67235534.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Anita Schjølset

Student
Y asar Øzbey

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta til intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 15. Mai 2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle kort om stillingen du har?
- Kan du beskrive din rolle i DNB i forhold til arbeidet med bærekraft?
- Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?

Grønn omstilling

- Hvordan er DNB en pådriver for bærekraftig omstilling?
- Hva mener du er de viktigste målene med arbeidet med grønn omstilling i DNB?
- Hvilke utfordringer har dere opplevd så langt med arbeidet med grønn omstilling?
- Hvordan bidrar strategien til DNB for økt samfunnsansvar?

Interessentstyring

- Hvordan hjelper DNB sine kunder aktivt i en bærekraftig retning?
- Hvordan kommuniserer DNB om grønne krav i utlåns- og investeringsporteføljen til kunder og interessenter?
- Hvordan samarbeider DNB med interessenter om å øke bevisstheten av grønn omstilling og oppfordre til bærekraftig praksis?
- Hva er sammenhengen mellom offentlige og private aktører når det kommer til bærekraftige prosesser?
- Hvordan tilrettelegger DNB for bærekraftige aktiviteter?

Implikasjoner av endringer

- Hvordan har interessentene respondert på endringene i utlåns- og investeringsporteføljen?
- Ser du noen utfordringer eller muligheter med å opprettholde kravene på sikt?
- Hvordan blir bærekraft integrert i deres daglige praksis?

Grønne krav som mekanisme for endring

- Hvordan har endringene i utlåns- og investeringsporteføljen bidratt til å påvirke selskapers beslutninger og praksis?
 - Har du noen eksempler?
- Bruker dere ESG som en indikator for utlåns- og investeringspraksis?
- Tar dere hensyn til ESG-rammeverket for å vurdere selskapers ytelse og praksis i forhold til miljø, sosiale spørsmål og styresett?
- Hvordan evaluerer dere effekten av endringene i utlåns- og investeringsporteføljen?

Avslutningsvis

- Før vi avslutter, er det noe du selv vil legge til eller understreke?
- Dersom du kommer på noe, ta gjerne kontakt per mail eller telefon.