



Bærekraftig virksomhetsstyring i Storebrandkonsernet

En kvalitativ casestudie av hvordan en sentral aktør i den nordiske bank- og finansnæringen implementerer bærekraft i styringen av egen virksomhet.

Andreas Nesheim og Jens Johan Meling

Veileder: Daniel Johanson

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring og Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne studien er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), med utgangspunkt i hovedprofilene *Økonomisk Styring* og *Strategi og Ledelse*.

Vi vil rette en stor takk til Storebrand som ønsket å delta i prosjektet og gladelig stilte opp med intervjuobjekter fra alle nivåer i organisasjonen. Her ønsker vi naturligvis også å rette en stor takk til alle ansatte i Storebrand som har tatt seg tid til å dele av sin kunnskap og erfaring. Deres personlige engasjement for bærekraftig utvikling har vært til stor inspirasjon og gjort arbeidet mer levende.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Daniel Johanson for oppmuntring og støtte gjennom arbeidet med studien denne høsten. Hans positive vesen, gode råd og konstruktive tilbakemeldinger gjennom prosessen har vært høyt verdsatt.

Til slutt vil vi takke alle venner og familiemedlemmer som har bidratt med gjennomlesning av oppgaven for deres tid og tilbakemeldinger. Vi lover å ikke plage dere med noe slikt igjen.

Norges Handelshøyskole

Bergen, desember 2023

Andreas Nesheim

Jens Johan Meling

Sammendrag

Finansnæringen vil være sentral i arbeidet med å nå målene i Parisavtalen frem mot 2050. Næringen spiller en nøkkelrolle i EUs grønne giv ved å tilrettelegge for bærekraftige investeringer som skal sikre den grønne omstillingen. Hensikten med denne studien er å bidra til økt forståelse av hvordan en foregangsbedrift innen arbeid med bærekraft i den nordiske bank- og finansbransjen implementerer bærekraft i egen virksomhetsstyring. Dette undersøker vi gjennom en kvalitativ casestudie. På denne måten håper vi å belyse elementer som kan hjelpe finansmarkedsdeltagere å lykkes med sitt bærekraftsarbeid og fullbyrde sin nøkkelrolle i det grønne skiftet.

Studien er strukturert i henhold til typologien for styringsverktøy som en pakke. Vi finner at Storebrand benytter mange ulike styringsverktøy for bærekraft, og at disse til sammen utgjør et sammenkoblet og robust bærekraftig styringssystem. Virksomhetsstyringen for bærekraft samsvarer med teoretisk innsikt, og vi finner at den er passende for Storebrand som organisasjon. Særlig den kulturelle og administrative styringen for bærekraft er sentral. Vi utviklet en modell som illustrerer Storebrands styringspakke for bærekraft. Videre undersøkte vi hvordan de identifiserte styringsverktøyene legger til rette for at bærekraft integreres fullstendig i selskapets strategi. Vi finner at styringsverktøyene gir grunnlaget for teknisk, kognitiv og organisatorisk integrasjon av bærekraft i organisasjonen, og at Storebrand dermed har de nødvendige forutsetningene for en integrert bærekraftsstrategi. Vi utviklet en modell som viser hvilke empiriske funn og type styringsverktøy som var mest sentrale for disse integrasjonene.

Studien bidrar med innsikt i hvordan en foregangsbedrift innenfor bærekraft arbeider med virksomhetsstyring for bærekraft, og viser at omfattende arbeid med intern styring er nødvendig for at aktører i næringslivet skal bidra til bærekraftig utvikling. Modellene som er utarbeidet kan være et utgangspunkt for videre forskning på bærekraftsarbeid i andre selskaper og bransjer.

Nøkkelord – Bærekraft, Virksomhetsstyring, Bank og finans

Innhold

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Bakgrunn | 1 |
| 1.1 | Problemstilling | 3 |
| 1.2 | Metodikk | 3 |
| 1.3 | Oppgavens struktur | 3 |
| 2 | Teori | 4 |
| 2.1 | Bærekraftig utvikling | 4 |
| 2.1.1 | Bærekraftig finans | 7 |
| 2.1.2 | Bærekraftsrapportering | 9 |
| 2.1.3 | Ulike tilnæringer til bærekraftsarbeid | 10 |
| 2.2 | Virksomhetsstyring | 11 |
| 2.2.1 | Bærekraftig virksomhetsstyring | 17 |
| 2.2.2 | Integrasjon av bærekraft i styringssystemer | 19 |
| 2.3 | Oppsummering av teori | 21 |
| 3 | Metode | 24 |
| 3.1 | Forskningsdesign | 24 |
| 3.1.1 | Forskningstilnærming | 24 |
| 3.1.2 | Hensikten med valgt forskningsdesign | 25 |
| 3.1.3 | Forskningsmetode | 27 |
| 3.1.4 | Forskningsstrategi | 27 |
| 3.2 | Datainnsamling | 29 |
| 3.2.1 | Tilgang til og kontakt med Storebrand | 29 |
| 3.2.2 | Primærdata: Semistrukturerte dybdeintervjuer av ansatte | 30 |
| 3.2.3 | Sekundærdata: Årsrapporter, kvartalsrapporter, andre offentlig tilgjengelige dokumenter og selskapets hjemmesider | 34 |
| 3.3 | Dataanalyse | 34 |
| 3.4 | Forskningskvalitet | 36 |
| 3.4.1 | Dependability | 37 |
| 3.4.2 | Kredibilitet | 38 |
| 3.4.3 | Overførbarhet | 38 |
| 3.5 | Etiske vurderinger | 39 |
| 3.6 | Refleksjoner rundt prosessen | 40 |
| 3.6.1 | Refleksjoner rundt egen prosess | 40 |
| 3.6.2 | Refleksjoner rundt samspillet med Storebrand | 42 |
| 3.7 | Begrensninger | 43 |
| 3.8 | Oppsummering av valg knyttet til metodearbeid | 44 |
| 4 | Empirisk bakgrunn | 45 |
| 4.1 | Organisasjonens utvikling | 45 |
| 4.1.1 | Røtter og historie | 45 |
| 4.2 | Konkurranselandskap | 46 |
| 4.3 | Kjernevirksomhet og struktur | 48 |
| 4.4 | Strategi og bærekraft i Storebrandkonsernet | 49 |
| 4.4.1 | Vår drivkraft | 49 |
| 4.4.2 | En bærekraftig strategi | 50 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.4.3 | Bærekraftige investeringer | 52 |
| 4.4.4 | Storebrands vesentlighetsvurderinger | 53 |
| 4.5 | Oppsummering | 54 |
| 5 | Resultater | 56 |
| 5.1 | Planlegging | 57 |
| 5.1.1 | Funn 1 - Must Win Battles og Running the Business | 57 |
| 5.1.2 | Funn 2 - Bærekraft integrert i planlegging | 59 |
| 5.1.3 | Funn 3 - Bærekraftig planlegging mot de neste tiårene | 59 |
| 5.2 | Kybernetisk styring | 60 |
| 5.2.1 | Funn 4 - Etablerte KPIer | 60 |
| 5.2.2 | Funn 5 - Aktivt arbeid med nye KPIer | 62 |
| 5.2.3 | Funn 6 - Konsernsjefens scorecard | 63 |
| 5.3 | Kulturell styring | 64 |
| 5.3.1 | Funn 7 - Vår drivkraft som verdi og symbol | 64 |
| 5.3.2 | Funn 8 - Vår drivkraft integrert med andre styringsverktøy | 65 |
| 5.3.3 | Funn 9 - Forankring og ansattengasjement | 67 |
| 5.3.4 | Funn 10 - Interne arrangementer og tiltak | 68 |
| 5.3.5 | Funn 11 - Bærekraft i rekruttering | 69 |
| 5.4 | Belønning og kompensasjon | 71 |
| 5.4.1 | Funn 12 - Fravær av monetære incentiver | 71 |
| 5.5 | Administrativ styring | 72 |
| 5.5.1 | Funn 13 - Bærekraftsteam og CSO (ansvarsområder) | 73 |
| 5.5.2 | Funn 14 - Bærekraft inn under CFO (rapporteringslinjer) | 74 |
| 5.5.3 | Funn 15 - CFO omtaler seg som CVO | 75 |
| 5.5.4 | Funn 16 - Bærekraftsgeneraler og ansvar for handlingsplaner | 76 |
| 5.5.5 | Funn 17 - Bærekraftsgeneraler og koordinering | 77 |
| 5.5.6 | Funn 18 - Storebrand-standarder (regler, rutiner og prosedyrer) | 79 |
| 5.6 | Drivere bak bærekraftsarbeidet - ekstern påvirkning på intern styring | 81 |
| 5.6.1 | Funn 19 - Allianser | 81 |
| 5.6.2 | Funn 20 - Regulatoriske omgivelser | 82 |
| 5.7 | Oppsummering av funn | 85 |
| 6 | Diskusjon | 88 |
| 6.1 | Planlegging | 89 |
| 6.2 | Kybernetisk styring | 90 |
| 6.3 | Kulturell styring | 90 |
| 6.4 | Administrativ styring | 92 |
| 6.5 | Belønning og kompensasjon | 93 |
| 6.6 | Styringsverktøy som grunnlag for en integrert bærekraftsstrategi | 94 |
| 6.6.1 | Integrasjoner | 95 |
| 6.6.2 | Integrert bærekraftsstrategi | 97 |
| 6.6.3 | Oppsummering av diskusjon | 98 |
| 7 | Konklusjon | 99 |
| 7.1 | Praktiske implikasjoner | 101 |
| 7.2 | Studiens begrensninger | 102 |
| 7.3 | Forslag til videre forskning | 103 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| Referanser | 104 |
| Appendiks | |
| A Samtykkeskjema NSD | 110 |
| B Intervjuguide | 113 |

Figurliste

| | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyring. Oversettelse hentet fra Johanson og Madsen (2013) | 14 |
| 3.1 | Oversikt over intervjuer | 34 |
| 3.2 | Oversikt over hovedtemaer brukt i analysearbeidet | 36 |
| 3.3 | Oppsummering av metodologiske valg | 44 |
| 4.1 | Oversikt over konsernets operasjonelle struktur | 48 |
| 4.2 | Oversikt over konsernets juridiske struktur | 49 |
| 4.3 | Vår drivkraft | 50 |
| 4.4 | Storebrands vesentlighetsmatrise | 54 |
| 5.1 | Oppsummering av funn | 86 |
| 5.2 | Oppsummering av funn forts. | 87 |
| 6.1 | Modell for Storebrand sin bærekraftige virksomhetsstyring, basert på styringspakken til Malmi og Brown (2008) | 88 |
| 6.2 | Modell for integrert bærekraftsstrategi, basert på elementer fra Malmi og Brown (2008) sin styringspakke (nederst), integrasjoner og kognitiv barriere fra Gond mfl. (2012), og risikoaversjon fra Bocken og Geradts (2020). | 94 |

1 Bakgrunn

Nødvendigheten av bærekraftig utvikling anerkjennes globalt som en av de største utfordringene til menneskeheten, noe som gjør bærekraft til et område med tiltakende forskningsinteresse (Clune & O'Dwyer, 2020). Videre øker anerkjennelsen for at bærekraft er nødvendig for bedrifters suksess (Eccles mfl., 2014), og herunder viktigheten av å dyrke gode interessentrelasjoner (Choi & Wang, 2009). FN har etablert 17 bærekraftsmål som skal sikre bærekraftig utvikling, og i rapporten "Uniting business in the decade of action" konkluderer FN med at det er absolutt nødvendig at næringslivet koordinerer seg i samlet, konkret handling for å nå bærekraftsmålene (UNGC, 2020). Bebbington og Unerman (2018) trekker frem at bærekraftsmålene gir virksomheter en sentral rolle i overgangen til et bærekraftig samfunn.

I følge Crutzen mfl. (2017) er det stadig mer forskning som peker på at virksomhetsstyring er essensielt for at bedrifter skal bli mer bærekraftige. Schaltegger mfl. (2012) trekker frem virksomhetsstyring som nødvendig for å holde tritt med den raske utviklingen på bærekraftsområdet, og understreker at det er nødvendig for å utnytte mulighetene utviklingen gir. Også Lueg og Radlach (2016) trekker frem at virksomhetsstyring for bærekraftig utvikling tas opp i stadig mer forskning. Artikkelforfatterne peker på at styringsverktøy er essensielt for inkorporering av bærekraftig utvikling i selskapers ulike aktiviteter og forretningsområder. De peker også på at det er begrenset forskning på sammenhengen mellom bærekraftig utvikling, styringssystem og strategi. Dersom virksomheter gjennomfører en vellykket implementering av bærekraft i styringssystemer og strategi vil det ifølge Schaltegger og Burritt (2010) påvirke risiko, omsetning, innovasjon og omdømme, som driver virksomhetens økonomiske resultat. Dermed er det interessant å undersøke virksomhetsstyring for bærekraft og dens sammenheng med strategien til en spesifikk bedrift.

Dersom bedrifter skal bidra til bærekraftig utvikling må bærekraft være en integrert del av evaluering og planlegging, samt utforming av retningslinjer og regler (Riccaboni & Leone, 2010). Dette peker mot at bærekraftig virksomhetsstyring er sentralt for at bedrifter skal

bidra til bærekraftig utvikling, og gjør det interessant å undersøke hvordan en virksomhet arbeider for å implementere bærekraftig virksomhetsstyring. Dette underbygges av Burritt og Schaltegger (2010), Maas mfl. (2016), Crutzen mfl. (2017) og Ditillo og Lisi (2014) som alle etterlyser mer forskning på helhetlig bærekraftig virksomhetsstyring. I denne sammenhengen innebærer "helhetlig" å studere alle styringsverktøyene som benyttes, samspeillet mellom de, og hvordan de anvendes for å legge til rette for at virksomheten bidrar til bærekraftig utvikling.

I sin studie av norske selskaper i tertiærnæringen beskriver Gulbrandsen mfl. (2015) hvordan fullverdig integrering av sosiale og miljømessige prestasjonsparametere gjør virksomhetsstyringen mer kompleks. Samtidig understreker forfatterne viktigheten av at bedrifters beslutningstakere har en gjennomgående forståelse for hvordan bærekraft relaterer til virksomhetens verdiskaping, for at dette implementeringsarbeidet skal lykkes. Gulbrandsen mfl. (2015) konkluderer med at majoriteten av norske selskaper har en vei igjen å gå før bærekraft er tilstrekkelig implementert i styringssystemer og strategiprosesser. I forlengelse av dette etterlyser forfatterne videre forskning for å undersøke effekten av, og metoder for, implementering av styringspraksiser som har til hensikt å fremme bærekraftig utvikling.

Denne casestudien tar for seg virksomhetsstyringen i et stort, norsk finansforetak som ansees som en foregangsbedrift innen bærekraft i sin bransje. Vår studie bidrar her med innsikt i, og analyse av, den bærekraftige virksomhetsstyringen. Det er interessant å undersøke virksomhetsstyringen i et norsk selskap, da mye av litteraturen undersøker selskaper i andre land og kulturer. Enkelte aspekter ved virksomhetsstyring, som for eksempel prestasjonsbasert bonus basert på måloppnåelse, vil variere i ulike kulturer. I tillegg treffes finansnæringen av flere reguleringer knyttet til bærekraft, og næringen trekkes frem av institusjoner som sentral for den grønne omstillingen. Dermed håper vi denne casestudien av et norsk finansforetak kan supplere eksisterende litteratur om bærekraftig virksomhetsstyring.

1.1 Problemstilling

Gitt denne bakgrunnen søker vi å besvare følgende problemstilling:

Hvordan arbeider Storebrand med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling i egen organisasjon?

For å besvare problemstillingen vil analysen undersøke to forskningsspørsmål:

1. Samsvarer Storebrand sitt arbeid med forskning og teori på området?
2. Hvilken effekt har virksomhetsstyringen på implementeringen av styringsverktøy for bærekraft?

1.2 Metodikk

Problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene besvares gjennom en casestudie av Storebrandkonsernet. Vi benytter en kvalitativ tilnærming, der ni semistrukturerte dybdeintervjuer utgjør grunnlaget for analysen. Offentlig tilgjengelige dokumenter som årsrapporter og nettsider er brukt for å supplere innsikten fra intervjuene.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres relevant teori knyttet til bærekraft og virksomhetsstyring. Deretter vil kapittel 3 redegjøre for metode og prosess som ligger til grunn for oppgaven. I kapittel 4 presenteres bedriften vi undersøker, slik at studien settes i kontekst. Empiriske funn og resultater blir presentert i kapittel 5. I dette kapittelet knyttes funnene til det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 blir de empiriske funnene analysert og diskutert, før vi oppsummerer studiens bidrag og fremmer anbefalinger til videre forskning i kapittel 7.

2 Teori

For å undersøke problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål er det nødvendig med et teoretisk grunnlag. I kapittel 2.1 presenteres “bærekraftig utvikling” som begrep, med vekt på definisjon og historie. Herunder undersøkes aspekter og utviklinger innenfor bærekraft som er særlig relevante for denne casestudien. Dette inkluderer bærekraftsrapportering og virksomheters tilnærming til bærekraftsarbeid. I kapittel 2.2 defineres begrepet “virksomhetsstyring”, før Malmi og Brown (2008) sin typologi for virksomhetsstyring presenteres. Videre knyttes denne typologien til bærekraftig virksomhetsstyring, og relevant teori innenfor dette området presenteres. Avslutningsvis oppsummeres den presenterte teorien i kapittel 2.3.

2.1 Bærekraftig utvikling

Begrepet “bærekraftig utvikling” ble introdusert av Brundtlandkommisjonen i rapporten “Vår felles fremtid” i 1987. Rapporten har senere blitt sentral i måten FN og deres medlemsland jobber med utviklings- og miljøspørsmål (FN-sambandet, 2023a). I rapporten defineres bærekraftig utvikling som:

“En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 42).

Definisjonen anerkjenner at vi bare har én klode med en begrenset mengde ressurser, og at det er verdenssamfunnets felles ansvar å ta vare på den. I følge Lueg mfl. (2015) bidro denne definisjonen til en bedre konseptualisering av bærekraft enn den man hadde tidligere, fordi den berører langsiktige forretningsmodeller.

FNs formulering av bærekraftig utvikling søker å balansere de tre dimensjonene klima og miljø, økonomi, og sosiale forhold på en måte som tar menneskelige, miljømessige og økonomiske hensyn. De tre dimensjonene er uløselig knyttet til hverandre, og det er sammenhengen mellom dem som avgjør hvorvidt noe er bærekraftig (FN-sambandet,

2023a).

Miljødimensjonen handler om hvordan verdenssamfunnet må samarbeide for å håndtere klimakrisen vi står overfor som følger av menneskeskapte klimagassutslipp. Utslipp og uansvarlig ressursutnyttelse har resultert i økende globale gjennomsnittstemperaturer som fører til økte havnivåer, mer ekstremvær og ødelagte økosystemer (FN-sambandet, 2023a). Dette får alvorlige konsekvenser for arts- og biomangfold, samtidig som det gjør menneskeheten mer sårbar for sult- og naturkatastrofer (FN-sambandet, 2023a). Økt usikkerhet og sårbarhet kan også gi grobunn for konflikt og føre til destabilisering av samfunn i kampen om essensielle naturressurser som tilgang til drikkevann og dyrkbar jord. Til tross for at det er rike og industrialiserte land som er størst skyld i klimaendringene, er det ofte de fattigste landene som rammes hardest (FN-sambandet, 2023a).

Den økonomiske dimensjonen av bærekraftig utvikling handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn, og redusere det økende gapet mellom fattig og rik. (FN-sambandet, 2023a). Fattigdom og økende økonomisk ulikhet skaper splittelse og uro i befolkningen. Dette kan skape grobunn for opprør og politisk uro som kan true den bærekraftige utviklingen (FN-sambandet, 2023a). FNs medlemsland ser økonomisk vekst som en del av løsningen for å skape bærekraftige samfunn (FN-sambandet, 2023a). For en bærekraftig utvikling er det dermed viktig å sikre en rettferdig fordeling av ressurser samtidig som ressursbruken tilpasses slik at den dekker menneskers behov på en måte som er innenfor naturens tåleevne. Dette omtales også som grønn vekst (FN-sambandet, 2023a).

Bærekraftig utvikling forutsetter også at alle mennesker sikres et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv (FN-sambandet, 2023a). Den sosiale dimensjonen handler derfor om de forholdene som former hvordan mennesker har det i samfunnene de lever i. Den sier noe om hvilke rettigheter disse menneskene har, og i hvilken grad de har frihet til å påvirke egne liv. For dette er menneskerettighetene det viktigste og mest grunnleggende utgangspunktet (FN-sambandet, 2023a). Den sosiale dimensjonen omfatter utviklingsaspekter som utdanning, helsetilbud, anstendig arbeid og likestilling (FN-sambandet, 2023a).

I 2015 lanserte FN sine 17 bærekraftsmål (Sustainable Development Goals). Målene representerer ulike utfordringer knyttet til de tre sentrale dimensjonene, og ser miljømessig, økonomisk og sosial utvikling i sammenheng. Bærekraftsmålene avløste FNs tusenårssmål (Store Norske Leksikon, 2023). Sammen utgjør bærekraftsmålene en felles global arbeidsplan som skal stimulere til samarbeid for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet, og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2023b). Bebbington og Unerman (2018) trekker frem at oppnåelse av bærekraftsmålene vil kreve samhandling ikke bare mellom stater, men også mellom virksomheter og sivilsamfunnet. De peker videre på at bærekraftsmålene, til tross for å kun formelt forplikte medlemsstater, også har fått fotfeste blant offentlige og private virksomheter.

Overordnet er det FN som legger føringer for klima- og bærekraftstiltak. Paris-avtalen ble vedtatt under klimatoppmøtet i 2015, og anses som sentral for globalt samarbeid om bærekraftig utvikling (Jakobsen mfl., 2021). Det er en juridisk bindende avtale der hensikten er å forsterke den globale responsen til klimaendringene, og deltakende land forplikter seg til å kutte klimagassutslipp slik at den globale temperaturstigningen begrenses til 2 grader celsius. Norge har signert Parisavtalen, og er gjennom denne forpliktet til å kutte klimagassutslipp med minst 50% sammenlignet med nivået i 1990 (Miljødirektoratet, 2021). For at Norge skal nå disse målene er det helt nødvendig at næringslivet engasjerer seg, og forplikter seg til utslippskutt i tråd med målene i Parisavtalen (UNGC, 2020).

EU har opprettet initiativet EUs grønne giv (EU Green Deal), som omtales som en strategi for hvordan EU skal nå målene i Paris-avtalen (Miljødirektoratet, 2021). Det overordnede målet er å gjøre EU klimanøytralt innen 2050 (European Commission, 2023a). Omstillingen til klimanøytralitet vil påvirke verdikjedene i alle sektorer, og omtales som den tredje industrielle revolusjon (European Commission, 2023a). NHO (2021) trekker frem at EU er Norges største handelspartner, og at de dermed har høy grad av påvirkning på det norske næringslivet. I tillegg gjør formaliserte avtaler som EØS-avtalen, Schengen-avtalen og Klimaavtalen at Norge er tett integrert med EU (Sending mfl., 2021). I 2023 inngikk Norge en avtale med EU, en såkalt Grønn Allians, som ytterligere styrker de to partenes samarbeid om grønn omstilling og utviklingen av en grønn økonomi (Regjeringen, 2023).

2.1.1 Bærekraftig finans

Ettersom denne casestudien undersøker et stort finansforetak er det hensiktsmessig å redegjøre for utviklingstrekk relatert til bærekraft som påvirker denne bransjen. EU trekker frem hvordan finansnæringen vil spille en nøkkelrolle i arbeidet med å levere på målsetningene i EUs grønne giv og unionens internasjonale forpliktelser knyttet til klima og bærekraft (European Commission, 2023a). Gjennom bærekraftig finans skal EU tilrettelegge for at private investeringer, i tillegg til offentlige midler, kanaliseres til prosjekter og selskaper som bidrar til en klimanøytral, motstandsdyktig, ressurseffektiv og rettferdig økonomi. Finanssektoren skal på denne måten være med å sikre den grønne omstillingen (European Commission, 2023b).

Bærekraftig finans handler om å hensynta miljømessige, sosiale og styringsmessige (ESG) vurderinger i investeringsbeslutninger, for å bidra til mer langsiktige investeringer i bærekraftige prosjekter og økonomiske aktiviteter (European Commission, 2023b). I EUs reguleringskontekst forstås dermed begrepet som finans som støtter økonomisk vekst samtidig som den reduserer belastningen på miljøet for å bidra til oppnåelsen av klima- og miljømålene beskrevet i EUs grønne giv. Dette innebærer også åpenhet og transparens rundt risikoer relatert til ESG-faktorer som kan ha en påvirkning på det finansielle systemet, og håndteringen av denne typen risiko gjennom hensiktsmessig regulering av finansmarkedsdeltakere (European Commission, 2023b).

Som del av EUs grønne giv har EU satt frem Rammeverket for Bærekraftig Finans (Sustainable Finance Framework) (European Commission, 2023d). Rammeverket innebærer blant annet implementering av nye reguleringer knyttet til transparens og rapportering for selskaper generelt og finansnæringen spesielt. Tre sentrale regulatoriske endringer er EU Taksonomien, Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) og Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Disse er relevante for vår casestudie, samtidig som de er sentrale for utviklingen innenfor bærekraftsarbeid.

EU Taksonomien har til hensikt å være et robust og forskningsbasert klassifiseringssystem som skal gi finansielle og ikke-finansielle aktører en felles forståelse av hva som kan

kategoriseres som bærekraftige aktiviteter, og på denne måten hindre grønnvasking (European Commission, 2023d). Taksonomien definerer dermed hvilke økonomiske aktiviteter som kan regnes som bærekraftige. I tillegg til taksonomien er det etablert lovpålagte rapporteringskrav for selskaper som skal sikre investorer den informasjonen de trenger for å ta informerte, bærekraftige investeringsbeslutninger. Rapporteringsregelverket skal bidra til åpenhet rundt den effekten selskapets aktiviteter har på miljø og samfunn, samt de finansielle risikoene selskapet står overfor som følger av omgivelsenes påvirkning på bedriften, i tråd med konseptet om dobbel vesentlighet (European Commission, 2023d).

Dobbel vesentlighet innebærer en helhetlig tilnærming til vesentlighetsvurderinger. Hensikten er å adressere temaer som kan være av beslutningsrelevans for interessenter generelt, og investorer spesielt. Dobbel vesentlighet fanger opp både virksomhetens påvirkning på miljøet og samfunnet den er en del av, og samfunnet og miljøets påvirkning på virksomheten (Jørgensen mfl., 2022). Et tema regnes som vesentlig dersom det oppfyller kravet om finansiell vesentlighet, miljømessig og sosial vesentlighet, eller begge. Hvilke temaer som regnes som vesentlige for bedriften vil kunne endre seg over tid. Organisasjonen er dermed nødt til å gjøre slike vesentlighetsvurderinger løpende.

SFDR trådte i kraft i mars 2021 og omfatter alle finansmarkedsdeltakere som tilbyr investeringsprodukter eller finansiell rådgivning. Denne offentliggjøringsforordningen krever rapportering på selskaps- og produktnivå knyttet til bærekraftsrisiko og såkalte Principal Adverse Impacts (PAI-indikatorer) som er forhåndsdefinerte bærekraftsfaktorer for investeringsbeslutninger. CSRD trådte i kraft i januar 2023 og erstatter EUs Non-Financial Reporting Directive (NFRD). CSRD er et felles rammeverk for rapportering av ikke-finansiell data for selskaper som opererer i EU, og omfatter alle store så vel som børsnoterte selskaper i EU (European Commission, 2023d). Rapporteringsdirektivet bygger på konseptet om dobbel vesentlighet og benytter en felles europeisk rapporteringsstandard (ESRS) (European Commission, 2023c). For at rapporteringen skal være i henhold til CSRD må den revideres av en ekstern tredjepart. Tidligere var bærekraftsrapportering i stor grad frivillig. Innføringen av SFDR og CSRD medfører dermed betydelige endringer i hva selskaper er lovpålagt å rapportere på. I tillegg sørger det for at selskaper rapporterer etter samme standard, hvilket gjør det enklere å finne og sammenligne informasjon.

2.1.2 Bærekraftsrapportering

I kapittel 2.1.2 vil vi se på hvordan rapportering, som et styringsverktøy, kan bidra til bærekraftig utvikling. Rapporteringsdirektivene trekkes frem som viktige i EUs grønne giv (European Commission, 2023d), og det er dermed nyttig for casestudien å studere teori relatert til bærekraftsrapportering.

I en litteraturgjennomgang trekker Christensen mfl. (2021) frem at rapportering kan ha reelle effekter på aktivitetene og ressursallokeringen til en virksomhet, og at disse effektene er sterkere når rapporteringen er obligatorisk. Det vises blant annet til mindre asymmetrisk informasjon, og muligheter for benchmarking basert på rapportene til konkurrenter. Dette er basert på litteratur for alle typer rapportering, der finansiell rapportering er mest vanlig. Christensen mfl. (2021) viser også til flere mekanismer som gjør at bærekraftsrapportering påvirker bærekraftige aktiviteter. Rapportering bidrar til økt innsikt i virksomhetens aktiviteter for både eksterne og interne interessenter. Eksterne interessenter som får mer informasjon kan i større grad legge press på en virksomhet til å forbedre sine praksiser. Det eksterne presset vil ha reelle effekter dersom kostnaden ved å avvike fra eksterne interessenters forventinger blir for høy. Internt vil økt monitorering og oppfølging av lederes bærekraftsaktiviteter påvirke hvordan disse aktivitetene utføres. Hvordan målingene gjøres er sentralt for rapporteringens effekt. Det kan også forekomme at toppledere eller eiere bruker bærekraftsrapporten til å identifisere aktiviteter som ikke er i tråd med selskapets overordede mål, og dermed endrer hvilke bærekraftige aktiviteter som utføres.

Videre trekker Christensen mfl. (2021) frem at bærekraftige aktiviteter kan bidra til økt lønnsomhet for virksomheten på sikt, blant annet fordi det bygger tillit til virksomheten og dens merkevarer. For at denne effekten skal gjøre seg gjeldende er det en forutsetning at de ulike interessentene er oppmerksomme på de bærekraftige aktivitetene som utføres, og dermed får bærekraftsrapportering en effekt. Obligatorisk bærekraftsrapportering vil også redusere kostnaden ved sammenligning mellom virksomheter for virksomhetene selv, slik at de kan lære av hverandres praksiser (Christensen mfl., 2021). I tillegg vil det øke presset mellom virksomheter for å prestere minst like bra som sine konkurrenter, og dermed kan bærekraftsrapportering føre til at flere virksomheter justerer bærekraftsaktivitetene sine

raskere, noe som kan gagne den overordnede bærekraftige utviklingen i økonomien.

Maas mfl. (2016) gjør en litteraturgjennomgang der sammenhengen mellom virksomhetsstyring, bærekraftsvurderinger, rapportering og økonomistyring undersøkes. Artikkelforfatterne finner at sammenhengen mellom de ulike konseptene sjelden undersøkes i relasjon til hverandre, og mener virksomheter kan få en bedre inngang til strategisk styring av bærekraftsaktiviteter dersom virksomhetsstyring, bærekraftsvurderinger, rapportering og økonomistyring integreres bevisst.

Maas mfl. (2016) begrunner dette med at basisen for virksomheters bærekraftsarbeid er å forbedre effektene aktivitetene deres har på sosiale og miljømessige forhold. Det er dermed sentralt å måle effekten virksomhetens aktiviteter har på disse forholdene, samt å overvåke utviklingen. Dersom virksomheter skal lage, analysere og kommunisere sine aktiviteters effekt på bærekraftige forhold må økonomistyring, virksomhetsstyring og rapportering anvendes i sammenheng. Artikkelforfatterne trekker frem viktigheten av formelle og uformelle styringsverktøy for bærekraft for å påvirke de bærekraftige aktivitetene til en virksomhet. Dersom målet er å gi interessenter mer innsikt ved å redusere asymmetrisk informasjon vil bærekraftsrapportering være gunstig. Maas mfl. (2016) understreker viktigheten av at bærekraftsinformasjonen man bruker som grunnlag for styringsverktøy eller rapportering blir kontrollert og utfordret på tilsvarende måte som finansiell data. Dette er nødvendig for å sikre korrekt rapportering og styring. Bærekraftsinformasjon som brukes til intern styring bør ofte være mer detaljert og spesifikk enn det som rapporteres eksternt, og virksomheter bør benytte både leading og lagging indikatorer. Oppsummert påpeker Maas mfl. (2016) kompleksiteten i virksomhetsstyring for bærekraftig utvikling, og de etterlyser flere studier som tar et holistisk perspektiv på dette.

2.1.3 Ulike tilnæringer til bærekraftsarbeid

I følge Clarkson (1995) varierer den strategiske tilnærmingen virksomheter har til bærekraft. Han skiller mellom reaktive, defensive, imøtekommende og proaktive tilnæringer, og peker på at rapporteringspraksisene vil variere avhengig av inngangen en virksomhet har. Artiach mfl. (2010) bygger videre på Clarkson (1995), og trekker frem at eksterne og interne interessenter påvirker virksomheters tilnærming til bærekraft. Ved svakt press fra

både eksterne institusjoner og interne interessenter kan bedrifter ha en reaktiv tilnærming til bærekraft, der de fraskriver seg ansvar for miljømessige og sosiale forhold. Dersom det institusjonelle presset kan kategoriseres som sterkt, samtidig som det interne presset er svakt, har virksomheter en tendens til å motsette seg bærekraftsarbeid med en defensiv tilnærming. Det er først når presset fra interne interessenter er høyt at virksomheter tar en imøtekommende eller proaktiv tilnærming til bærekraft. Når både internt press fra interessenter og eksternt press fra institusjoner er sterkt vil virksomheter være tjent med en proaktiv tilnærming, der de arbeider aktivt med å være i forkant av behov på bærekraftsområdet.

Baumgartner og Ebner (2010) peker også på ulike strategiske tilnærminger til bærekraft, men er noe mer nyansert da også driverne bak de ulike strategiene gjøres rede for. Artikkelforfatterene skiller mellom introverte, konservative, ekstroverte og visjonære bærekraftsstrategier. Med en introvert strategi har virksomheten fokus på seg selv, og gjør bærekraftige tiltak kun dersom de tvinges til det av interne eller eksterne interessenter. Driveren bak en introvert strategi er risikominimering for egen virksomhet. En konservativ bærekraftsstrategi drives av et ønske om effektivisering, og fokuset er på reduksjon av kostnader og økt effektivitet. En slik tilnærming har også egen virksomhet i fokus, men den er mer proaktiv enn introverte strategier. Virksomheter med en ekstrovert bærekraftsstrategi tar omgivelsene til etterretning, og gjør akkurat det som er tilstrekkelig basert på interessenters forventinger. Slike virksomheter ønsker å signalisere til omgivelsene at de er bærekraftige, og vektlegger kommunikasjon av eget bærekraftsarbeid. Visjonære virksomheter gjør mer enn det som kreves og forventes av omgivelsene. Dette drives typisk av et ønske om å bli en markedsleder innenfor bærekraft, og bruke den posisjonen som et komparativt fortrinn.

2.2 Virksomhetsstyring

Flere forskjellige definisjoner av begrepet virksomhetsstyring har blitt presentert i tidligere forskningslitteratur (Malmi og Brown, 2008). En tidlig definisjon av virksomhetsstyring er:

“The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and

efficiently in the accomplishment of the organization's objectives" (Anthony, 1965, s. 17).

Malmi og Brown (2008) introduserte en mer omfattende forståelse av begrepet, som lyder som følger:

"... systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule, then they should be called management control systems" (Malmi & Brown, 2008, s. 290).

Det er altså komplette og omfattende systemer for virksomhetsstyring, og ikke enkeltstående regler. Malmi og Brown (2008) tar for seg styringssystemet som en pakke, hvis formål er at adferden til ansatte skal påvirkes og styres slik at den sammenfaller med målene og strategien til organisasjonen.

Malmi og Brown skiller altså mellom styringsverktøy (management controls) og styringssystemer (management control systems). Et styringssystem er planen for hvordan virksomhetsstyringen skal foregå, og består av flere styringsverktøy av ulik karakter, som til sammen utgjør hele pakken. Styringsverktøy er en betegnelse som omfatter prosesser, målinger eller tiltak for hvordan styringen av virksomheten skal gjennomføres. Tidligere omfattet styringsverktøy hovedsakelig styring gjennom mål i finansregnskap og budsjetter. I senere tid har styringsverktøy basert på strategi, kultur og ledelse blitt vanlige å supplere med (Gjønnes & Tangenes, 2016).

Det er en viktig distinksjon mellom systemer for beslutningsstøtte eller informasjon og systemer for virksomhetsstyring. For at systemet skal være et styringssystem må det eksistere en mekanisme som monitorerer målkongruens (goal congruence) og adferd hos den som benytter, eller påvirkes av, systemet. Det må altså brukes av en overordnet til å styre adferden til en underordnet. Dersom det ikke brukes til å styre adferd vil det ikke være et styringsverktøy. Det er fordi et styringsverktøy har som hensikt å sikre kongruens mellom målene til virksomheten og den ansatte. Dersom den ansattes bruk av for eksempel et budsjett ikke overvåkes, og budsjettet ikke brukes til å påvirke beslutninger, er det kun

et informasjonssystem (Malmi & Brown, 2008).

En annen distinksjon i litteraturen gjøres mellom formelle og uformelle styringsverktøy (Otley, 1980). Formelle styringsmekanismer kjennetegnes av å være eksplisitte, og består gjerne av vedtatte strukturer, prosesser og rutiner. De uformelle styringsmekanismene er ikke eksplisitt formulert, og inkluderer verdier, symboler og tradisjoner. Disse bidrar til å skape en organisasjonskultur som skal skape kongruens mellom målene til organisasjonen og den ansatte (Simons, 1994).

Malmi og Brown (2008) nevner ikke bærekraftig virksomhetsstyring eksplisitt. Lueg og Radlach (2016) påpeker at rammeverket er godt egnet til å analysere bærekraftig virksomhetsstyring grunnet den brede definisjonen. I tillegg vil definisjonen være fordelaktig fordi det sikrer at studiens fokus ikke blir for smalt. Derfor vil vi i vår studie benytte Malmi og Brown (2008) sin tilnærming til virksomhetsstyring. Vi vil først presentere det fullstendige rammeverket, og deretter redegjøre for hvordan det kan anvendes for å undersøke bærekraftig virksomhetsstyring.

Typologien til Malmi og Brown (2008) består av fem hovedkategorier, med tilhørende undergrupper. Det fullstendige rammeverket illustreres av figur 2.1, og helheten er et styringssystem som utgjør en komplett pakke med styringsverktøy. Formålet for ledelsen er at styringssystemet gjør at ansattes adferd sammenfaller med målene til organisasjonen. De fem hovedkategoriene presenteres hver for seg under. Det er likevel viktig å understreke at de utgjør en fullstendig pakke, der de ulike elementene påvirker hverandre (Malmi & Brown, 2008).

Planlegging innebærer å gi retning til ansattes adferd ved å definere målsetninger (Malmi & Brown, 2008). I tillegg fastsetter planlegging standardene som må oppnås for å nå disse målene, og tydeliggjør forventningene til organisasjonsmedlemmenes adferd og innsatsnivå. To overordnede tilnærminger til planlegging inkluderer utarbeidelse av handlingsplaner og langsiktig planlegging. Førstnevnte fokuserer på mål og handlingsplaner for den nærmeste fremtiden og har en taktisk orientering. Langsiktig planlegging dreier seg om å fastsette mål og handlinger i lengre perspektiver, med et tydelig strategisk fokus.

| Kulturell styring | | | | | | |
|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Klaner | | Verdier | | | | Symboler |
| Planlegging | | Kybernetisk styring | | | | Belønning og kompensasjon |
| Langsiktig planlegging | Kortsiktig planlegging | Budsjettstyring | Finansielle målesystemer | Ikke-finansielle målesystemer | Hybride målesystemer | |
| Administrativ styring | | | | | | |
| Styringsstruktur | | Organisasjonsstruktur | | | Regler, rutiner og prosedyrer | |

Figur 2.1: Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyring. Oversettelse hentet fra Johanson og Madsen (2013)

Kybernetisk styring, ifølge Malmi og Brown (2008), er en tilnærming til styring der informasjon spiller en sentral rolle for å gi grunnlag for tilbakemeldinger, som igjen muliggjør justeringer for å håndtere avvik i adferd. Kybernetisk styring defineres som:

“...a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s compartment.” (Green & Welsh, 1988, s. 289)

Innenfor dette rammeverket er det fire varianter av kybernetisk styring: budsjettstyring, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer (Malmi & Brown, 2008). Budsjettstyring innebærer å bruke budsjettet som en kontrollmekanisme som prestasjonen evalueres opp mot. Finansielle måltall er konkrete indikatorer som kan benyttes for å holde ansatte ansvarlige for sin adferd og styre innsatsen mot ønskede områder, for eksempel avkastningskrav. Ikke-finansielle måltall kan komplementere de finansielle måltallene ved å hjelpe til med å identifisere de faktorene som driver prestasjonene utover finansielle faktorer. Dette kan for eksempel være kundetilfredshet. Et hybrid målesystem som for eksempel balansert målkort kombinerer både finansielle og

ikke-finansielle målemetoder, og er en dominerende form for styringsverktøy (Malmi & Brown, 2008).

Kulturell styring består av klaner, verdier, og symboler. Malmi og Brown (2008) påpeker at organisasjonskultur blir et styringsverktøy når det brukes til å påvirke adferd, og definerer det som at:

“the values, beliefs and social norms which are established influence employees behaviour”.
(Malmi & Brown, 2008, s. 292)

Verdier kan påvirke adferd gjennom det Simons mfl. (1995) beskriver som “belief systems”, som er selskapets grunnleggende retning og formål. Disse blir definert, kommunisert og fulgt opp av toppledelsen. Malmi og Brown (2008) trekker frem tre måter slike belief systems påvirker adferden til de ansatte.

1. Sosialisering gjør at ansattes verdier konvergerer mot organisasjonens verdier.
2. Hvilke typer ansatte som rekrutteres påvirker selskapets verdier.
3. Ansatte endrer adferd for å passe inn, selv om det ikke samsvarer med deres egne verdier.

Klaner er subkulturer i organisasjonen, der individene har felles verdier og ferdigheter. Subkulturen i en klan kan påvirke adferd på samme måte som den overordnede kulturen. Kulturell styring gjennom symboler forekommer når organisasjonen skaper synlige, eksplisitte uttrykk for kulturen som påvirker ansattes adferd. Corsi og Arru (2021) peker på bærekraft som en immateriell, strategisk ressurs hvis inkludering i bedriftens kultur fremmer bærekraftig praksis på alle nivåer i hele organisasjonen, noe som igjen støtter opp under selskapets strategiske målsetninger.

Belønning og kompensasjon refererer til strategier for å motivere og forbedre ytelsen i en organisasjon ved å skape kongruens mellom organisasjonens mål og ansattes mål

(Malmi & Brown, 2008). En undersøkelse utført av Bonner og Sprinkle (2002) støtter opp om betydningen av økonomiske incentiver med fokus på individuelle bidrag. De hevder at slike incentiver kan ha en positiv effekt på ansattes prestasjon ved å påvirke varigheten og intensiteten av individets innsats. Dette understreker betydningen av å balansere organisasjonens målsettinger med ansattes motivasjon og belønningssystemer for å oppnå ønsket ytelse og engasjement. Malmi og Brown (2008) understreker at belønning og kompensasjon ofte relateres til informasjonen fra kybernetiske styringsverktøy. Likevel er det et eget element i typologien, da organisasjoner kan gi kompensasjon eller belønning fra andre kriterier enn de kybernetiske.

Administrativ styring skal forme og veilede ansattes adferd gjennom organiseringen av både enkeltpersoner og grupper innenfor en organisasjon. Denne styringen kan deles inn i tre kategorier, som beskrevet av Malmi og Brown (2008): styringsstruktur, organisasjonsstruktur og regler, rutiner og prosedyrer. Organisasjonsstruktur har som hensikt å minimere variasjoner i ansattes adferd ved å gi klarhet i ansvarsområder og rapporteringslinjer, og dette er noe ledere aktivt kan påvirke og tilpasse. Styringsstrukturer er de formelle rammene som definerer autoritet og ansvar i organisasjonen. Disse strukturene fungerer som veiledende retningslinjer for organisasjonens medlemmer. De hjelper til med å etablere klare forventninger og ansvarsområder, og legger grunnlaget for effektiv koordinering og smidig samarbeid. Regler, rutiner og prosedyrer spesifiserer akseptabel adferd og praksis i organisasjonen. Disse retningslinjene tjener som et rammeverk som styrer daglig drift og sikrer konsistens i adferd og utførelse av oppgaver. Samlet sett er administrativ styring en avgjørende komponent i organisasjoners evne til å oppnå målsettingene sine ved å gi en strukturert og veiledende tilnærming til ansattes adferd og prestasjon.

Typologien presentert ovenfor vil være utgangspunktet for forståelse av virksomhetsstyring i denne casestudien. Den vil også danne grunnlaget for strukturen i deler av casestudien, da både resultater og diskusjon vil legges frem med utgangspunkt i typologiens elementer. Videre presenteres det hvordan rammeverket til Malmi og Brown (2008) lar seg anvende i kontekst av bærekraftig virksomhetsstyring.

2.2.1 Bærekraftig virksomhetsstyring

Crutzen mfl. (2017) definerer bærekraftig virksomhetsstyring på følgende måte:

“Sustainability Management Controls can be said to include all devices and systems that managers develop and use to formally and informally ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization’s sustainability objectives and strategies.” (Crutzen mfl., 2017, s. 1293)

Denne definisjonen vil benyttes fordi vektleggingen av formelle og uformelle styringsverktøy lar seg overføre til Malmi og Brown (2008) sitt brede rammeverk med fem ulike kategorier av styringsverktøy. Rammeverket til Malmi og Brown (2008) anbefales av flere for å studere bærekraftig virksomhetsstyring. Typologiens brede tilnærming og forståelse av styringsverktøy som en helhetlig pakke trekkes frem som sentrale egenskaper som gjør rammeverket anvendelig for studier av bærekraftig virksomhetsstyring. Den brede tilnærmingen trekkes frem av både Lueg og Radlach (2016) og Ditillo og Lisi (2014) som en fordel. Også Epstein og Buhovac (2014) vektlegger at ledelsen må bruke både formelle og uformelle styringsverktøy for å hensynte samspillet mellom miljømessige, sosiale og økonomiske forhold.

Det finnes flere eksempler på studier som undersøker enkelte typer styringsverktøy for bærekraft. Riccaboni og Leone (2010), Morsing og Oswald (2009) og De Villiers mfl. (2016) peker alle på ulike styringsverktøy som kan legge til rette for at virksomheter bidrar til bærekraftig utvikling. Riccaboni og Leone (2010) trekker frem planlegging som sentralt i implementeringen av bærekraftsstrategier. Morsing og Oswald (2009) peker på viktigheten av organisasjonskultur for implementering av strategier, mens De Villiers mfl. (2016) trekker frem at bruk av bærekraftsrapportering og balansert målkort i styringssystemene forbedrer operasjonalisering og intern kommunikasjon knyttet til bærekraftsmål. Schaltegger mfl. (2011) ser på hvordan implementeringen av denne typen bærekraftig balansert målkort (SBSC) kan styrke virksomhetsstyringen gjennom å identifisere, analysere og håndtere ikke-finansielle aspekter som påvirker virksomhetens finansielle resultater, og på denne

måten bidra til økt verdiskaping. Bærekraftig virksomhetsstyring vil på denne måten bidra til at selskapet når sine sosiale og miljømessige målsetninger gjennom definerte KPIer, samtidig som den fremmer forretningens overordnede suksess (Schaltegger mfl., 2011). Studiene nevnt ovenfor undersøkte hvert styringsverktøy isolert, og hadde ikke (Malmi & Brown, 2008) sin helhetlige tilnærming til virksomhetsstyring.

Crutzen mfl. (2017) brukte Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for å undersøke om virksomheter har en komplett pakke med styringsverktøy for bærekraftig utvikling. De undersøkte 17 selskaper som anses som foregangsbedrifter innenfor bærekraftsarbeid i Europa. Studien finner at selskapene som ble undersøkt i stor grad benyttet planlegging, kybernetisk styring og administrativ styring for bærekraftige aktiviteter. Graden av kulturell styring var mer varierende, og omfattende kulturell styring ble anvendt i 10 av 17 selskaper. Crutzen mfl. (2017) anser den kulturelle styringen som omfattende dersom de observerte fire eller flere forskjellige kulturelle styringsverktøy.

I sine undersøkelser fant Crutzen mfl. (2017) at 15 av 17 selskaper har en form for langsiktig planlegging av bærekraftige aktiviteter. Artikkelforfatterne argumenterer for at dette ikke er overraskende, da bærekraftsutfordringer er komplekse, og nødvendiggjør planlegging. Det var midlertidig kun syv av 17 selskaper som tok høyde for både miljømessige og sosiale aspekter ved bærekraft i planleggingen. Videre hadde ni av selskapene som ble undersøkt en manglende forbindelse mellom kjerneaktiviteter og bærekraftig planlegging. Selv om selskapet hadde handlingsplaner for bærekraft manglet eksplisitte sosiale eller miljømessige mål i selskapets strategi. Dette forekom typisk i selskaper der bærekraftsmål og handlingsplaner var separate og urelaterte til selskapets overordnede mål og strategi.

Ingen av selskapene Crutzen mfl. (2017) undersøkte hadde et komplett system med styringsverktøy for bærekraft. Det trekkes frem flere ulike årsaker til dette. Blant annet pekes det på at virksomhetsstyring for bærekraft er relativt ferskt for de aller fleste bedrifter, og at det derfor er logisk at de ikke har rukket å etablere komplette styringssystemer. En annen mulig årsak er at det er utfordrende for bedrifter å måle og formelt styre bærekraftige aktiviteter. Dette fører til mindre grad av formelle styringsverktøy. Artikkelforfatterne

uttrykker behov for flere undersøkelser av bedrifters styringspakker for bærekraft. Videre intervjuet Crutzen mfl. (2017) kun bærekraftsansvarlige, og de etterlyser også undersøkelser der andre toppledere og økonomer intervjues. Dermed vil det være interessant med en holistisk undersøkelse av styringsverktøyene en norsk foregangsbedrift på bærekraftsarbeid benytter.

Et annet interessant aspekt er hva som driver organisasjoner til å implementere styringsverktøy for bærekraftig utvikling. Pondeville mfl. (2013) finner at press fra interessenter, både i markedet og i organisasjonen, kan drive organisasjoner til å utvikle en større grad av miljømessig proaktivitet. I forlengelse finner de at press fra interessenter i markedet og organisasjonen fører til utvikling av styringssystemer for bærekraft. Av de ulike formene for interessentpress har det organisatoriske sterkest effekt, og er det eneste som påvirker de uformelle styringsverktøyene for bærekraft. Press fra interessenter i markedet har kun en signifikant effekt på formelle styringssystemer for bærekraft. Et annet interessant funn er at regulatorisk press har en signifikant påvirkning på utviklingen av bærekraftsrelaterte informasjonssystemer, men ikke på graden av bærekraftig proaktivitet og styringssystemer for bærekraft. Regulatorisk press fører altså til innsamling av informasjon, men ikke endring av aktiviteter og styringssystemer. Gitt disse identifiserte driverne, og et uttrykt behov for videre forskning, blir det interessant å undersøke hva som driver den bærekraftige virksomhetsstyringen i bedriften som undersøkes i denne studien.

2.2.2 Integrasjon av bærekraft i styringssystemer

Denne casestudien undersøker *hvordan* det arbeides med å implementere bærekraftige styringspraksiser. Dermed er det naturlig å undersøke teori knyttet til integrasjon av bærekraft i øvrige styringsverktøy og strategi. Det reises ofte spørsmål rundt hvorvidt bærekraftige aktiviteter er en integrert del av en virksomhets mål og strategi, eller om det er aktiviteter som gjennomføres separat. Gond mfl. (2012) undersøkte hvordan bærekraft blir en integrert del av strategien til en virksomhet. I følge forskerne forekommer en “integrert bærekraftsstrategi” når bærekraftsstrategi og øvrig strategi overlapper fullstendig. Dette betegner en ideell situasjon, der bærekraft er innebygd og godt forankret i organisasjonens struktur, kultur, og styringssystem.

Det er essensielt at styringssystemet for bærekraft er integrert med den øvrige styringen for at bærekraftige styringsverktøy skal bidra til en integrert bærekraftsstrategi (Gond mfl., 2012). Integrasjon mellom bærekraftige og øvrige styringssystemer kjennetegnes i følge Gond mfl. (2012) ved graden av overlapp mellom systemene. Ved høy grad av integrasjon er det høy grad av overlapp mellom bærekraftig og øvrig styring, og systemene er preget av samspill og gjensidighet. Det følger at integrasjon mellom systemene som helhet fordrer sammenheng mellom de enkelte styringsverktøyene systemene består av. Inkludering av bærekraft i et balansert målkort trekkes frem som et eksempel av Gond mfl. (2012) på integrasjon mellom bærekraftig og tradisjonell styring.

Gond mfl. (2012) identifiserte tre ulike typer integrasjon mellom tradisjonelle systemer for virksomhetsstyring og systemer for bærekraftig virksomhetsstyring. De tre typene representerer ulike elementer som er nødvendige for at bærekraft skal integreres i strategien på en robust måte. Det overordnede styringssystemet må legge til rette for (i) kognitiv, (ii) organisatorisk og (iii) teknisk integrasjon:

For det første må styringssystemet designes for å legge til rette for samhandling, kunnskapsdeling og dialog blant ulike medlemmer i en organisasjon. Dette innebærer å skape et miljø der ansatte kan utveksle ideer, informasjon og perspektiver på tvers av hierarkiske nivåer og avdelinger. Målet er å fremme en felles forståelse og et kollektivt engasjement for organisasjonens bærekraftige mål og strategier, og på den måten oppnå kognitiv integrasjon.

For det andre er det viktig at organisasjonens strukturer og prosesser er i harmoni og støtter opp under styringssystemets mål og virkemåte. Dette innebærer å sikre at organisasjonens forskjellige deler arbeider i sammenheng og samarbeider mot felles mål. For organisatorisk integrasjon er det nødvendig at strukturene og rapporteringslinjene som ligger til grunn for den bærekraftige styringen ikke går på akkord med organisasjonens øvrige struktur og organisering.

For det tredje er det nødvendig at de bærekraftige strategiene blir innlemmet og samkjørt med andre styringsverktøy og forretningsstrategier. Dette er en viktig faktor for å sikre at bærekraftige initiativer ikke bare eksisterer isolert, men er integrert i den overordnede driften og i virksomhetens beslutningsprosesser. Det er med andre ord viktig at styringsverktøy for bærekraft er passende for organisasjonen og dens øvrige styringsverktøy. For teknisk integrasjon er det altså viktig at de bærekraftige målsetningene samsvarer med organisasjonens øvrige målsetninger, og at tiltak for å nå de bærekraftige målene er i harmoni med de overordnede målene.

Hvorvidt et bærekraftig styringsverktøy bør være en integrert del av strategien vil ifølge Schaltegger mfl. (2011) avhenge av hva slags aktivitet styringen skal påvirke. Han trekker frem styring relatert til dynamiske regulatoriske omgivelser som et eksempel på en type aktivitet som sjelden er strategisk prekær for en virksomhet. Det kategoriseres som en hygienefaktor, der hensikten med styringsverktøyet bør være å legge til rette for systematisk analyse og prediksjon av endringer. For kjerneaktiviteter vektlegger Schaltegger og Burritt (2010) at styringsverktøyene for bærekraft bør være integrert med øvrige styringsverktøy og strategien som helhet, hvilket samsvarer med innsikten fra Gond mfl. (2012). Også Hopwood og Unerman (2010) trekker frem viktigheten av integrasjon mellom bærekraftig og øvrig styring, for eksempel ved at KPIer knyttet til bærekraft knyttes tydelig til finansielle verdier.

2.3 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har relevant teori blitt presentert. Først tok vi for oss bærekraftig utvikling, og FN sin brede tilnærming er grunnlaget for forståelsen av begrepet i denne studien. FN vektlegger at klima og miljø, økonomi, og sosiale forhold alle er sentrale for en bærekraftig utvikling. Videre så vi hvordan Paris-avtalen fra 2015 har ledet opp til klimapolitikk og tiltak som er relevante i denne casestudien. EUs grønne giv (EU Green Deal) medfører regulatoriske endringer og rapporteringskrav for bedrifter. Gjennom formaliserte avtaler som EØS og Klimaavtalen er Norge forpliktet til å følge EUs vedtak. Denne casestudien undersøker et finansforetak som grunnet EUs grønne giv må følge Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) og Corporate Sustainability Reporting

Directive (CSRD).

Grunnet tiltakende rapporteringskrav presenterte vi teori knyttet til bærekraftsrapportering. Christensen mfl. (2021) fant at bærekraftsrapportering kan ha reelle effekter på aktivitetene til virksomheter av flere årsaker, blant annet økt press fra interessenter og økt intern monitorering av bærekraftige aktiviteter. Maas mfl. (2016) trekker frem viktigheten av at bærekraftsinformasjonen som danner grunnlaget for rapporten ettergås på tilsvarende måte som finansiell rapporteringsdata. Deretter så vi kort på ulike strategiske tilnærminger til bærekraft, og driverne bak disse. Baumgartner og Ebner (2010) skiller mellom introverte, konservative, ekstroverte og visjonære bærekraftsstrategier, der virksomheter velger strategi basert på om de ønsker risikominimering for egen virksomhet, kostnadsreduksjon, å imøtekomme interessenters forventinger, eller å være en markedsleder innenfor bærekraft.

Det mest sentrale teoretiske rammeverket i denne casestudien er Malmi og Brown (2008) sin typologi for virksomhetsstyring. Det overordnede målet med virksomhetsstyring er å styre adferden til ansatte slik at den sammenfaller med organisasjonens mål og strategi. Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk består av en pakke med fem hovedkategorier av styringsmekanismer. Disse er planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring, og kulturell styring.

Planlegging kan hovedsakelig kategoriseres som langsiktig og strategisk, eller kortsiktig og taktisk. Ved å tydeliggjøre organisasjonens retning, mål, og forventet innsats påvirkes adferden til ansatte. Kybernetisk styring dreier seg om bruk av kvantitative målinger av aktiviteter eller prestasjoner opp mot et etablert mål. Budsjetter, finansielle måltall og balanserte målkort brukes typisk i kybernetisk styring. Dersom ansatte får en bonus eller annen godtgjørelse for å oppfylle en gitt parameter faller det under kategorien belønning og kompensasjon. Her er hensikten å sikre målkongruens mellom ansatte og virksomhet, samt å øke innsats. Administrativ styring påvirker adferden til ansatte gjennom organisasjonsstruktur, standardiserte regler, og styringsstruktur. Ved å definere ansvar, autoritet og tilhørighet styres adferden til ansatte. Kulturell styring forekommer ved at

verdiene og normene som etableres i organisasjonen påvirker adferden til de ansatte.

Vi valgte å benytte Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk i vår casestudie fordi det anbefales av flere forskere for å studere bærekraftig virksomhetsstyring, for eksempel Lueg og Radlach (2016) og Ditillo og Lisi (2014). Crutzen mfl. (2017) definerer bærekraftig virksomhetsstyring som verktøy og systemer ledere bruker for å sørge for at ansattes adferd og valg samsvarer med organisasjonens bærekraftsmål og -strategi. Crutzen mfl. (2017) anvendte Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for å undersøke bærekraftig virksomhetsstyring i europeiske bedrifter. De identifiserte flere ulike styringsmekanismer og styringssystemer, men ingen som kunne kategoriseres som komplette styringspakker i henhold til Malmi og Brown (2008). Pondeville mfl. (2013) undersøkte hva som driver bedrifter til å implementere styringsverktøy for bærekraftig utvikling, med fokus på omgivelsenes påvirkning. Et av flere interessante funn var at internt organisatorisk press i størst grad påvirker utviklingen av styringsverktøy for bærekraftig utvikling. Gond mfl. (2012) viste hvordan kognitiv, teknisk, og organisatorisk integrasjon mellom bærekraftig og øvrig styring er nødvendig for at bærekraft skal integreres i strategien til en bedrift.

Typologien til Malmi og Brown (2008) vil bli anvendt i diskusjon av forskningsspørsmål 1. I tillegg brukes den som basis for strukturen i kapitlene som omhandler resultater og diskusjon, og danner grunnlaget for strukturen i casestudien. Innsikten fra Gond mfl. (2012) blir sentral for diskusjonen av forskningsspørsmål 2.

3 Metode

I kapittel 3 vil vi gjennomgå rasjonale for metodologiske valg som er gjort i forbindelse med gjennomføringen av denne studien, hvis hensikt er å besvare oppgavens problemstilling:

Hvordan arbeider Storebrand med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling i egen organisasjon?

Beslutningen om metodisk tilnærming er forankret i oppgavens problemstilling, og den legger føringer for valg knyttet til dette arbeidet. Delkapittel 3.1 ser på valget av forskningsdesign, før vi videre gjør rede for datainnsamlingsprosessen og de hensyn som er tatt i forbindelsen med dette arbeidet i delkapittel 3.2. Delkapittel 3.3 ser på hvordan den innsamlede dataen er analysert, før vi i delkapittel 3.4 diskuterer forskningens kvalitet i lys av vurderinger knyttet til studiens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis diskuteres etiske vurderinger i delkapittel 3.5, før refleksjoner rundt metodearbeidet og studiens metodologiske begrensninger adresseres i delkapittel 3.6 og 3.7. Helt til slutt vil en oppsummering av de valgene som er gjort i forbindelse med metodearbeid presenteres i en tabell i delkapittel 3.8.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan man ønsker å gå frem for å svare på studiens problemstilling (Saunders mfl., 2019). Dette delkapittelet gjør rede for valgene som er tatt i forbindelse med studiens forskningsdesign. Herunder diskuteres forskningstilnærming, hensikten med valgt forskningsdesign, forskningsmetode og forskningsstrategi.

3.1.1 Forskningstilnærming

I forskningen er det tre primære tilnærminger til teoriutvikling; induktiv tilnærming, deduktiv tilnærming og en abduktiv tilnærming. Den induktive tilnærmingen ansees som mest hensiktsmessig for denne studien. Gjennom en induktiv tilnærming utarbeider man

generelle konklusjoner fra empiriske observasjoner. På denne måten går forskningsprosessen fra observasjoner til analyse, funn og resultater. Teori utvikles basert på de resultatene studien kommer frem til og inkorporeres med eksisterende kunnskap for å forbedre gjeldende teorier. Denne forskningstilnærmingen er ofte forbundet med kvalitativ forskning (Ghauri mfl., 2020). En deduktiv tilnærming beskrives av Ghauri mfl. (2020) som en prosess der konklusjoner nås gjennom logiske slutninger. Ved en slik tilnærming bygges hypoteser basert på kunnskap fra litteraturen, og eksisterende teori er formende for forskningsprosessen. En deduktiv tilnærming til teoriutvikling assosieres ofte med kvantitativ forskning. Den abduktive tilnærmingen til teoriutvikling kombinerer induktiv og deduktiv tilnærming, og baserer seg på teoretisk tolkning av et empirisk problem som kan lede til utviklingen av nye teorier. Abduksjon er med andre ord en kontinuerlig prosess der opprinnelig rammeverk og teoretiske antagelser tilpasses empiriske funn (Ghauri mfl., 2020). Tilnærmingen tilfører på denne måten fleksibilitet til å bevege seg mellom teori og data. De ulike tilnærmingene til teoriutvikling kan sees på som et kontinuum med den induktive tilnærmingen i den ene enden, den deduktive tilnærmingen i den andre enden, og den abduktive tilnærmingen et sted i mellom de to (Saunders mfl., 2019). Til tross for hva definisjonene skulle tilsi er det vanskelig å rendyrke en spesifikk tilnærming (Saunders mfl., 2019) da de ofte inneholder elementer av hverandre (Ghauri mfl., 2020).

Denne studien baserer seg på en induktiv forskningstilnærming for å utforske hvordan Storebrand arbeider med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Målet er å bruke innsikten som utvikles fra analysen av innsamlede data til å danne et konseptuelt rammeverk for hvordan bærekraft implementeres i virksomhetsstyringen til en aktør i bank-og finansnæringen. Ambisjonen er at kunnskapen som er utviklet vil kunne bidra til å forstå hvordan finansinstitusjoner kan lykkes med å gjøre bærekraft til en integrert del av virksomheten, og nyttegjøre denne kunnskapen til å fullbyrde sin nøkkelrolle i det grønne skiftet.

3.1.2 Hensikten med valgt forskningsdesign

Forskningsprosjektets natur vil legge føringene for valg av forskningsdesign, hvis hensikt er å utgjøre en plan for hvordan studiens problemstilling skal besvares (Saunders mfl., 2019). Forskningsdesign innebærer dermed valg knyttet til forskningsmetode, forskningens

formål, og utformingen av forskningsstrategi. I følge Saunders mfl. (2019) kan studier være utforskende, beskrivende, forklarende eller evaluerende. Formålet med en utforskende studie er å videreutvikle forståelsen av et problem gjennom åpne forskningsspørsmål i en iterativ og fleksibel forskningsprosess (Saunders mfl., 2019). Dette er dermed en tilnærming som er spesielt passende når man undersøker fenomener det er lite kunnskap om, der det har vært gjort lite forskning på tidligere, eller det ikke er etablert en grundig forståelse av fenomenet (Ghauri mfl., 2020). Andre formål krever andre måter å tilnærme seg forskningen på. En beskrivende studie har til hensikt å danne et mer nøyaktig bilde av hendelser, personer eller situasjoner (Saunders mfl., 2019), i tilfeller der det er utviklet noe kunnskap på forhånd for å gi et mer nyansert bilde av et fenomen (Ghauri mfl., 2020). Denne tilnærmingen utgjør en naturlig forløper til forklarende forskning, hvis hensikt er å etablere årsakssammenhenger mellom variabler og forklare relasjoner som er relevante for problemet (Saunders mfl., 2019). Evaluerende forskning har til hensikt å finne ut av hvor godt eller effektivt noe fungerer, for eksempel et styringsverktøy, og innebærer ofte en sammenligning med eksisterende teori (Saunders mfl., 2019).

Det er lite litteratur som tar for seg nøyaktig den tematikken som undersøkes i denne studien. Derfor finner vi det hensiktsmessig å følge en utforskende tilnærming for å undersøke og belyse fenomenet slik det er formulert i problemstillingen, og på denne måten videreutvikle kunnskap om tematikken problemstillingen beskriver (Saunders mfl., 2019). Studiens eksplorative natur gjenspeiles i problemstillingens formulering som har til formål å undersøke og komme med ny innsikt knyttet til *hvordan* en sentral aktør innen nordisk bank og finans arbeider med implementeringen av styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Med utgangspunkt i en eksplorativ tilnærming legges det også til rette for en iterativ og undersøkende prosess der ny innsikt kan være med og forme prosjektets retning etterhvert som arbeidet går fremover (Saunders mfl., 2019). På denne måten er en eksplorativ metode passende for den induktive forskningstilnærming vi benytter. Vi ser på et mindre utvalg og benytter oss av kvalitativ data for å undersøke om innsikten kan overføres til mer generelle prinsipper og teorier for et område der det finnes lite kunnskap fra før.

3.1.3 Forskningsmetode

Denne studien benytter kvalitativ metode i stedet for kvantitativ metode eller mixed metode. I følge Ghauri mfl. (2020) kan de to metodene skilles ved måten data innhentes og måles på. Kvantitativ metode benytter numerisk datainnsamling slik som statistikk til å sammenlikne og karakterisere forhold mellom ulike variabler, og har ofte en deduktiv tilnærming til videre teoriutvikling. Kvalitativ metode kjennetegnes ved at funn genereres gjennom ikke-numerisk og ikke-standardisert data, ofte gjennom intervjuer, karakterisert av respondenters meninger (Saunders mfl., 2019). Kort oppsummert kan forskjellen beskrives som at kvalitative metoder har til hensikt å etablere en forståelse av fenomenet som studeres, mens kvantitative metoder fokuserer på testing og verifisering (Ghauri mfl., 2020). De to metodetilnærmingene kan sees som to ender av et spekter der mixed metode utgjør en mellomting hvor forskningen kombinerer elementer fra begge (Saunders mfl., 2019). Forskjellen mellom de to forskningsmetodene kan også beskrives mer prinsipielt som at der kvantitativ forskning handler om å nøye forberede og gjennomføre en strukturert plan, fokuserer kvalitativ forskning på fleksibilitet til å utforske ideer (Bansal & Corley, 2012).

Når problemstillingen er ustrukturert og det er begrenset med forskning på det spesifikke temaet som problemstillingen adresserer, vil kvalitativ forskning være særlig relevant da det legger til rette for en bedre forståelse av, og innsikt i, fenomenet (Ghauri mfl., 2020). Kvalitativ forskning er også godt egnet for en induktiv tilnærming til teoriutvikling for å belyse problemstillingen gjennom ulike perspektiver (Saunders mfl., 2019). Videre vil en kvalitativ metode være hensiktsmessig gitt studiens eksplorative formål ettersom det legger til rette for en grundig utforskning av meninger og oppfatninger slik de fremkommer i intervjuene med de ansatte i Storebrandkonsernet.

3.1.4 Forskningsstrategi

Dette prosjektet baserer seg på en casestudie av Storebrandkonsernet. En casestudie defineres av Gerring (2004) som en intensiv studie av en enkelt enhet med mål om å generalisere funnene til et bredere sett av enheter, der en enhet er definert som et geografisk begrenset fenomen observert på et bestemt tidspunkt eller over en bestemt

periode, men at definisjonen også kan avhenge av studiens forskningsdesign (Gerring, 2004). Ulike strategier tjener ulike formål, og hva slags strategi studien benytter seg av vil avhenge av hvilket formål den respektive studien har. Yin (2009) forklarer hvordan jo mer forskningsspørsmålet har til hensikt å forklare gjeldende forhold, eksempelvis *hvordan* eller *hvorfor* et sosialt fenomen opptrer og fungerer slik det gjør, desto mer relevant vil det være for forskeren å benytte seg av en casestudie-metodikk. Casestudiens relevans knyttes også til i hvilken grad studiens problemstilling krever uttømmende dybdebeskrivelser av relevante fenomen (Yin, 2009).

Forskningsstrategi kan defineres som en handlingsplan for hvordan man best skal gå frem for å besvare studiens problemstilling. Strategien er dermed tett knyttet til valg av forskningstilnærming, metode og formål (Saunders mfl., 2019). Tidsbegrensning, ressurser og andre praktiske hensyn vil også påvirke beslutninger knyttet til valg av forskningsstrategi (Saunders mfl., 2019). Eksempelvis er de praktiske rammene for gjennomføringen av denne studien preget av en endelig innleveringsfrist fastsatt av Norges Handelshøyskole. Ettersom denne studiens problemstilling søker å belyse et tema som i liten grad er dekket av litteraturen er det benyttet en induktiv og utforskende tilnærming som skal gi mer dybdekunnskap om fenomenet som undersøkes. I et slikt tilfelle er en casestudie spesielt godt egnet, ettersom dypdykk i en enkelt enhet tillater forskeren å utvikle innsikt som ikke ville vært like tydelig for en studie som arbeider med et tynnere, mindre fleksibelt sett med empirisk data fordelt på flere enheter eller observasjoner (Gerring, 2004). Gitt de metodologiske valgene, og praktiske rammene, er det dermed hensiktsmessig med en forskningsstrategi som tar form av en casestudie i denne studiens tilfelle (Saunders mfl., 2019) (Yin, 2009).

Det skilles som nevnt mellom studier som tar for seg en enkelt case, og studier som ser på flere caser samtidig. Motivene for gjennomføringen av casestudier varierer fra å presentere en individuell case, til ønsket om å komme frem til kunnskap basert på caseobservasjoner som kan la seg overføre til mer generelle prinsipper (Yin, 2009). En enkelt casestudie er mest egnet når formålet med studien er å undersøke det ekstreme, uvanlige eller kritiske (Yin, 2009). Storebrand ansees for å være ledende på bærekraftskompetanse i den nordiske bank-og finansnæringen, og er stadig fokus for ekstern anerkjennelse for

sitt arbeid med bærekraft. I 2022 ble selskapet rangert som nummer én av Prospera i kategorien bærekraftige investeringer i Skandinavia, og fikk toppscore i Sødeberg&Partners sin bærekraftsrangering av livsforsikringsselskaper. Selskapet ble også inkludert i Dow Jones Sustainability World Index for tredje år på rad, og med det vurdert som et av verdens ledende børsnoterte selskaper innen arbeid med bærekraft (Storebrand, 2023c). Vi anser dermed Storebrand for å være en spesielt interessant enhet når det skal forskes på en slik problemstilling som den vi introduserer i kapittel 1.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingsprosessen har foregått i to løp, innsamling av primærdata og innsamling av sekundærdata. Saunders mfl. (2019) definerer hvordan data kan klassifiseres i disse to kategoriene etter hva slags formål den innhentende informasjonen tjener. Primærdata samles inn for den faktiske studien, mens sekundærdata opprinnelig har vært samlet inn for andre formål. Ved gjennomføringen av en kvalitativ casestudie vil intervjuer utgjøre et naturlig datainnsamlingsverktøy. Det samme gjelder andre supplerende kilder til informasjon slik som dokumenter og rapporter (Saunders mfl., 2019). I denne studien er primærdata innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette delkapittelet gjør rede for de to ulike datatypene vi har benyttet oss av i denne studien, hvorfor disse metodene er valgt og hvordan dataen er innhentet. Seksjon 3.2.1 gjør rede for tilgangen til Storebrand og kontakten underveis, 3.2.2 beskriver valg av, og arbeidet med, primærdata, mens seksjon 3.2.3 forklarer hvordan supplerende kvalitativ data er benyttet som sekundærdata.

3.2.1 Tilgang til og kontakt med Storebrand

En av forfatterne av denne masteroppgaven har tidligere vært ansatt som intern i Storebrands kapitalforvaltningsavdeling i perioden juni 2022 til april 2023. Et etablert kontaktnettverk på innsiden av selskapet gjorde det lettere å nå ut til relevant beslutningsmyndighet, og sannsynligvis mer nærliggende for Storebrand å delta i prosjektet. Selskapet arbeider vanligvis ikke med masteroppgaver, men gjorde i dette tilfellet et unntak. Etter innledende mailkorrespondanse over sommeren 2023 ble det innledet et møte med en representant fra bærekraftsteamet i august. Her ble det gjort rede

for oppgavens målsetninger og avklart forventninger knyttet til hva et samarbeid om prosjektet ville innebære. Vår kontaktperson i Storebrand har hjulpet oss med å komme i kontakt med intervjuobjekter på tvers i organisasjonen, og kommet med tilbakemeldinger på intervjuguide og to utkast av oppgaven. Utover dette har kontakten vært relativt sparsommelig, og arbeidet har gått sin gang uten involvering fra selskapet. Storebrand har med andre ord gitt oss rom og tillit til å arbeide autonomt med oppgaven gjennom høsten, og vært tilgjengelige for å svare på spørsmål som eventuelt skulle dukke opp.

3.2.2 Primærdata: Semistrukturerte dybdeintervjuer av ansatte

Denne studiens primære kilde til kvalitativ data er ni semistrukturerte dybdeintervjuer med ni ansatte fra ulike stillinger, ansvarsområder og hierarkiske nivåer i Storebrandkonsernet. Utvalgets størrelse er hovedsakelig begrenset av studiens tidsrammer. Intervjuene ble gjennomført over Microsoft Teams i perioden 10. oktober til 20. oktober, med en varighet på mellom 25 til 47 minutter. Det kvalitative forskningsintervjuet har til hensikt å innhente beskrivelser av virkeligheten fra intervjuobjektet for å tolke meningen av disse i lys av det beskrevde fenomenet (Kvale mfl., 2015). Ghauri mfl. (2020) trekker frem intervjuet som den beste måten å innhente data på. I forlengelsen av dette peker Yin (2009) på intervjuet som en av de viktigste kildene til informasjon for en casestudie. Vi fant dermed intervjuet som den naturlige måten å innhente primærdata på.

Intervjuer kan være strukturerte, ustrukturerte eller semistrukturerte. Strukturerte intervjuer følger en standardmal med forhåndsdefinerte svaralternativer for respondenter, og benyttes ofte i forbindelse med kvantitativ metode (Ghauri mfl., 2020). Ustrukturerte intervjuer gir respondenten tilnærmet full frihet til å diskutere reaksjoner, meninger og handlinger knyttet til et gitt tema (Ghauri mfl., 2020). Semistrukturerte intervjuer skiller seg fra strukturerte og ustrukturerte intervjuer ved at temaene som skal dekkes i intervjuet, utvalgsstørrelse, intervjuobjekter og spørsmål som stilles er bestemt på forhånd (Ghauri mfl., 2020). Saunders mfl. (2019) argumenterer for at semistrukturerte intervjuer er godt egnet for gjennomføringen av induktive og utforskende studier ettersom det tillater forskeren å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver i arbeidet med studiens teoretiske bidrag. Semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer stiller større krav til forskernes intervjuferdigheter ettersom informasjonen som hentes inn ofte er av

personlig, holdningsrelatert eller verdipreget karakter noe som krever sosial sensitivitet (Ghauri mfl., 2020). Videre vil det være en utfordring om den som intervjuer ikke har en grundig forståelse av studiens problemstilling. Om intervjueren i tillegg ikke er tilstrekkelig observant risikerer studien å feile i forsøket på å berike data som følger av mangelfulle eller manglende oppfølgingsspørsmål. Det påpekes også at intervjuer er vanskelige å analysere, og analysen vil kunne preges av forskerens bakgrunn noe som kan svekke resultatenes objektivitet (Ghauri mfl., 2020).

Valg av intervjuobjekter er gjort på bakgrunn av prinsippene for ikke-sannsynlighetsutvalg, herunder hensiktsmessig utvalg (judgement/purposive samling). Hensiktsmessig utvalg defineres av Ghauri mfl. (2020) som et utvalg der forskeren etter beste evne velger ut enheter for å oppnå et utvalg som virker representativt for populasjonen og best vil tjene studiens problemstilling. Dette gjør at man kan samle inn data som kan beskrive hovedtemaene som observeres gjennom studien, og på denne måten kan et mindre, hensiktsmessig utvalg styrke studiens funn (Saunders mfl., 2019). Ikke-sannsynlighetsutvalg er hyppig brukt i casestudier (Saunders mfl., 2019).

I arbeidet med fastsetting av intervjuer har vi gått gjennom vår kontaktperson i Storebrand. For å sikre tilstrekkelig representasjon fra ulike avdelinger, stillinger og hierarkiske nivåer på en måte som best ville tjene studiens problemstilling sendte vi en liste med personer vi ønsket å prate med. Vår liste inneholdt fire spesifikke navn og stillinger, og ellers mer generelle stillingstyper og nivåer. Vår kontaktperson i Storebrand kom tilbake til oss med en revidert liste basert på hvilke ansatte innenfor de ulike avdelingene som ville ha tid og anledning til å stille til intervju i det ønskede tidsrommet for gjennomføring. De endelige intervjuobjektene ble fastsatt ut ifra denne reviderte listen. Vi tok kontakt med ti ansatte for å avtale intervju, og av disse fikk vi positiv respons fra ni. Det var en leder innenfor kapitalforvaltning som ikke besvarte våre henvendelser, men vi valgte å ikke forfølge dette ytterligere da vi vurderte det som at de ni intervjuene vi hadde avtalt ville gi tilstrekkelig datagrunnlag.

I forkant av intervjuene gjorde vi oss kjent med intervjuobjektene og deres bakgrunn for å bidra til en bedre dynamikk i gjennomføringen av intervjuet som Ghauri mfl. (2020) sier

er hensiktsmessig. Av praktiske årsaker ble samtlige intervjuer gjennomført over Microsoft Teams. Valget ble tatt av hensyn til fleksibilitet og analyse. Alle intervjuobjektene arbeider til daglig på Storebrands kontor på Lysaker. For å sørge for størst mulig fleksibilitet rundt gjennomføringen av intervjuene, og unngå unødvendig mye reising til og fra hovedstaden, ble det dermed besluttet å gjennomføre intervjuene digitalt. Dette gjorde det også mye lettere å etterkomme ønsker om å flytte intervjuet, noe flere av intervjuobjektene måtte se seg nødt til. Det er ikke utenkelig at denne fleksibiliteten kan ha bidratt positivt til antallet ansatte som fant tid til å la seg intervjuet. Gjennomføringen av intervjuer på Microsoft Teams gjorde det også enkelt å ta videoopptak av intervjuenseansen. Dette tilrettela for større grad av aktiv lytting og bedre mulighet for å stille relevante oppfølgingsspørsmål, noe som bidro til økt klarhet rundt den informasjonen som fremkom (Saunders mfl., 2019). Det kan hevdes at å ikke gjennomføre intervjuene fysisk ville kunne svekke datagrunnlaget ettersom kontekstuelle aspekter slik som rom og omgivelser vil påvirke intervjusituasjonen (Drageset & Ellingsen, 2010). Likevel finner Jenner og Myers (2019) at digitale intervjuer ikke svekker datakvaliteten sammenlignet med fysiske intervjuer, og i noen tilfeller faktisk kan være bedre enn ordinære, fysiske intervjuer ettersom den digitale løsningen oppfattes av respondenter som mer privat og dermed tilrettelegger for en mer personlig diskusjon (Jenner & Myers, 2019). Vi mente derfor at digitale intervjuer var den optimale løsningen for denne masteroppgaven.

I forkant av intervjuene ble det lagt ned en omfattende innsats i utarbeidelsen av en intervjuguide som skulle være førende for all primærdainnsamling og sikre et godt utgangspunkt for oppgaven (Qu & Dumay, 2011). Intervjuguiden hadde til hensikt å tilrettelegge for et godt samspill mellom intervjuets teoretiske og dynamiske dimensjon, og på denne måten kombinere aspekter som hensyntar prosjektets problemstilling samtidig som det sørger for god intervjuinteraksjon (Drageset & Ellingsen, 2010). Underveis i arbeidet med intervjuguiden ble spørsmålene kontinuerlig satt opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål for å sikre en konsistens og presisjon som ville gjøre oss i stand til å få svar på det vi ønsket (Ghauri mfl., 2020). For å sørge for kongruens mellom intervju spørsmålene og oppgavens problemstilling ble førsteutkastet til intervjuguiden også sett over av veileder. Etter at utkastet var gjennomgått av veileder ble det sendt videre til Storebrand for gjennomlesing og innspill før intervjuguiden ble

slutført. Selskapet hadde ingen store innvendinger mot spørsmålene som opprinnelig var utformet, noe som bidro til å ivareta studiens grad av uavhengighet.

Intervjuguidens struktur kan deles inn i tre spørsmålskategorier. Den første spørsmålskategorien bestod av en innledningsdel og en generell bærekraftsdel. Innledningsdelen skulle sikre en god introduksjon overfor respondenten, og samtidig sørge for at ingen vesentlige formaliteter ble glemt. Den generelle bærekraftsdelen bestod av spørsmål som skulle klargjøre intervjuobjektets forståelse av og forhold til bærekraft, samt vedkommendes oppfatning av hvordan bærekraft påvirker de ansatte og deres arbeid i Storebrand. Den andre spørsmålskategorien var rettet direkte mot de respektive stillingene intervjuobjektene representerte. Her hadde hvert enkelt intervjuobjekt fått egne spørsmål knyttet til arbeid med bærekraft i vedkommendes stilling. Den siste spørsmålskategorien bestod av spørsmål rettet til ledere og dreide seg om hvordan bærekraft påvirker måten de leder sine ansatte på. For å oppfordre til utdypende svar og refleksjon hos intervjuobjektet, samt legge til rette for oppfølgingsspørsmål fra vår side, benyttet vi hovedsakelig åpne spørreord som “hvordan” og “hva” (Saunders mfl., 2019), og unngikk ledende spørsmål (Qu & Dumay, 2011). Intervjuguiden finnes i appendiks 1.

Hvert intervju startet med en introduksjon av oss og masteroppgaven, samt en takk for at intervjuobjektene hadde satt av tid til å delta i prosjektet. I tillegg til å være en naturlig måte å starte intervjuenseansen på, trekkes det også frem av Qu og Dumay (2011) at å etablere en avslappet tone innledningsvis vil gjøre det enklere for intervjuobjektet å svare mer frisluppet. Rabionet (2011) understreker også viktigheten av en god introduksjon for å etablere positiv kontakt og atmosfære som kan bidra til å fremkalle refleksjoner og ærlige kommentarer fra den som blir intervjuet. Etter en rask og uformell oppvarming ble så intervjuobjektene informert om at intervjuet ville bli tatt opp og deres rettigheter i denne forbindelse, i henhold til samtykkeerklæringen.

Lengden på de ulike intervjuene varierte avhengig av hva intervjuobjektene hadde tid til. Innledningsvis ble vi oppfordret av vår kontaktperson i Storebrand til å kutte intervjutiden til 30 minutter for å sikre plass i kalenderne til potensielle intervjudeltagere. Likevel var det enkelte av intervjuobjektene som satte av 45 minutter, og dette er hovedårsaken

til spriket i intervjuenes varighet, slik det fremkommer av oversikten under. Tabellen viser en oversikt over intervjudeltagernes tilhørighet i Storebrandkonsernet, datoen for gjennomføringen av intervjuet samt intervjuets varighet.

| Intervjuobjekt | Tilhørighet | Dato | Varighet |
|----------------|--|------------|----------|
| 1 | Ledergruppe CFO | 10.10.2023 | 47 min |
| 2 | Ansatt i bærekraftavdeling | 11.10.2023 | 32 min |
| 3 | Ansatt, Kapitalforvaltning, Storebrand Liv | 12.10.2023 | 43 min |
| 4 | Kunderådgiver, Wealth Management | 12.10.2023 | 25 min |
| 5 | Leder i HR | 16.10.2023 | 40 min |
| 6 | Medlem av konsernledelsen | 16.10.2023 | 28 min |
| 7 | Forvalter | 17.10.2023 | 42 min |
| 8 | Ledergruppe CFO | 17.10.2023 | 40 min |
| 9 | Ansatt i kommunikasjon | 20.10.2023 | 41 min |

Figur 3.1: Oversikt over intervjuer

3.2.3 Sekundærdata: Årsrapporter, kvartalsrapporter, andre offentlig tilgjengelige dokumenter og selskapets hjemmesider

Sekundærdata er benyttet for å få bedre innsikt i Storebrands virksomhet generelt, og arbeid med bærekraft spesielt. Hensikten er å danne et bedre grunnlag for å forstå hvordan utviklingen i dette arbeidet har foregått over tid. Sekundærkildene består av offentlig tilgjengelig informasjon og inkluderer årsrapporter, kvartalsrapporter og Storebrands hjemmesider. Der rapportene hovedsakelig har bidratt til å forstå utviklingen i rapporteringsrutiner og måloppnåelse, har selskapets hjemmesider hovedsakelig vært kilde til innsikt og informasjon knyttet til verdier, ambisjoner og selskapets oppfatning av sin rolle i samfunnet.

3.3 Dataanalyse

For å analysere dataen som var samlet inn gjennom intervjuer har vi i arbeidet med dette prosjektet basert oss på tematisk analyse (Saunders mfl., 2019). Metoden kan tilpasses og er dermed også godt egnet i tilfeller hvor man leter etter bestemte temaer i datagrunnlaget (Saunders mfl., 2019). Tematisk analyse kan deles inn i fire steg. Første steg er å gjøre

seg kjent med datamaterialet, noe som ofte gjøres gjennom lytting, transkribering og gjennomlesing. Steg to innebærer å kode dataen før man i steg tre forsøker å finne sammenhenger i datamaterialet. Det siste steget innebærer å bearbeide temaer og teste alternative forklaringer til sammenhenger som observeres. Fremgangsmåten er ikke bundet til en spesifikk forskningsfilosofi, og kan benyttes uavhengig av tilnærming (Saunders mfl., 2019).

Ettersom intervjuene ble gjennomført digitalt ved bruk av Microsoft Teams-møter benyttet vi oss av programmets transkriberingsfunksjon. Ved å la programmet ta seg av grovtranskribering kunne vi som intervjuere vie større oppmerksomhet til intervjuobjektene. Dette ga oss økt frihet og bedre mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål knyttet til elementer vi synes var spesielt interessante og relevante for problemstillingen. Transkriberingsfunksjonen til Microsoft Teams får med seg det meste, men er ikke uten feil. Derfor ble alle intervjuer gjennomgått på nytt. Her ble alle feil eller mangler i programmets transkribering rettet opp for å sikre at transkriberingen var korrekt og presis. Den ferdige transkriberingen av de ulike intervjuene utgjorde så det primære datagrunnlaget for videre analyse av funn og resultater.

Tematisk analyse er en måte å identifisere mønstre eller elementer som gjentagende kommer til syne. Analysemetoden kan på denne måten identifisere temaer knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål (Saunders mfl., 2019). Metodikkens systematiske og fleksible natur gjør den godt egnet til bruk i analyse av kvalitativ data (Saunders mfl., 2019).

I arbeidet med analyseringen av datamaterialet definerte vi seks hovedtemaer for så å se etter elementer i de transkriberte intervjuene som kunne knyttes til disse. Hovedtemaene var basert på Malmi og Brown (2008) sin typologi, samt et tema knyttet til eksterne påvirkningsfaktorer. Valget av hovedtemaer var også gjort på bakgrunn av at intervjuguiden var utformet med typologien til Malmi og Brown i mente. Ved å la teori være utgangspunkt for både intervjuguide og dataanalyse ønsket vi å sørge for en sammenhengende og systematisk tilnærming til forståelsen av problemstillingen i denne eksplorative studien. Dette var fordelaktig for videre uttrekk av funn.

Hvert av hovedtemaene fikk tildelt en egen farge og dataenheter ble markert i samme farge som hovedtemaet det tilhørte. Bruken av de ulike hovedtemaene gjorde det enklere å kategorisere dataenheter fra transkriberingen og på denne måten verifisere at den valgte datamengden bidro til å belyse problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Hensikten med denne tilnærmingen var å sikre en så nøyaktig og pålitelig fremstilling av den empiriske informasjonen som mulig ved å bekrefte at dataen som ble brukt var relevant (Saunders mfl., 2019).

| Hovedtema | Fargekode |
|---------------|-----------|
| Planlegging | Lyseblå |
| Kybernetisk | Grønn |
| Kultur | Gul |
| Belønning | Rød |
| Administrativ | Lilla |
| Ekstern | Rosa |

Figur 3.2: Oversikt over hovedtemaer brukt i analysearbeidet

3.4 Forskningskvalitet

For å sikre kvalitet er de metodologiske valgene i en studie nødt til å evalueres. Kvaliteten på kvalitativ forskning er avhengig av studiens troverdighet og autentisitet.

Troverdighet kan defineres som den grad leseren er i stand til å vurdere hvorvidt forskerne har vært åpne og ærlige om hvordan forskningen er gjennomført, og hvorvidt de har vært rimelige i sine konklusjoner (Pratt mfl., 2020). Videre argumenterer Pratt mfl. (2020) for at kvaliteten til kvalitativ forskning ikke burde måles etter de samme prinsippene som for kvantitativ forskning. Dersom kriteriene for validitet og reliabilitet holdes for rigide i vurderingen av kvaliteten på kvalitativ forskning kan det bli vanskelig for de kvalitative forskerne å demonstrere at forskningen deres er troverdig, og av høy kvalitet (Saunders mfl., 2019). Det finnes flere tilnærminger til hvordan kvaliteten på kvalitativ forskning skal vurderes. Tilnærmingene kan enten velge å holde seg til konseptene for reliabilitet og validitet, eller substituere disse med andre konsepter som er mer egnet for å ivareta kvaliteten i kvalitativ forskning (Saunders mfl., 2019). En slik alternativ tilnærming er

gjennom parallelle versjoner av reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet der disse konseptene heller formuleres som dependability, kredibilitet og overførbarhet (Saunders mfl., 2019).

3.4.1 Dependability

Dependability er et parallelt konsept til reliabilitet, som sier noe om i hvilken grad andre forskere kan forvente å finne de samme funnene og nå de samme konklusjonene gitt at de benytter de samme metodene for datainnsamling og analyse (Saunders mfl., 2019). I kvantitativ forskning er konsistens og replikerbarhet tilsvarende begreper. Dependability er dermed avhengig av utfyllende beskrivelse av prosess og metodearbeid, og gjennomgående transparens rundt hvordan resultater er oppnådd og konklusjoner er nådd (Saunders mfl., 2019). I denne studien vil vi derfor presentere sitater fra intervjuene og vår tolkning av disse for å imøtekomme behov for transparens. Sitatene er revidert etter tilbakemelding fra Storebrand for å sørge for at korrekt budskap danner grunnlaget for dataanalysen, og åpenhet rundt dette skal bidra til videre transparens.

Kvalitativ forskning er vanskelig å gjenskape fordi den vil preges av tolkninger som formes av deltagerens sosiale rammer på tidspunktet studien gjennomføres, men en utfyllende beskrivelse av forskningsdesign, kontekst og metode kan bidra til at andre kan gjennomføre liknende studier i liknende kontekster (Saunders mfl., 2019). Derfor har vi forsøkt å beskrive disse elementene grundig for å sikre ekstern reliabilitet, og vært flere personer om intervjuprosessen og den påfølgende analysen for å sikre intern reliabilitet (Saunders mfl., 2019). Vi har også forsøkt å gi leseren en omfattende innføring i casets kontekst, samt en transparent fremstilling av forskningsprosessens fremgangsmåte (Johannessen mfl., 2004).

Saunders mfl. (2019) trekker frem fire sentrale trusler for den kvalitative studiens reliabilitet: forskerfeil, forskerbias, deltagerfeil og deltagerbias. Forskerfeil er knyttet til faktorer som kan påvirke eller endre forskernes oppfatning eller tolkning av data (Saunders mfl., 2019). En måte vi adresserte forskerfeil på i intervjuprosessen var å aldri gjennomføre mer enn to intervjuer per dag, og sørge for god tid mellom intervjuene. På denne måten stilte vi opplagt og fokusert til alle intervjuer. Forskerbias er knyttet til faktorer som kan påvirke hvordan forskeren rapporterer data, noe som kan få konsekvenser for dataens nøyaktighet (Saunders

mfl., 2019). En av forfatterne av denne studien har som nevnt jobbet for Storebrand, noe som kan ha medført en ubevisst partiskhet i rapporteringen av data og fremstilling av selskapet. Deltagerfeil skyldes faktorer som påvirker intervjuobjektets handlinger og svar negativt, mens deltagerbias omhandler faktorer som resulterer i feilaktige svar (Saunders mfl., 2019). Vi anser ikke feil knyttet til deltagerfeil og deltagerbias som spesielt relevante i gjennomføringen av denne studien.

3.4.2 Kredibilitet

Kredibilitet er et parallelt kriterium til intern validitet, som handler om i hvilken grad funn kan tilskrives de faktiske observasjonene heller enn feil i forskningsdesignet (Saunders mfl., 2019). Dette konseptet fokuserer på hvorvidt de virkelighetene som forskerne beskriver stemmer overens med den intervjuobjektene opplever. En måte å sikre slik kredibilitet på er å diskutere data og funn med studiens deltagere (Saunders mfl., 2019). I de senere utkastene av denne oppgaven har Storebrand fått se over den rapporterte dataen og tolkningen av disse, og kommet med tilbakemeldinger. Gjennom denne dialogen har vi arbeidet med å styrke studiens kredibilitet.

3.4.3 Overførbarhet

Saunders mfl. (2019) definerer ekstern validitet som den grad forskningens resultater er generaliserbare til alle lignende situasjoner. Ghauri mfl. (2020) kaller dette generaliserbar validitet. Til tross for at dette er en casestudie av en enkelt bedrift trekker Saunders mfl. (2019) frem hvordan en slik studie likevel kan produsere verdifulle funn dersom den er godt planlagt og undersøker et representativt utvalg fra ulike omgivelser, noe vi har forsøkt å ta høyde for gjennom hensiktsmessig utvalg. Generaliserbarheten som beskrevet over avhenger av forskerens evne til å gjøre rede for hvordan funn fra den respektive casestudien kan anvendes i en annen kontekst (Saunders mfl., 2019). For å sikre god overførbarhet har vi kommet med en utfyllende beskrivelse av forskningsprosessen, dens resultater og tolkninger for å gi leseren best mulig grunnlag for å si noe om hvorvidt lærdommen fra denne studien vil kunne anvendes i andre situasjoner (Saunders mfl., 2019).

3.5 Ethiske vurderinger

Etikk i forskningssammenheng refererer til normene for valg og atferd som veileder forskerens opptreden, særlig overfor de som blir gjenstand for ditt arbeid eller på andre måter påvirket av det (Saunders mfl., 2019). I forlengelse av dette presenterer Saunders mfl. (2019) et sett med etiske prinsipper av bred anvendelighet innenfor forskningen. Kvalitativ forskning som hovedsakelig baserer seg på intervjuer stiller krav til forskernes integritet og moral. Derfor har vi lagt disse prinsippene til grunn for etiske avveininger som er gjort gjennom denne studien. De mest sentrale vil gjøres rede for i de følgende avsnittene.

Først og fremst skal all deltagelse være frivillig, basert på et velinformert samtykke med visshet om at man når som helst kan trekke seg dersom man skulle ønske det (Qu & Dumay, 2011; Saunders mfl., 2019). Dette innebærer naturligvis at intervjuobjektene ikke tvinges til å delta i studien mot sin vilje og at de er klar over hensikten med studien, samt kjenner til intervjuets og forskernes rolle (Qu & Dumay, 2011; Saunders mfl., 2019). Der forskningen innebærer å intervju ansatte i et selskap, slik som i dette prosjektet, er det viktig å respektere tiden de ansatte og selskapet setter av. For å etterkomme disse prinsippene sørget vi for at alle deltagere var vel informert om prosjektets hensikt når de stilte til intervju, samtidig som deltagerne selv fikk velge om de ønsket å sette av mer enn de 30 minuttene som opprinnelig ble forespurt internt gjennom vår kontaktperson.

Et annet sentralt aspekt ved forskningsetikk er prinsippene som omhandler deltagerens anonymitet og personvern (Saunders mfl., 2019). Konfidensialitet er sentralt når det er snakk om å intervju ansatte om deres arbeidsliv (Qu & Dumay, 2011). I denne studien er graden av anonymisering et resultat av dialog med Storebrand, som alltid har siste ord rundt konfidensialitet. Dette for å forsikre oss om at prosjektet ikke bryter med selskapets, eller intervjuobjektens, forventninger knyttet til anonymitet, personvern og konfidensialitet av profesjonelle så vel som private hensyn. I denne studien tituleres dermed intervjuobjektene som medlem av en større avdeling i bedriften. Dette skal sørge for at studien etterlever prinsipper om respekt for andre og unngå enhver form for skade (Saunders mfl., 2019). Videre er det naturlig at arbeidet og databehandlingen foregår i

henhold til gjeldende lover og reguleringer (Saunders mfl., 2019). Dette innebærer blant annet å rapportere prosjektet til NSD, Norsk senter for forskningsdata.

Avslutningsvis er det også vesentlig for denne studien å sørge for at data analyseres, rapporteres og diskuteres på en åpen og ansvarlig måte (Saunders mfl., 2019). Dette innebærer at data og funn ikke fabrikeres, og at funn rapporteres i sin helhet selvom de er i strid med forskerens forventninger (Saunders mfl., 2019). Dette stiller krav til forskernes integritet og åpenhet i møte med nye så vel som uventede observasjoner. Transkribering og videoopptak har tillatt oss å vie like mye oppmerksomhet til alle deler av intervjuet gjennom datainnsamlingsprosessen, og bidratt til å redusere egne seleksjonsbias knyttet til hva vi på forhånd ville antatt å være av særlig viktighet. Disse verktøyene for datainnsamling har også sørget for en høy grad av nøyaktighet og presisjon i primærdatagrunnlaget. Storebrands gjennomlesning og påfølgende tilbakemeldinger til utkast av oppgavens resultat og analysedel har også bidratt til en overensstemmelse i det intervjudeltagerne mente med sine utspill og det som reflekteres i datagrunnlaget. En slik gjennomgang trekkes også frem av Qu og Dumay (2011) som viktig for forskernes ansvar overfor intervjuobjektene. Den endelige versjonen av denne masteroppgaven ble også sendt til Storebrand før publisering.

3.6 Refleksjoner rundt prosessen

I dette delkapittelet reflekterer vi rundt den metodologiske prosessen. Vi ser først på egen prosess, og deretter på prosessen knyttet til samspeillet med Storebrand.

3.6.1 Refleksjoner rundt egen prosess

I det forberedende arbeidet opplevde vi at arbeidet med intervjuguiden tok lengre tid enn ventet. Dette skyldes at vi brukte flere arbeidsdager på å formulere spørsmål vi var fornøyde med, og som vi følte dekket de aspektene som var essensielle for oppgavens problemstilling. Vi opplevde at det var flere tema vi var nysgjerrige på og ønsket mer kunnskap om, men at flere av spørsmålene knyttet til disse måtte strykes da de ikke var helt relevante for problemstillingen. I tillegg var det en tidvis krevende avveining å bestemme seg for hva vi skulle prioritere å spørre om innenfor den begrensede tidsrammen

for intervjuene vi fikk beskjed om å forholde oss til. Ettersom intervjuguiden ville danne grunnlaget for oppgavens primærdata konkluderte vi med at dette var korrekt tidsbruk, selv om det i en periode gikk på bekostning av fremdrift på andre områder.

For å forberede oss på intervjusituasjonen og verifisere at videoopptak og transkribering fungerte arrangerte vi et testintervju med en medstudent. Dette var nyttig trening i intervjuteknikk, i tillegg til at vi fikk testet at det tekniske fungerte som forventet. Vi fant ut at det fungerte best at begge forfatterne satt i samme rom på hver sin datamaskin, der den ene har lyd og mikrofon skrudd av for å unngå ekkoeffekter. På denne måten er begge synlige som en egen deltaker i Teams-møtet. Dette er å foretrekke istedenfor at begge filmes med samme webkamera, der en eller begge forfatterne kan havne i utkanten av bildet. Det var nyttig å teste at medstudenten hørte begge deltakerne godt, selv om kun en pc hadde påskrudd mikrofon. Testintervjuet gjorde at vi gikk inn i det første intervjuet med lave skuldre.

I og med at vi hadde god tid mellom hvert intervju hadde vi mulighet til å tilpasse spørsmål basert på innsikt vi hadde fått og eventuelle spørsmål vi satt igjen med etter de tidligere intervjuene. I noen tilfeller gjaldt dette temaer som ble nevnt av et intervjuobjekt vi ønsket mer kunnskap om, der det ble naturlig å spørre neste intervjuobjekt om dette. I andre tilfeller fikk vi den nødvendige innsikten i et intervju, og trengte ikke å prioritere tid i neste intervju til å spørre om det samme.

Ved gjennomføringen av det siste intervjuet oppdaget vi innledningsvis at transkriberingsfunksjonen til Microsoft Teams ikke fungerte. Vi valgte her å se bort i fra dette, og ikke si noe til intervjuobjektet for å ikke forstyrre vedkommende eller ødelegge flyten og atmosfæren i intervjuet. Videoopptaket fungerte som normalt, og etter seansen ble dette intervjuet transkribert manuelt. Det ble ikke brukt noe tid på å finne ut av årsaken til feilen da dette var det siste intervjuet. Dette viser dog den potensielle ulempen med digitale intervjuer, der teknologisk svikt kan komplisere og påvirke intervjuet. Vi opplevde noe mer etterarbeid som følge av denne feilen, men selve intervjuet ble ikke påvirket.

Vi planla opprinnelig å ha et forskningsspørsmål som omhandlet hvorvidt ansatte følte at de bidro til bærekraftig utvikling. Vi tenkte at dette ville bidra til innsikt rundt effekten av bærekraftige styringsverktøy, og om implementeringen av disse var vellykket. Underveis viste det seg midlertidig at svar på dette spørsmålet ville være preget av personlig oppfatning, og i veldig liten grad være generaliserbare. Der de andre spørsmålene tar sikte på å avdekke og undersøke styringsverktøy i organisasjonen var dette spørsmålet i for stor grad preget av personlig oppfatning, og vi valgte dermed å ikke inkludere dette.

3.6.2 Refleksjoner rundt samspillet med Storebrand

Intervjuobjektene har blitt valgt ut av vår kontaktperson i Storebrand. Det kan hevdes at personer som er valgt ut av vår kontaktperson var ansatte hen visste ville være interessert i å delta i studien nettopp fordi de er opptatt av bærekraft. Dette kan gi et seleksjonsbias ved at ansatte vi intervjuet for eksempel var mer opptatt av bærekraft enn den gjennomsnittlige ansatte. Denne biasen er utenfor vår kontroll, da vi var nødt til å ta til takke med de ansatte vi ble gitt tilgang til.

De to personene i Storebrand vi har hatt kontakt med har deltatt i studien som intervjuobjekter. Disse to hadde dermed større grad av kunnskap om bakgrunnen og formålet for studien før de ble intervjuet enn de andre intervjuobjektene. Dette kan ha påvirket svarene våre to kontaktpunkter har avgitt under intervjuet, og kan ha medført tilpasning av svar basert på hva de tror vi er ute etter. Det er vanskelig å stadfeste om dette har skjedd eller ikke, men vi finner at svarene disse to intervjuobjektene har gitt oss stemmer overens med innsikt fra de øvrige intervjuene. Dermed virker ikke deltagerbias å være et stort problem. Mot slutten av intervjuene med våre kontaktpunkter spurte begge om den generelle fremdriften i prosjektet, og vi pratet kort om status. Vi opplevde ikke at dette påvirket intervjuet for øvrig.

Under arbeidet med denne oppgaven har vi hatt dialog med Storebrand. Først ble intervjuguiden sendt i forkant av intervjuene. Dette for å avklare at det var greit for Storebrand at vi stilte de planlagte spørsmålene, og for at de skulle få mulighet til å komme med innspill. Selskapet hadde ingen betydelige innvendinger til spørsmålene intervjuguiden, og ingen spørsmål ble fjernet. Vi fikk midlertidig innspill til et spørsmål vi burde stille, og

til presisering av begrepsbruk i to spørsmål. Dette var nyttige tilbakemeldinger vi tok til etterretning. Vi opplevde det også som motiverende at Storebrand var såpass interesserte i oppgaven vår at de ga oss spesifikke tilbakemeldinger.

Da studien var tilnærmet ferdigstilt ble den sendt til våre kontaktpersoner i Storebrand, slik at de fikk muligheten til å verifisere innholdet i sitatene som ble brukt. Vi fikk svar etter åtte dager, og hadde tilstrekkelig tid til å ta tilbakemeldingen til etterretning før neste utkast skulle leveres. Storebrand hadde tilbakemeldinger til ting de ønsket vi skulle endre. For det første ønsket selskapet at sitatene, som opprinnelig var direkte gjengivelser av det muntlige språket i intervjuene, skulle renskrives slik at det ble enklere å lese og ga et mer seriøst inntrykk av samtalen. I tillegg ønsket de endring på syv spesifikke steder i teksten. Fem av disse endringene var ikke betydelige med tanke på innhold, og gikk hovedsakelig på omformulering og tydeliggjøring. To av endringene var noe mer omfattende, og innebar endringer i funnets innhold. Dette er viktige nyanser å få rettet i, og det viser viktigheten av at Storebrand fikk mulighet til å verifisere informasjonen. Det viser også viktigheten av å verifisere informasjon som er tilegnet via intervjuer, da små nyanser kan være vanskelige å fange opp i muntlig språk. Det hadde vært uheldig for både forfatterne og selskapet dersom studien hadde blitt ferdigstilt og publisert med feil innhold. Igjen opplevde vi den spesifikke tilbakemeldingen som positiv, da den muliggjør en bedre og mer presis studie.

3.7 Begrensninger

Det faktum at denne studien er en masteroppgave som gjennomføres over et kort høstsemester medfører enkelte begrensninger. En sentral begrensning er knyttet til metodologiske valg rundt forskningens formål, forskningsstrategi og omfang. Vi har i dette prosjektet arbeidet med en casestudie hvis hensikt har vært å utforske og skaffe mer kunnskap om hvordan en sentral aktør i den nordiske bank-og finansbransjen arbeider med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Casestudier er velegnet i et slikt utforskende formål, men er tidkrevende og gir forskerne liten grad av kontroll, samtidig som den involverer bruk av flere datakilder (Saunders mfl., 2019). Videre har casestudier vært kritisert for å ikke bidra med generaliserbare funn (Saunders mfl., 2019). Casestudiens kompleksitet er også en utfordring for to førstegangsforskere, slik som forfatterne av denne

oppgaven.

3.8 Oppsummering av valg knyttet til metodearbeid

Valgene knyttet til metodearbeidet i denne studien er oppsummert i den følgende tabellen:

| Aspekt | Metodologisk valg |
|----------------------|---|
| Forskningstilnærming | Induktiv |
| Forskningens hensikt | Eksplorativ |
| Forskningsmetode | Kvalitativ |
| Forskningsstrategi | Casestudie |
| Datainnsamling | |
| • Primærdata | Semistrukturerte dybdeintervjuer |
| • Sekundærdata | Rapporter, nettsider og offentlige dokumenter |
| Dataanalyse | Tematisk |

Figur 3.3: Oppsummering av metodologiske valg

4 Empirisk bakgrunn

Dette kapittelet har til hensikt å gi leseren et godt utgangspunkt for å forstå Storebrands posisjon i den nordiske bank- og finansnæringen, og selskapets rolle som ansvarlig samfunnsaktør. Det gjøres her kort rede for organisasjonens historiske utvikling i delkapittel 4.1, dagens konkurranselandskap i delkapittel 4.2, konsernets kjernevirksomhet og struktur i delkapittel 4.3, samt selskapets strategiske målsetninger og arbeid med bærekraft i delkapittel 4.4. Den empiriske bakgrunnen oppsummeres i delkapittel 4.5. På denne måten søker kapittelet å gi et kontekstuell grunnlag for å bedre forstå funnene som presenteres i kapittel 5.

4.1 Organisasjonens utvikling

Dette delkapittelet gjør kort rede for Storebrands historiske utvikling som selskap, fra etableringen av “Den almindelige Brand-Forsikrings-Anstalt” i 1767 til dagens moderne finanskonsern. Selskapets 250 år lange historie som ansvarlig samfunnsaktør er et relevant bakteppe for å forstå Storebrands arbeid med bærekraft i dag.

4.1.1 Røtter og historie

Storebrand ASA er et nordisk finanskonsern med hovedsete i Oslo. Selskapet har en lang historie som strekker seg helt tilbake til etableringen i København i 1767. Etter løsrivelsen fra Danmark ble forsikringsordningen videreført og flyttet til Norge, med hovedkontor i Christiania hvor “Christiania almindelige Brandforsikrings Selskap for Varer og Effecter” ble stiftet i 1847. Selskapet ble omtalt som Storebrand (Storebrand, 2023a). Gjennom de neste hundre årene gjennomførte Storebrand flere oppkjøp av større og mindre forsikringselskaper i Norge, og endret i 1978 navn til Storebrand-gruppen. I 1983 fusjonerte Storebrand-gruppen med Norden-gruppen, som videre fusjonerte med UNI Forsikring i 1991 og ble til UNI Storebrand, Norges største forsikringskonsern. UNI Storebrand forsøkte på starten av 1990-tallet å få kontroll over svenske Skandia for å etablere en norskledet, nordisk storbank. Overtakelsen mislykkes, og Storebrand havnet i finansielle problemer, men etter en refinansiering av konsernet i 1993 ble selskapet UNI

Storebrand børsnotert igjen (Døving, 2023).

I 1996 endret selskapet navn til Storebrand ASA, og Storebrand Bank ASA ble etablert samme år. Tre år senere samlet Storebrand, Skandia og Pohjola sine skadeforsikringsvirksomheter under det nye, svenskregistrerte skadeforsikringsselskapet “If Sakdeförsäkring ab”. Storebrand solgte seg ut av If Skadeförsäkring i 2004 før de i 2006 besluttet å gjenoppta egen skadeforsikringsvirksomhet. Året etter kjøpte Storebrand det svenske pensjonsselskapet SPP av Handelsbanken, og dannet med det Nordens ledende liv- og pensjonsforsikringskonsern (Storebrand, 2023a).

I 2012 ble det satt i gang et omfattende arbeid med kapitaleffektivisering, kostnadsreduksjoner, kundeorientering og kommersialisering da Storebrand lanserte sin nye visjon “Våre kunder anbefaler oss”. Nåværende konsernsjef Odd Arild Grefstad ble også utnevnt dette året. Etter å ha jobbet med bærekraftige investeringer i kapitalforvaltningen siden 1995 lanserte Storebrand i 2012 et nytt fond, Storebrand Global Solutions A. Fondet er et fossilfritt aksjefond som søker å oppnå langsiktig meravkastning gjennom å investere i selskaper som er godt rustet for å løse problemer knyttet til FNs bærekraftsmål (Storebrand, 2023a). I 2016 ble tilsvarende bærekraftige fondsprodukter lansert i Sverige. I 2020 ble selskapet inkludert i Dow Jones Sustainability Index, rangert som et av verdens 10% beste, børsnoterte selskap til å arbeide med bærekraft. Ved utgangen av 2022 var Storebrand det eneste norske selskap på listen (Storebrand, 2023a).

4.2 Konkurranselandskap

Med en aldrende befolkning og økende bevissthet rundt viktigheten av sparing, forsikring og pensjonsplanlegging, har det norske markedet for pensjons- og forsikringstjenester vært i kontinuerlig vekst de siste årene (Finans Norge, 2023b). Markedet er avgjørende for å sikre økonomisk trygghet for private og bedrifter. Kapitalforvaltningen sørger for at disse midlene forvaltes på en økonomisk ansvarlig og bærekraftig måte som gir best mulig avkastning for kapitaleierne, samtidig som banknæringen bidrar til en lønnsom og effektiv allokering av ressursene i samfunnet. Som et stort finanskonsern opererer Storebrand i mange ulike markeder for finansielle tjenester. For å danne et bilde av de mest sentrale markedene selskapet konkurrerer i er det under gjort kort rede for det norske markedet

for innskuddspensjon og livsforsikring, bank og forsikring, og kapitalforvaltning.

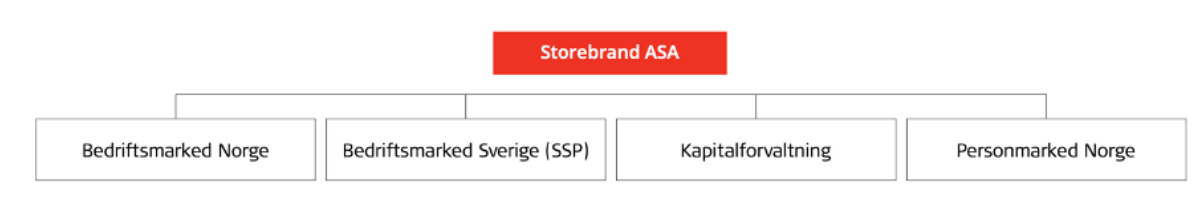
Storebrand er markedsledende på innskuddspensjon i Norge, og den største utfordreren i Sverige, med markedsandeler på henholdsvis 31% og 15% (Storebrand, 2023c). Tall fra Finans Norge (2023b) viser hvordan premieinnbetalinger for pensjoner og livsforsikring ved utgangen av 2022 var i underkant av 134 milliarder kroner. Basert på premieinnbetalinger utgjorde de seks største aktørene, DNB Livforsikring, KLP, Nordea Liv, Oslo Pensjonsforsikring, Storebrand Livsforsikring og SpareBank 1 88% av det norske markedet. Storebrand Livsforsikring har her en markedsandel på 15% og er nest størst i landet etter KLP (Finans Norge, 2023b). Den samlede forvaltningskapitalen i det norske livsforsikringsmarkedet var 2 190 milliarder kroner ved utgangen av andre kvartal 2023 (SSB, 2023b). Til sammenligning var innskudd fra husholdninger i banker og kredittforetak 1 650 milliarder kroner (SSB, 2023a).

Det finnes i dag 110 norske banker, hvorav 84 sparebanker, samt 18 filialer av utenlandske banker på det norske markedet. Norske banker har om lag 80% av utlånsvolumet i personmarkedet og tilnærmet 60% av utlånsvolumet til bedriftsmarkedet (Finans Norge, 2023a). DNB Bank, SpareBank1-alliansen og Nordea er de tre største aktørene på det norske markedet med markedsandeler på henholdsvis 28%, 22% og 11% i privatmarkedet og 30%, 18% og 13% av næringsmarkedet (Finans Norge, 2023a). Storebrand er en relativt liten aktør innenfor privatmarkedet for bank og forsikring med markedsandeler på henholdsvis 2% og 6,4%. (Storebrand, 2023c).

Når det gjelder markedsandeler for forvaltningskapital i det norske fondsmarkedet er DNB Asset Management den største aktøren med 24,7%, etterfulgt av KLP Kapitalforvaltning med 15,2%, Storebrand Asset Management med 12,5% og Nordea med 12,1% (Kolden, 2023). Storebrand Asset Management har sett et kontinuerlig tilsig til sin forvaltningskapital de siste årene. Ved utgangen av tredje kvartal 2023 hadde Storebrand 1131 milliarder kroner under forvaltning totalt sett (Storebrand, 2023e). Dette er en økning på om lag 60% sammenlignet med utgangen av 2018 (Storebrand, 2023f).

4.3 Kjernevirksomhet og struktur

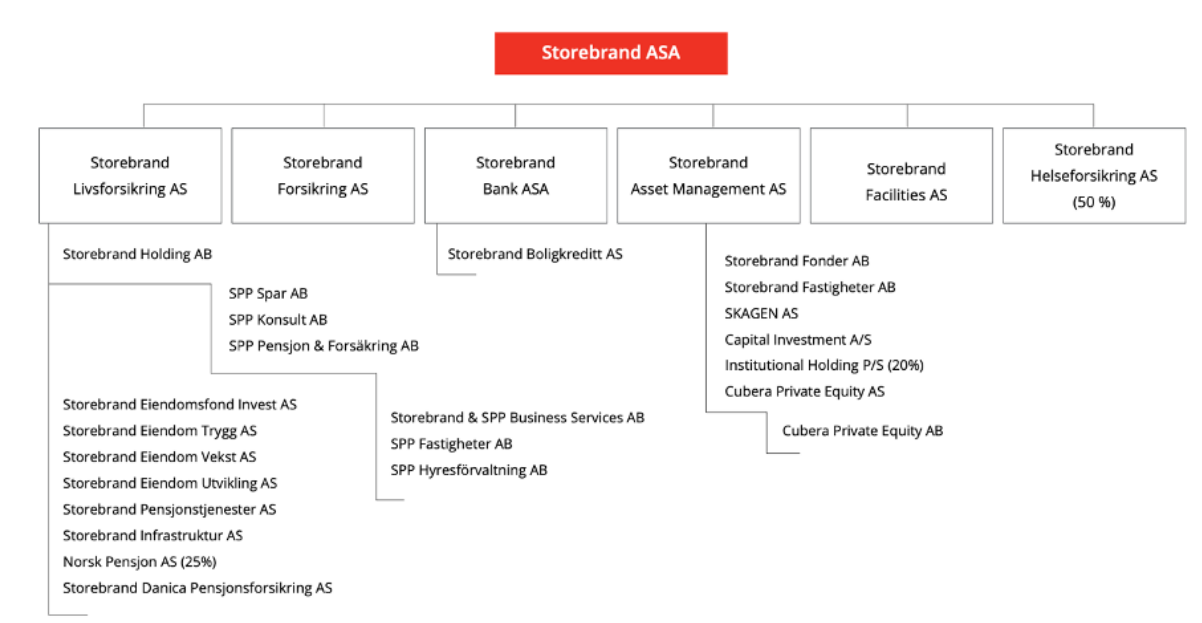
Storebrandkonsernet tilbyr i dag pensjons-, spare, forsikrings- og bankprodukter til privatpersoner, bedrifter og offentlige virksomheter. Ved utgangen av 2022 talte organisasjonen 2161 ansatte. Med over to millioner kunder i Norge og Sverige, og 1147 milliarder kroner under forvaltning, er Storebrand i dag blant Nordens største private forvaltere. Selskapet har en visjon om at disse midlene skal forvaltes på en måte som både gir god avkastning for kunden og positive ringvirkninger i samfunnet (Storebrand, 2023a). Storebrands kjernevirksomhet er fordelt på de fire områdene sparing, forsikring, garantert pensjon og øvrig virksomhet (Storebrand, 2023c). Sparing omfatter produkter for sparing til pensjon uten rentegarantier slik som innskuddspensjon, kapitalforvaltning og spare- og bankprodukter for privatpersoner. Garantert pensjon omfatter langsiktige pensjonsprodukter med garantert avkastning slik som tjenestepensjonsordninger, mens forsikring omfatter konsernets risikoprodukter slik som helseforsikring, personalforsikring og pensjonsrelatert forsikring for bedriftsmarkedet, og skadeforsikrings- og personrisikoprodukter i personmarkedet. Øvrig virksomhet omfatter andre mindre datterselskaper i konsernet. Operasjonelt er konsernets virksomhet delt inn i de fire forretningsområdene Bedriftsmarked Norge, Bedriftsmarked Sverige (SPP), Kapitalforvaltning og Personmarked Norge som seg imellom har en tydelig kommersiell ansvarsfordeling (Storebrand, 2023c).



Figur 4.1: Oversikt over konsernets operasjonelle struktur (Storebrand, 2023c)

Juridisk er Storebrandkonsernet organisert i flere selskaper med ansvar for de ulike tjenestemåtene i det nordiske markedet for forsikring og langsiktig sparing. Storebrand Livsforsikring AS tilbyr produkter og tjenester innenfor tjenestepensjon, privat pensjonssparing og livsforsikring til bedrifter, offentlige virksomheter og privatpersoner. Storebrand Forsikring AS har ansvaret for Storebrands ettårige forsikringsprodukter som skade- og helseforsikring. Storebrand Bank ASA er en direktebank for personmarkedet.

Storebrand Asset Management AS forvalter pensjonsmidlene til Storebrand Livsforsikring og SPP Liv i tillegg til å tilby et bredt utvalg fondsprodukter til personkunder og institusjonelle investorer. Storebrand Helseforsikring AS tilbyr behandlingsforsikring i bedrifts- og privatmarkedet i Norge og Sverige. 50% av Storebrand Helseforsikring AS eies av Munich Health Holding (MHH) AG (Storebrand, 2023c). Under er et forenklet kart over organisasjonens juridiske struktur. Illustrasjonen gir et godt bilde av bredden i konsernet (Storebrand, 2023c).



Figur 4.2: Oversikt over konsernets juridiske struktur (Storebrand, 2023c)

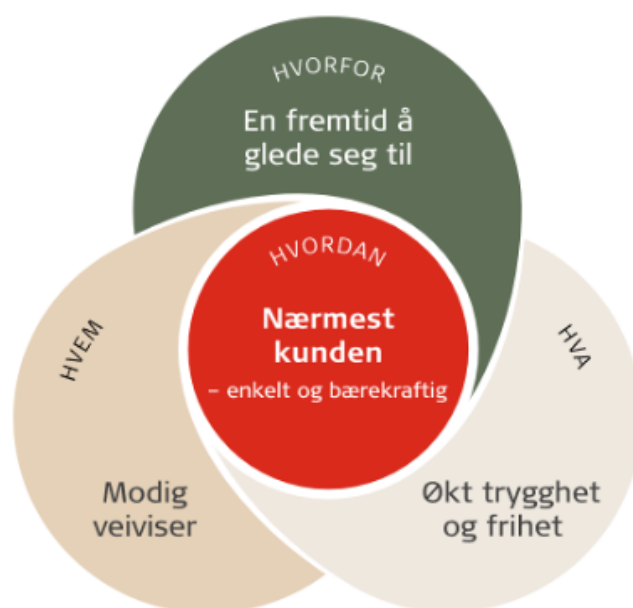
4.4 Strategi og bærekraft i Storebrandkonsernet

Storebrand har gjort det til sitt formål å “Skape en fremtid å glede seg til” (Storebrand, 2023c). For å sikre en helhetlig og langsiktig tilnærming til verdiskaping for aksjonærer, kunder, ansatte og samfunnet for øvrig har Storebrand definert viktige satsningsområder. “Finanskapital og investeringsunivers” og “Kunde- og samfunnsrelasjoner” er blant de mest sentrale, med tilhørende temaer som virksomheten adresserer og kontinuerlig arbeider for å løse (Storebrand, 2023c).

4.4.1 Vår drivkraft

Siden 2016 har Storebrand arbeidet etter “Vår drivkraft”, et rammeverk som illustrerer selskapets strategi og verdigrunnlag. Rammeverket tydeliggjør hva Storebrand står for og

hvordan selskapet ønsker å skape verdi (Storebrand, 2023c). Strategien viser Storebrands kortsiktige målsetninger og langsiktige visjoner, og legger rammene for hvordan disse skal oppnås gjennom selskapets fundamentale identitet og formål. Strategien formidles gjennom et symbol hvor de ulike delene inngår i et tredelt venn-diagram som tegner en blomst. Drivkraften fremhever Storebrand som en “Modig veiviser” (Hvem) som bidrar til “Økt trygghet og frihet” (Hva) for at deres kunder skal få “En fremtid å glede seg til” (Hvorfor), noe de oppnår gjennom å være “Nærmest kunden – enkelt og bærekraftig” (Hvordan) (Storebrand, 2023c).



Figur 4.3: Vår drivkraft
(Storebrand, 2023c)

4.4.2 En bærekraftig strategi

Storebrand har gjort det til sitt formål å arbeide for en fremtid å glede seg til. I tillegg til å jobbe for at deres kunder har en økonomi som gjør at de kan leve det livet de ønsker, impliserer en slik visjon et ansvar utover det enkelte kundeperspektiv. Selskapet har derfor utarbeidet en omfattende bærekraftig strategi som adresserer sentrale globale problemstillinger knyttet til miljømessige, samfunnsmessige og forretningsetiske forhold.

Finanssektoren spiller en nøkkelrolle i arbeidet med å nå FN's bærekraftsmål. Gjennom EUs grønne giv har unionen gjort finanssektoren til sitt viktigste virkemiddel for å nå

målsetning om å bli det første klimanøytrale kontinentet innen 2050 (European Commission, 2023a). EU Taksonomien, offentliggjøringsforordningen (Sustainable Finance Disclosure Regulation) og bærekraftsrapportering for bedrifter (Corporate Sustainability Reporting Directive) utgjør en sentral del av denne handlingsplanen for bærekraftig økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig utvikling. Sammen danner disse et rammeverk som skal bidra til standardisering og transparens, og på denne måten mobilisere grønne investeringer fra privat og offentlig sektor til reelt bærekraftige prosjekter som i større eller mindre grad bygger opp om målet om nullutslipp (Norsk klimastiftelse, 2021). Intensjonen er å sikre økt kapitaltilgang for grønne bedrifter for å raskere omstille til et bærekraftig samfunn.

Som en sentral aktør i den nordiske bank- og finansnæringen har Storebrand dermed et stort ansvar når det kommer til å imøtekomme forventninger fra interessenter og regulatoriske myndigheter knyttet til bærekraftig utvikling. Selskapet er dette ansvaret bevisst, og arbeider for å hensynta bærekraft i alle deler av virksomheten. Dette inkluderer investeringer, produkter og produktutvikling, innkjøp, rekruttering, organisasjonsutvikling og virksomhetsstyring (Storebrand, 2023c). På denne måten ønsker Storebrand å arbeide proaktivt med bærekraft gjennom hele sin verdikjede, og har gjort det til en sentral del av konsernets strategi og merkevare (Storebrand, 2023c). Som et resultat av målrettet arbeid med bærekraft over flere tiår har Storebrand blitt kåret til topp 10% til å jobbe med bærekraft blant børsnoterte selskaper, ifølge Dow Jones Sustainability Index (Storebrand, 2023c).

Medlemmene av konsernledelsen har ansvar for å nå de strategiske målsetningene knyttet til bærekraft innenfor sine respektive ansvarsområder. Storebrand har utpekt en strategisk og en operativ bærekraftsansvarlig per område som skal følge opp disse målene (Storebrand, 2023c). Målene som er satt for de ulike forretningsenhetene gjennomgås tre ganger i året av konsernledelsen og en gang i halvåret av styret (Storebrand, 2023c).

Storebrands operasjonelle arbeid med bærekraft er delt inn i de tre områdene “Orden i eget hus”, “Produkter og tjenester” og “Kommunikasjon og interessentdialog” (Storebrand, 2023c). Hvert av disse områdene relaterer til ulike aspekter ved selskapets overordnede arbeid med bærekraft. “Orden i eget hus” omhandler konsernets arbeid med bærekraft i

drift, produktportefølje og verdikjeden i sin helhet. Her har Storebrand utarbeidet seks prinsipper som en tydelig rettesnor for alle aktiviteter. Prinsippene beskriver hvordan selskapet legger FNs bærekraftsmål til grunn for virksomheten, og knytter ansvar og transparens til alle selskapets nedslagsfelt i rollen som proaktiv samfunnsaktør (Storebrand, 2023c). “Produkter og tjenester” handler primært om hvordan Storebrand arbeider med at deres kapitalforvaltning, produktportefølje og tjenester skal kunne skape positive effekter for samfunnet (Storebrand, 2023c). I dette arbeidet er Storebrand-standarden, en standard for bærekraftige investeringer som legger føringene for hva Storebrand kan investere i, sentral. Selskapet har også identifisert ti av FNs bærekraftsmål som de mener de har størst mulighet til å bidra til gjennom sine investeringsaktiviteter. Målene inngår aktivt i interne verdievalueringer av investeringsobjekter og ellers i kapitalforvaltningen, i en forlengelse av Storebrand-standarden. “Kommunikasjon og interessentdialog” handler om hvordan Storebrand samarbeider med eksterne interessenter om sine strategiske ambisjoner og mål knyttet til bærekraft. Dette arbeidet innebærer rapportering i henhold til ledende rapporteringsstandarder slik som Global Reporting Initiative (GRI), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) og etterhvert også European Sustainability Reporting Standards (ESRS) i tråd med forventningene til interessenter og regulatoriske myndigheter. Storebrand har arbeidet med miljømessig rapportering siden 1995, og produsert bærekraftsrapporter basert på konseptet om trippel bunnlinje (Elkington, 1998) siden 1999. Bærekraftsrapporteringen har vært en integrert del av selskapets årsrapporter og revidert av en ekstern tredjepart siden 2008 (Storebrand, 2023d). Arbeidet innebærer også samarbeid med likesinnede aktører i internasjonale initiativer, som vist gjennom selskapets engasjement i Net Zero Asset Owner Alliance, Net Zero Asset Manager Alliance og UN Principles for Sustainable Insurance (PSI) (Storebrand, 2023c).

4.4.3 Bærekraftige investeringer

Storebrand har arbeidet med bærekraft i kapitalforvaltningen siden organisasjonen etablerte det første dedikerte ESG-teamet i forvalternorge på midten av 1990-tallet. Siden da har etablering av Storebrand-standarden i 2005 og implementeringen av egen metodikk for ESG-rating av alle fond i 2010 bidratt til å bygge videre på selskapets ansvarlige forvaltningsstrategi. Selskapets overordnede investeringsfilosofi er at investeringer i

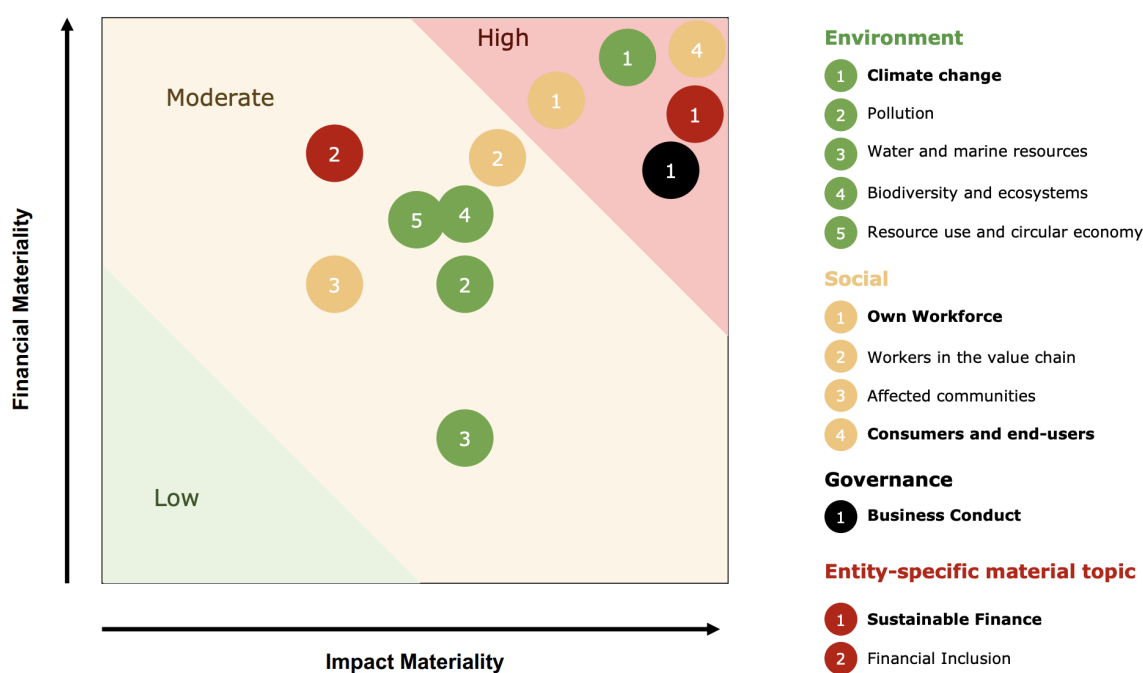
selskaper som er godt posisjonert for å levere på FNs bærekraftsmål vil levere en bedre risikojustert avkastning over tid (Storebrand, 2023c). Dette gjøres gjennom investeringer i grønne obligasjoner, grønn infrastruktur, miljøsertifisert eiendom og løsningselskaper. Sistnevnte defineres av Storebrand som selskaper som bidrar til bærekraftig utvikling, og at samfunnet når FNs bærekraftsmål (Storebrand, 2023c). Samtidig er utøving av aktivt eierskap en sentral del av kapitalforvaltningens arbeid med bærekraft. Dette innebærer å sette klare forventninger til selskapene Storebrand er investert i, og bruke selskapets posisjon som eier til å påvirke disse i ønsket retning. Storebrand opererer også med utelukkelse dersom investeringer ikke er i samsvar med selskapets prinsipper (Storebrand, 2023c).

Ved å kombinere investeringsstrategi og bærekraftsstrategi arbeider selskapet mot en integrert og helhetlig tilnærming til bærekraft. I tillegg til at investeringsprosessene er underlagt et omfattende rammeverk av norm- og produktbaserte eksklusjonskriterier gjeldende for hele konsernet, søker forvaltningen å bidra positivt til FNs bærekraftsmål (Storebrand, 2023c). Storebrand integrerer risikovurderinger knyttet til bærekraft i investeringsbeslutninger for å unngå eller redusere investeringer i selskaper som vurderes å være eksponert for høy ESG-risiko. Risikoen måles ved analyse av eierstyring, forretningsmodell og forretningsmiljø, samt uforutsette idiosynkratiske risikomomenter som kan oppstå (Storebrand, 2023c). Basert på disse vurderingene tildeles investeringsselskapene en score som er tilgjengelig for forvaltere i Storebrands interne databaser.

4.4.4 Storebrands vesentlighetsvurderinger

Siden 2017 har Storebrand utarbeidet en vesentlighetsanalyse for å kartlegge muligheter og risikoer virksomheten står overfor, samt bedre forstå hvilke problemstillinger selskapets interessenter opplever som mest sentrale. Storebrand har i sitt vesentlighetsarbeid definert aksjonærer, kunder, ansatte, myndigheter, NGOer, leverandører og naturen som sine viktigste interessenter. Vesentlighetsanalysen legger på denne måten rammene for selskapets rapportering og henger tett sammen med konsernets risikohåndtering og strategiarbeid (Storebrand, 2023c). Storebrand reviderer sin vesentlighetsanalyse årlig basert på tilgjengelig data og dialog med interessenter. Denne tilnærmingen er i tråd med konseptet om dynamisk vesentlighet, som tar hensyn til vesentlighetsvurderingens

tidsdimensjon og reflekterer hvordan ulike problemstillinger knyttet til bærekraft vil endres i takt med selskapets og samfunnets utvikling (Jørgensen mfl., 2022). I 2023 gjennomførte Storebrand en ny vesentlighetsanalyse basert på prinsippene for dobbel vesentlighet slik de er beskrevet i EUs nye standard for bærekraftsrapportering ESRS (European Sustainability Reporting Standard), som må følges av alle selskaper underlagt CSRD.



Figur 4.4: Storebrands vesentlighetsmatrise (Storebrand, 2023b)

4.5 Oppsummering

Storebrand er et av nordens største, og eldste finanskonsern, med røtter helt tilbake til 1767. Selskapet betjener i dag over to millioner kunder i Norge og Sverige, har over 2100 ansatte og over 1130 milliarder kroner til forvaltning. I tillegg til å være blant Nordens største kapitalforvaltere er Storebrand markedsledende på innskuddspensjon i Norge, og den største utfordreren i Sverige med markedsandeler på henholdsvis 31% og 15%. Storebrand har også en bank- og forsikringsvirksomhet, men regnes som en relativt liten aktør innenfor disse markedene. Bærekraft har utviklet seg til å bli en sentral del av Storebrands DNA og er godt forankret i selskapets visjon og verdigrunnlag. Konsernet har arbeidet aktivt med bærekraft i virksomheten siden starten av 1990-tallet, og har

siden 2020 vært rangert blant de topp 10% beste selskapene i verden til å arbeide med bærekraft, i følge Dow Jones Sustainability Index.

Vi har nå gjennomgått relevant teori om bærekraft, virksomhetsstyring og bærekraftig virksomhetsstyring, samt tegnet et bilde av Storebrand som aktør innen den nordiske bank- og finansnæringen. Dette for å gi leseren et best mulig kontekstuel grunnlag for å forstå funn og resultater som presenteres videre i kapittel 5, og den tilhørende diskusjonen av disse i kapittel 6.

5 Resultater

I dette kapitlet presenteres relevante funn fra de ni intervjuene som er gjennomført med ansatte i Storebrand. De ansatte representerer et bredt spekter av stillinger og ansvarsområder i organisasjonen. Variasjonen i utvalget av intervjuobjekter har til hensikt å fange opp ulike oppfatninger og holdninger knyttet til bærekraft og virksomhetsstyring i konsernet, og redusere seleksjonsbias knyttet til enkelte undergrupper eller avdelinger i organisasjonen. Funnene som presenteres representerer både gjentakende informasjon som viser seg gjeldende i flere av intervjuene på tvers av stillinger og avdelinger, samtidig som interessante variasjoner trekkes frem.

Sitatene fra intervjuobjektene er renskrevet slik at meningen kommer tydelig frem. Det er ikke en direkte gjengivelse av det muntlige språket, men en presis gjengivelse av meningen og innholdet som framkom under intervjuene. Figur 3.1 viser en nummerert oversikt over intervjuobjektene og deres tilhørighet i organisasjonen. Intervjuobjektets tilhørighet i organisasjonen er inkludert i tilknytning til sitatet i de tilfellene det er relevant. Ellers siteres de som “intervjuobjekt [nummer]”, der nummeret er fra figur 3.1.

For en strukturert gjennomgang av resultatene er funnene kategorisert og presentert etter de ulike elementene i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Resultatene, supplert med intervjusitater som understøtter de funnene som er gjort, gjennomgås kort i lys av teorien som er beskrevet i kapittel 2. Ved å se på funnene i relasjon til den presenterte teorien vil forskningsspørsmål 1 om Storebrands arbeid samsvarer med forskning og teori bli besvart. Strukturen har til hensikt å gjøre gjennomgangen av resultatene oversiktlig, samtidig som det legger grunnlaget for den påfølgende diskusjonen av funnene i kapittel 6.

Under vil vi først presentere funn relatert til *planlegging*, før vi videre gjør rede for funn knyttet til *kybernetisk styring* og *kulturell styring*. Deretter dekkes funn relatert til *belønning og kompensasjon* og *administrativ styring* før siste delkapittel vies til *eksterne påvirkningsfaktorer*. Avslutningsvis i dette kapitlet vil funnene oppsummeres i en tabell.

5.1 Planlegging

Intervjuene viser at Storebrand benytter både langsiktig og kortsiktig planlegging for bærekraftig utvikling. Funnene illustrerer også hvordan planleggingen for bærekraft er integrert med den øvrige virksomhetsstyringen.

5.1.1 Funn 1 - Must Win Battles og Running the Business

Fra intervjuene kommer det frem at Storebrand har handlingsplaner for de ulike forretningsområdene som de kaller “must win battles”. Det er strategiske forflytninger selskapet må lykkes med for å oppnå den ønskede endringen. Bærekraft inngår i denne strategiske planleggingen, som følgende sitat av intervjuobjekt 6, som er medlem av konsernledelsen, belyser:

Våre handlingsplaner kaller vi must win battles. Det er de krigene du må lykkes med i forhold til å endre deg i året som kommer. Så for to år siden, så hadde vi must win battles på bærekraft i alle områder i konsernet.

Det er Chief Sustainability Officer (CSO) som sammen med konserndirektør utarbeider must win battle for hvert forretningsområde. Det påpekes av intervjuobjekt 8 at disse handlingsplanene ofte strekker seg over flere år, og videreføres fra en periode til den neste:

Det er årlige sykluser, men det er jo veldig ofte ting som tar lenger tid enn bare ett år, så ofte blir det videreført til neste år og neste år der igjen. CSO har møter med alle konserndirektørene for å få must win battles for bærekraft enda tydeligere inn i strategiske prosesser og beslutninger.

Et eksempel på en langsiktig, bærekraftig handlingsplan får vi fra en forvalter i Storebrand Asset Management, om at Storebrand skal øke investeringene i løsningselskaper, som er selskaper som bidrar til bærekraftig utvikling og at samfunnet når FNs bærekraftsmål:

Vi har en målsetning om at vi innen 2025 skal investere minst 15% i løsningselskaper. Siden en av våre hovedoppgaver i teamet er å identifisere og

investere i løsningselskaper, er denne målsetningen veldig relevant for det vi jobber med.

Dette lar seg relatere til det Malmi og Brown (2008) omtaler som planlegging i sin typologi. Must win battles strekker seg ofte over mer enn 12 måneder og har et tydelig strategisk aspekt, og faller dermed inn under langsiktig planlegging. Direktøren for et forretningsområde setter retning og mål, og dette styrer adferden og handlingsrommet til de ansatte.

Videre understreker et medlem av konsernledelsen at ikke all planlegging innebærer strategiske forflytninger og endringer, men at det likevel er en integrert del av styringen. Dette omtaler Storebrand som “running the business”, og er kjerneaktiviteter som må planlegges og følges opp: “Running the business er noe av det viktigste du gjør. For å nevne et eksempel fra CFO-området: De skal levere et regnskap. Men det er ikke en must win battle, det er bare running the business. Det *må* du gjøre.”

En ansatt i bærekraftsavdelingen beskriver running the business som “...det som er operasjonelt” og som “daglig drift”. Intervjuobjekt 8, som er i ledergruppen til CFO, understreker at running the business typisk er planlegging knyttet til å ha fokus for å “sikre posisjonen”. Disse sitatene peker mot at running the business er taktisk planlegging som er viktig for Storebrand på kort sikt, og dermed samsvarer med Malmi og Brown (2008) sin kategorisering av kortsiktig planlegging med fokus på mål og handlingsplaner i nærmeste fremtid.

I følge Crutzen mfl. (2017) er det ikke overraskende at bedrifter praktiserer både langsiktig og kortsiktig planlegging, fordi komplekse utfordringer som bærekraftig utvikling krever dedikert planlegging. For bærekraft skjer planleggingen typisk i et langsiktig perspektiv, fordi effektene av miljømessige eller sosiale tiltak ofte bruker tid på å få effekt (Bocken & Geradts, 2020). Storebrand har overordnede og langsiktige handlingsplaner for bærekraftig utvikling, i tillegg til mer operasjonelle, kortsiktige planer.

Funn 1 kan dermed oppsummeres som at: *Storebrand benytter strategisk og taktisk*

planlegging for bærekraftig utvikling, omtalt som “must win battles” og “running the business”.

5.1.2 Funn 2 - Bærekraft integrert i planlegging

Bærekraft er et viktig element i planleggingen for de ulike forretningsområdene. Dette illustreres ved at hvert forretningsområde har minst en must win battle eller running the business relatert til bærekraft:

Nå passer vi på at det er en del av de styringsparametrene som går på alle avdelinger og forretningsområder i konsernet. At de skal ha enten en must win battle eller running the business på bærekraft. (Intervjuobjekt 6 - medlem av konsernledelsen)

Intervjuobjekt 8 påpeker at det under utforming av handlingsplanene for bærekraft tas hensyn til om de passer sammen med den øvrige strategien til det aktuelle forretningsområdet: “... må være i samsvar med de ressursene, prioriteringene og strategiene forretningsområdene har.”

Gond mfl. (2012) peker på viktigheten av at styringsverktøy for bærekraft er integrert med andre styringsverktøy og strategien for øvrig. Alle forretningsområdene til Storebrand har minst en konkret handlingsplan, enten strategisk eller taktisk, knyttet til bærekraft. Disse handlingsplanene er utformet for å være i samsvar med øvrige mål og strategier.

Funn 2 kan oppsummeres på følgende måte: *Bærekraft er integrert i den taktiske og strategiske planleggingen til Storebrand, og den bærekraftige planleggingen samsvarer med den helhetlige strategien.*

5.1.3 Funn 3 - Bærekraftig planlegging mot de neste tiårene

Som vi så i kapittel 4 forvalter Storebrand hovedsakelig pensjonsmidler, som er investeringer med en tidshorisont som ofte strekker seg over flere tiår. Dette legger naturligvis føringer for planleggingen, som dette sitatet fra medlem av konsernledelsen illustrerer:

Når vi tenker langsiktige investeringer, da kan vi ikke bare tenke på hva som skjer i år og til neste år, men vi må tenke de langsiktige konsekvensene av det vi investerer i og hva som gir langsiktig, god og bærekraftig avkastning.

I sin planlegging for de neste tiårene legger Storebrand til grunn en visjon om et 2050 der ni milliarder mennesker lever godt og innenfor jordens bæreevne (Storebrand, 2023h). Videre trekkes FNs bærekraftsmål frem som en rettesnor for den langsiktige planleggingen frem mot 2030 av intervjuobjekt 7:

Man har bærekraftsmålene som et rammeverk, og det er satt tydelige mål som fungerer som retningslinjer som alle land skal nå innen 2030. Og det er de vi bruker som en rettesnor. Store trender innenfor bærekraftsmålene er dit vi ønsker å flytte kapital.

Funn 3 kan oppsummeres som at: *Storebrand sin forretningsmodell nødvendiggjør planlegging for flere tiår fremover, og dette reflekteres i selskapets visjon og ansattes holdninger.*

5.2 Kybernetisk styring

I Storebrand finnes også elementer av kybernetisk styring for bærekraft. Enkelte forretningsområder i organisasjonen har velutviklede og etablerte systemer for kybernetisk styring for bærekraft, mens andre områder er i en mer begynnende fase. Kybernetisk styring handler overordnet om å styre ansattes adferd gjennom kvantitativ måling av måloppnåelse. Generelt virker det å være en tro på kybernetisk styring i selskapet, illustrert av følgende sitater fra henholdsvis intervjuobjekt 8 og 3: “What you measure is what you get” og “For at det skal være gjennomsyret forankring, så må det være KPI på hele linja”.

5.2.1 Funn 4 - Etablerte KPIer

Storebrand har arbeidet med bærekraftige investeringer siden 1995, og innenfor kapitalforvaltning anses de å ha kommet langt innenfor bærekraft. Kapitalforvaltning er også et område som tradisjonelt har høy grad av kybernetisk styring, da avkastning og

porteføljesammensetning er rimelig enkelt kvantifiserbare. Innenfor dette området benyttes kybernetisk styring for å sikre kongruens mellom spesifikke mål og de mer overordnede must win battles: "...vi måles jo på bærekraft og hvordan vi i vårt team kan bidra til at vi når de målene om å investere på tvers av hele SAM så og så mye i løsningselskaper." (Intervjuobjekt 7 - forvalter)

Dette illustrerer hvordan en must win battle påvirker den kybernetiske styringen. Storebrand Asset Management har en must win battle som har som overordnet mål å allokere mer kapital til løsningselskaper. Andelen av kapitalen som er investert i slike selskaper måles kvantitativt, og de enkelte investeringsteamene måles på deres bidrag til dette overordnede målet. Kontinuerlig måling og benchmarking mot et overordnet mål peker mot det Malmi og Brown (2008) kategoriserer som feedback loops innenfor kybernetisk styring. Det er verdt å merke seg at dette målet styrer beslutningene til de som berøres av det, og at det dermed er et styringsverktøy.

Et annet eksempel på et kvantitativt mål som kontinuerlig overvåkes og følges opp finner vi på innkjøpsområdet. Der måles det hvor stor andel av leverandørene til Storebrand som har akseptert Storebrand sin leverandørerklæring for bærekraftsforpliktelser. Under intervju trekker intervjuobjekt 1 frem at dette er en av to KPIer hen er mest opptatt av: "Ja, de to parameterne eller KPIene som jeg er mest opptatt av, er hvor mye vi bruker eller omsetter gjennom leverandører som har akseptert våre bærekraftskrav og signert dem."

Lederen for innkjøpsområdet rapporterer på dette hvert kvartal til CSO, og den kontinuerlige målingen og rapporteringen av denne kvantitative verdien representerer et nytt eksempel på en feedback loop. Begge eksemplene over illustrer hvordan Storebrand benytter det Malmi og Brown (2008) kategoriserer som ikke-finansielle målesystemer for kybernetisk styring. Den kybernetiske styringen som er identifisert her er ikke knyttet til den enkelte ansatte, men det forretningsområdet eller teamet den ansatte tilhører. Målesystemene fanger ikke opp prestasjonen eller måloppnåelsen for den enkelte ansatte, men styrer likevel adferd gjennom å sette overordnede kvantitative målsetninger som skal fremme bærekraftig utvikling. I tillegg til kontinuerlig måling og rapportering til CSO og

nære ledere rapporteres oppnåelsen av disse KPIene også til konsernledelsen:

Alle forretningsområder skal ha enten en must win battle eller running the business på bærekraft, og status på disse skal rapporteres inn i business reviews og følges opp i konsernledelsen. Dette rapporteres og følges videre opp av styret to ganger i året. (Intervjuobjekt 6 - medlem av konsernledelsen)

Dette viser hvordan den kybernetiske styringen er integrert med planleggingen, og oppnåelsen følges opp både av nære ledere og av styret.

Funn 4 kan oppsummeres som at: *Storebrand benytter ikke-finansielle målesystemer for prestasjoner på bærekraft i de ulike forretningsområdene, og KPIene er knyttet til planleggingen.*

5.2.2 Funn 5 - Aktivt arbeid med nye KPIer

Av intervjuene kommer det også frem at Storebrand jobber aktivt med å implementere KPIer som skal fremme bærekraftig utvikling i de delene av konsernet der bærekraft tradisjonelt har vært mindre sentralt. Det trekkes blant annet frem at det innenfor skadeforsikring jobbes med konkrete KPIer for gjenbruk og reparasjon fremfor nytt kjøp ved skade:

Vi jobber for eksempel med å sette mål på andel av oppgjør som skal være sirkulære, eller brukte deler fremfor nye i forsikringsoppgjør. At man reparerer bilruta i stedet for å bytte hver gang for eksempel. Vi jobber med konkrete, operasjonelle og strategiske KPIer. (Intervjuobjekt 2)

Storebrand arbeider altså aktivt med å innføre kybernetisk styring for bærekraftig utvikling i forretningsområder som tidligere har hatt mindre grad av dette. Funn 4 og 5 er illustrerende for hvordan Storebrand jobber med å implementere bærekraftig kybernetisk styring i alt fra forvaltning av fond til overordnede leverandørprosesser til forsikringsoppgjør i personmarkedet.

Funn 5 kan oppsummeres på følgende måte: *Storebrand arbeider aktivt med å integrere bærekraft i virksomhetsstyring i deler av konsernet der dette i mindre grad har vært integrert tidligere.*

For at en bærekraftsstrategi skal være vellykket må bærekraftsmål kontrolleres og følges opp ved hjelp av innsamling og analyse av data (Bebbington & Unerman, 2018). Videre må bærekraftsstrategien konkretiseres til operasjonelle aktiviteter det er mulig for ledelsen å måle og påvirke (Schaltegger & Burritt, 2010). Dette peker mot at kybernetisk styring er nødvendig for vellykket implementering av den bærekraftige strategien. Funn 4 og 5 viser at Storebrand har konkrete KPIer knyttet til bærekraft, samtidig som det jobbes med utvikling av nye. De har også en konkret handlingsplan, en must win battle, på å få bedre kontroll på ESG-data, altså er innsamling og analyse av relevant data noe det jobbes kontinuerlig med å forbedre. Arbeidet virker dermed å være i samsvar med både Bebbington og Unerman (2018) og Schaltegger og Burritt (2010). Vi finner også i funn 4 at ansatte er opptatt av KPIene knyttet til bærekraft, og disse virker å styre adferden i den ønskede retningen.

5.2.3 Funn 6 - Konsernsjefens scorecard

Det fremkommer fra intervjuobjekt 6 at bærekraft er en integrert del av konsersjefens scorecard:

Konsernsjefen har bærekraft som en del av sin handlingsplan, som han skal levere på i hvert eneste styremøte. Bærekraft er blant de viktigste punktene i konsernsjefens handlingsplan, og det gjennomsyrrer konsernsjefens scorecard.

Dette funnet illustrer hvordan Storebrand forankrer den bærekraftige virksomhetsstyring fra toppen i organisasjonen. Scorecard faller inn under det Malmi og Brown (2008) kategoriserer som hybride målesystemer, og integrasjonen av bærekraft i målkortet peker mot det Schaltegger mfl. (2011) omtaler som bærekraftig balansert målkort. Videre er forankring av bærekraftsmål på toppen i organisasjonen essensielt for å gi organisasjonens bærekraftsarbeid legitimitet og oppslutning (Lueg & Radlach, 2016).

Basert på dette kan funn 6 oppsummeres som at: *Konsernsjefen i Storebrand har et bærekraftig balansert målkort, og god forankring av bærekraftsarbeidet gir legitimitet og oppslutning.*

5.3 Kulturell styring

Kulturell styring handler om hvordan de verdier, trossystemer og sosiale normer som etableres innenfor en organisasjonskultur påvirker og regulerer adferden til ansatte i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Vi finner at Storebrand har både verdier og symboler som påvirker ansattes adferd, og den kulturelle styringen virker å være sterk. Kulturen bærer preg av at de ansatte i stor grad identifiserer seg med de verdiene som gjenspeiles i selskapets Vår drivkraft. Som vist i kapittel 4.4.1, definerer denne et tydelig samfunnsansvar der ansatte involveres og ansvarliggjøres i et arbeid som oppfattes som meningsfylt.

5.3.1 Funn 7 - Vår drivkraft som verdi og symbol

Vår drivkraft, som presentert i kapittel 4, omhandler hva Storebrand som selskap står for, og den oppsummerer både strategi og verdigrunnlag. Den er gjennomgående i intern kommunikasjon, og er også et synlig symbol i kontorlokalene via klistremerker, pins og plakater. I de følgende sitatene forklarer et medlem av konsernledelsen hensikten med Vår drivkraft: “det er et verdigrunnlag som ligger til grunn for måten vi styrer på. Det er den øverste verdiparameteren som skal gjennomsyre måten vi jobber på”. Videre påpeker intervjuobjekt 6 at Vår drivkraft “...kan være et anker man går tilbake til hvis man står i et dilemma. Da kan man prøve å stoppe opp og relatere problemstillingen til Vår drivkraft, som ligger til grunn for alt vi gjør.”

Sitatene illustrerer hvordan Vår drivkraft skal fungere som en rettesnor for ansatte og ledere. Den angir de grunnleggende verdiene, formålet og retningen til Storebrand. Dermed faller den inn under det Simons mfl. (1995) definerer som verdibasert styring gjennom belief systems. I og med at Vår drivkraft bokstavelig talt har bærekraft som et sentralt element kan det dermed kategoriseres som et styringsverktøy for bærekraftig utvikling.

Blant de ansatte vi har intervjuet uten personalansvar varierer oppfatningen av Vår drivkraft noe. Intervjuobjekt 7 synes den er overordnet og litt vanskelig å relatere til: “Det er veldig fint at man har det, og at man har en felles retning, men vi driver med veldig mye forskjellig, så det er vanskelig å lage noe som passer for alle områdene. Da blir det kanskje litt overordnet...”

Andre er mer positive, og peker på den som et synlig symbol som brukes som et grunnlag for måten de jobber på: “Jeg synes den er ganske synlig, mange har den på pin og på pc. Den blir ofte brukt som en rettesnor. Vi må huske at vi skal ha kunden i sentrum. Det står modig veiviser, så vi skal ta de ekstra stegene...” (intervjuobjekt 9)

Innsikten om at Vår drivkraft er synlig via pins og klistremerker er interessant, fordi det synliggjør at den, i tillegg til å være det Simons mfl. (1995) definerer som et belief system, også er et synlig og eksplisitt uttrykk for selskapets visjon og ønskede kultur. Synlighet og påminnelser om “hvem” de er (modig veiviser) og “hvorfor” de gjør det de gjør (en fremtid å glede seg til) kan anses som synlige uttrykk for identitet og formål, som er sentrale i en organisasjonskultur. Dermed kan Vår drivkraft også kategoriseres som et symbolbasert styringsverktøy, som definert av Malmi og Brown (2008). Alle intervjuobjektene kjenner godt til Vår drivkraft. Sitatene illustrerer at det er varierende hvor relaterbar den oppfattes, men selv intervjuobjektet som uttrykte mest skepsis sier den gir “en felles retning”. Overordnet virker Vår drivkraft å ha en god forankring blant ansatte og ledere i Storebrandkonsernet.

Funn 7 kan oppsummeres på følgende måte: *Vår drivkraft oppsummerer Storebrands strategi og verdigrunnlag, og fungerer både som et symbolsk og verdibasert styringsverktøy.*

5.3.2 Funn 8 - Vår drivkraft integrert med andre styringsverktøy

Under intervjuene ble det også gjort funn som indikerer at Vår drivkraft er integrert med andre styringsverktøy. Et eksempel på dette er opplæring og utvikling av ansatte. Malmi og Brown (2008) peker på at opplæring kan anses som en måte å styre selskapets kultur på, og dermed kan det kategoriseres som et kulturelt styringsverktøy. I tillegg peker Lueg og Radlach (2016) på at opplæring av ansatte er viktig for å skape oppslutning

rundt bærekraftige aktiviteter, og dermed kan opplæring være et viktig styringsverktøy for bærekraftig utvikling. Under intervjuet med en leder innenfor HR (intervjuobjekt 5) kommer det frem at Vår drivkraft brukes aktivt i opplæringen av ansatte:

Vår drivkraft går igjen hele tiden. Vi tar det med i alle ting vi jobber med, enten det er utvikling av ansatte, Storebrand-Dagen for alle medarbeidere, eller ledes utviklingstilbud. Vår drivkraft skal alltid være med. Enten slik at det er en direkte del av det, eller ved at det er noe vi inkluderer ved å si “hvordan henger dette sammen med Vår drivkraft?”, så det vil alltid være der. Det er det strategien bygger på. Det er det must win battles bygger på, så da må det henge sammen.

Sitatet viser hvordan Vår drivkraft brukes aktivt i opplæring, og dermed påvirker den kulturelle styringen som skjer gjennom opplæring. Pondeville mfl. (2013) understreker at ansatte er den eneste interessentgruppen som påvirker utviklingen av uformelle bærekraftige styringssystemer som kultur. Dette gjør utvikling og forvaltning av ansatte til en kritisk suksessfaktor for en vellykket implementering av bærekraftige strategier, og det er interessant at Vår drivkraft spiller en viktig rolle i dette. Den siste delen av sitatet over er også interessant, fordi det indikerer at den ansatte vi intervjuet opplever Vår drivkraft som fundamentet for strategi og must win battles. Dermed virker den også å være integrert med virksomhetsstyringen som skjer via planlegging.

Som en del av sitt verdigrunnlag slik det er eksplisitt formulert i Vår drivkraft understreker Storebrand hvordan evnen til å være en “modig veiviser” er sentral for at selskapet skal lykkes i arbeidet med sin visjon om å gi sine kunder “en fremtid å glede seg til”. Dette trekkes frem av intervjuobjekt 6 for å illustrere hvordan Vår drivkraft ligger til grunn for måten virksomheten styres på:

Når vi skal være modig veiviser, så betyr det at ja, vi har lov til å mene noe om ting. Vi har lov til å ta litt risiko. Skal vi være modig veiviser, så kan vi ikke bare dilte etter og ikke mene noe. Så det er et eksempel på hvor Vår drivkraft er viktig, og det at vi skal jobbe med en fremtid å glede seg til. Det

sier noe om det langsiktige perspektivet.

Dette viser at Vår drivkraft påvirker kulturen i dag ved å legge føringer for holdninger og risikovillighet, altså verdier. I tillegg inkluderes det langsiktige perspektivet, som peker mot påvirkning på planleggingen.

Funn 8 kan oppsummeres på følgende måte: *Vår drivkraft er integrert med øvrige styringsverktøy som planlegging og opplæring, og setter en tydelig retning for verdiene som skal gjelde.*

5.3.3 Funn 9 - Forankring og ansattengasjement

Et gjennomgående trekk i intervjuene var at intervjuobjektene nærmest uoppfordret snakket om at bærekraft er en del av Storebrands "DNA", at de har jobbet med bærekraftige investeringer siden 1995, og at selskapet og ansatte har et sterkt engasjement for bærekraft. Dette vitner om en organisasjon der ansatte opplever bærekraftsagendaen som relevant og engasjerende, noe som trekkes frem som viktig for oppslutning rundt selskapers bærekraftsstrategi (Du mfl., 2010; Strand, 2013, 2014). Bærekraft virker med andre ord å ha en solid forankring blant ansatte og ledere, og engasjementet fremstår betydelig og genuint. Enkeltsitater fra intervjuene kan vanskelig fullstendig bevise forankringen bærekraft har i Storebrands kultur. Likevel kan det belyses av de følgende sitatene.

På spørsmål om hva Storebrand gjør for å implementere den bærekraftige strategien i hele konsernet svarer intervjuobjekt 1 blant annet at bærekraft "gjennom syrer alt" og at det er "en del av DNAet vårt". Videre understreker hen at "det betyr ikke at det ikke må jobbes mer med, fordi det skjer ting hele tiden", som illustrerer en lærevillighet og ydmykhet i tilnærmingen til bærekraft. Denne tilnærmingen til bærekraft suppleres av følgende sitat fra intervjuobjekt 3, som peker mot en åpen kultur der ansatte også stiller krav til selskapet:

...man har folk i Storebrand som uoppfordret stiller krav til selskapet. Vi som sier vi er såpass bærekraftig, hvorfor gjør vi ikke det her og det her. Så det synes jeg også viser litt av kulturen, at vi ønsker å være åpne, og vi ønsker å

høre på folk. Vi skal ikke si at vi har fasiten på alt vi gjør.

Bærekraft virker også å ha god forankring i styret, og sitatet fra intervjuobjekt 6 under illustrerer at holdningene i styret harmonerer med holdningene blant ansatte og ledere i Storebrand:

Vi har også et styre som er veldig kompetente på bærekraft, så vi trenger ikke å overbevise styret. Vi har en god, profesjonell sparringspartner som vi kan diskutere med når det gjelder bærekraft, hvor de hjelper oss å bli bedre. Og det er gjensidig dialog. Det er egentlig ingen som trenger å utfordre hverandre så veldig mye, for vi er alle enige om hvor vi skal gå. Det blir mer snakk om hvordan og hvor fort vi klarer å gå, og hva som er mest relevant.

Sitatene eksemplifiserer holdninger og oppfatninger vi fant i alle ni intervjuene vi gjennomførte. Johnstone (2019) understreker viktigheten av individets rolle i organisasjonens arbeid med bærekraft, og Pondeville mfl. (2013) peker på viktigheten av støtte hos ansatte i utformingen og implementeringen av bærekraftige aktiviteter og strategier. Sitatene viser at ansatte i Storebrand i høy grad identifiserer seg med selskapets bærekraftsarbeid. I tillegg trekker Eccles mfl. (2014) frem at selskaper som presterer bra på bærekraft typisk har et styre som er engasjert i bærekraft.

Funn 9 kan oppsummeres på følgende måte: *Ansatte i Storebrand identifiserer seg med den bærekraftige profilen til selskapet, og bærekraft er en sentral del av identiteten og verdiene til styret, ledere, og ansatte.*

5.3.4 Funn 10 - Interne arrangementer og tiltak

Storebrand har flere interne arrangementer og initiativer for ansatte som skal fremme bærekraftig utvikling. Dette kategoriseres av Crutzen mfl. (2017) som et "signal" som viser organisasjonens engasjement for bærekraftig utvikling, og på den måten påvirkes organisasjonskulturen. Gjennom kulturen påvirkes ansattes adferd, og dermed kan slike arrangementer anses som et styringsverktøy som definert av (Malmi & Brown, 2008). Et eksempel på et slikt initiativ er at det i bakhagen til kontorlokalene finnes bikuber:

Vi har for eksempel bikuber i bakhagen. Vi prøver å skape litt engasjement rundt det, og har hatt folk som har holdt foredrag, og vist hvordan man tar ut honning. Det er på initiativ fra folk som er interessert i bier. Det bidrar til å skape en kultur som gjør at man kanskje bidrar litt, ved å fortelle om hvordan man kan være mer bærekraftig i hverdagen. (intervjuobjekt 3)

Andre eksempler inkluderer klesbyttedager, samling av søppel på strender, og felles kjøleskap der ansatte kan sette igjen overskuddsmat. Intervjuobjekt 5, som jobber med HR, trekker frem at slike initiativer er viktige på flere nivåer, blant annet fordi ansatte skal oppleve konkrete bærekraftstiltak:

Ansatte skal ha en opplevelse av at vi gjør noe med det. Vi har for eksempel kjøleskap med mat som står for å forhindre matsvinn. Det er litt mini nivå, men det kan likevel være et symbol. Bærekraft er viktig på mange forskjellige nivåer, og gjennom slike tiltak kan ansatte føle at det er litt nærmere på hva de kan påvirke.

I eksemplene ovenfor brukes ord som “symbol” og “kultur”, og dette er gjennomgående i flere intervjuer der vi har spurt om årsak til og effekt av slike interne arrangementer og initiativer. Dette peker mot at ansatte på flere nivåer i selskapet har et bevisst forhold til den bærekraftige kulturen.

Funn 10 kan oppsummeres med at: *Storebrand har flere tiltak som skal sette fokus på bærekraft, slik at ansatte skal relatere til bærekraftstematikk.*

5.3.5 Funn 11 - Bærekraft i rekruttering

Som beskrevet i kapittel 4 har Storebrand arbeidet målrettet med bærekraft siden midten av 1990-tallet. På denne måten har organisasjonen de siste tiårene dyrket frem en organisasjonskultur preget av et gjennomgående engasjement for problemstillinger knyttet til miljømessige og sosiale utfordringer. Turban og Greening (1997) peker på hvordan et styrket fokus på bedriftens bærekraftsarbeid kan bidra positivt til selskapsverdien ved å tiltrekke seg ansatte av høyere kvalitet. Ved å etablere seg som ledende på bærekraft i

den nordiske bank-og finansnæringen har selskapet kunnet utvikle spisskompetansen til et konkurransefortrinn. Samtidig har den tydelige posisjonen også tiltrukket seg likesinnede fra arbeidsmarkedet og sørget for at ansatte i organisasjonen er gjennomgående engasjert og personlig opptatt av bærekraftig utvikling. Dette understrekes i intervju med intervjuobjekt 6: "... vi begynte med bærekraftige investeringer i 1995, og det har preget vårt ansettelsesprogram i mer enn 25 år."

Dette gjenspeiles i flere av intervjuene. Her reflekterer eksempelvis intervjuobjekt 5 rundt hvordan det vil være å jobbe i Storebrand dersom man virkelig ikke bryr seg om bærekraft, eller er klimaskeptiker: "...jeg tror det er litt vanskelig. Jeg tror faktisk du vil føle deg litt utenfor, fordi at troen på viktigheten av bærekraft er en mening og verdi som er veldig sterk for veldig mange."

Ved å ansette mennesker som deler selskapets engasjement for bærekraft oppnår Storebrand i følge Malmi og Brown (2008) styring av ansattes adferd gjennom verdiene i selskapets belief system. I tillegg vil en organisasjon bestående av ansatte som deler engasjementet for bærekraft gi et godt grunnlag for diskusjoner, samarbeid, og utvikling av bærekraftsarbeidet.

Funn 11 kan oppsummeres med at: *Ansettelsesprogrammet til Storebrand har vært preget av bærekraft i mer enn 25 år.*

I følge Lueg og Radlach (2016) blir bærekraft en integrert del av kulturen til en organisasjon gjennom initiativer, kommunikasjon og engasjement fra toppledere og ansatte. Funnene våre indikerer at Storebrand har alle disse elementene på plass, som vi har sett i henholdsvis funn 7, 9, og 10. Overordnet er kulturen for bærekraft i Storebrand svært sterk. Visjoner og målsetninger for bærekraft etableres på toppnivå, og er godt forankret i hele organisasjonen. I funn 11 så vi at bærekraft har preget ansettelsesprogrammet til Storebrand i lang tid, og dette styrker forankringen av bærekraft, fordi engasjementet også kommer nedenfra. Vi finner en balanse mellom styring og målsetting ovenfra (top-down) og oppslutning og ansvarliggjøring nedenfra (bottom-up) i organisasjonen. Denne balansen trekkes frem som viktig for vellykket implementering av strategi (Mundy, 2010).

5.4 Belønning og kompensasjon

Hensikten med belønninger og kompensasjon er å incentivere ansatte, og på denne måten bidra til å øke motivasjon og prestasjon i organisasjonen. Prestasjonsbaserte bonusordninger er et eksempel på en slik belønningsordning som er relativt vanlig i arbeidslivet. Disse er gjerne knyttet opp mot finansielle målsetninger, med definerte parametere som gjør det mulig å måle den ansattes prestasjon individuelt.

Frey og Oberholzer-Gee (1997) beskriver, i lys av *motivation crowding theory*, hvordan monetære incentiver bør revurderes i tilfeller der mottaker hovedsakelig er drevet av indre motivasjon, og trekker frem hvordan en slik problemstilling er særlig relevant i jobbsammenheng der den ansatte er involvert i arbeid av sosial eller miljømessig betydning. Dette skyldes at man ved å introdusere en ytre motivasjon i form av monetære incentiver vil risikere å undergrave den indre motivasjonen individet har til å prestere på området fra før av (Frey & Jegen, 2001). Crutzen mfl., 2017 beskriver hvordan belønning og kompensasjon er det aspektet ved styringspakken til Malmi og Brown, 2008 som er minst utbredt i selskapers arbeid med å nå sine målsetninger for bærekraft.

I arbeid knyttet til bærekraft finner vi, i tråd med annen forskning, at dette ikke er like utbredt når parametrene knytter seg til ikke-finansielle målsetninger hvor den ansatte hovedsakelig drives av indre motivasjon.

5.4.1 Funns 12 - Fravær av monetære incentiver

Gitt et gjennomgående personlig engasjement som gjenspeiles i samtlige intervjuer finner vi det ikke overraskende at Storebrand ikke opererer med bonuser knyttet til bærekraftsparametere. Dette er det flere årsaker til. Først og fremst opererer Storebrand i liten grad med prestasjonsbaserte bonuser generelt, slik det beskrives fra et medlem av konsernledelsen: “Vi har avviklet bonuser, vi fant ut at det ble bedre samarbeid internt ved å ikke ha bonuser, og at det blir mindre intern energilekkasje på at man skal krangle om man har gjort en god jobb eller ikke.” I stedet for påskjønning i form av bonuser vektlegges det heller hvordan personlig engasjement oppfordres og støttes, til gode for ansattes individuelle utvikling, samt organisasjonen i sin helhet:

Det påvirker ikke lønnen direkte, men det påvirker fastlønn over tid og karriereutvikling over tid, så det påvirker på den måten. Men det er ikke slik at du får en bonus hvis vi er flinke på bærekraft...

En annen årsak til fraværet av bonusordninger knyttet til arbeid med bærekraft relateres til potensielle interessekonflikter som kunne oppstått med Storebrands verdigrunnlag, så vel som negative bidrag til finansielle målsetninger, noe som også trekkes frem av (Crutzen mfl., 2017). Denne problematikken illustreres av dette sitatet fra intervjuobjekt 4:

Det at jeg ikke måles på det, gjør at [...] jeg ikke har noe insentiv for å dytte det på kunden, men jeg tenker at det kanskje er positivt. Fordi det er ikke alle kundene det er riktig at har de produktene heller. Noen av fondene som er mer bærekraftige eller har elementer av bærekraft, har ofte mer risiko.

Her illustreres det hvordan en belønning knyttet til bærekraft kan medføre feil incentiver. Dersom rådgivere og andre ansatte med kundekontakt fremmer produkter og tjenester som ikke er i tråd med kundens egen risikoprofil eller sparehorisont, vil dette kunne bidra til å svekke kunderelasjonen. Manglende evne til å fange kundens preferanser og formidle Storebrands verdiforslag tilstrekkelig kan resultere i at man mister kunden til en konkurrent. Dette vil ha negative konsekvenser for selskapets finansielle mål.

Funn 12 kan oppsummeres på følgende måte: *Storebrand opererer ikke med bonusordninger knyttet til ansattes arbeid med bærekraft.*

5.5 Administrativ styring

Hensikten med administrativ styring er å tilpasse organisasjonsstrukturer, styringsstrukturer og regler slik at ansvarsområder, rapporteringslinjer og rutiner sørger for samsvar mellom ansattes adferd og organisasjonens mål. Den administrative styringen for bærekraft virker å være sterk i Storebrand, og vi har identifisert flere tiltak og styringsverktøy.

5.5.1 Funn 13 - Bærekraftsteam og CSO (ansvarsområder)

Serafeim og Miller (2014) beskriver selskapers arbeid med bærekraft som en modningsprosess der bærekraftsstrategien utvikler seg fra generisk til idiosynkratisk etterhvert som organisasjonens fokus flytter seg fra etterlevelse til marked og interessenter i omgivelsene. Selskaper som ansees for å være ledende på bærekraft kjennetegnes gjerne ved at det er utnevnt en egen Chief Sustainability Officer (CSO) som arbeider tett med konsernledelsen (Serafeim & Miller, 2014). CSO-rollen har på dette stadiet opparbeidet seg betydelig formell autoritet. Videre peker forfatterne på hvordan CSO's primære arbeidsoppgaver, slik som utarbeiding av bærekraftsstrategier, vesentlighetsvurderinger, interessentdialog og bærekraftsrapportering, delegeres og beslutningsmyndighet knyttet til disse desentraliseres etterhvert som selskapets bærekraftsarbeid blir mer avansert (Serafeim & Miller, 2014).

Storebrand har i dag et dedikert team bestående av syv ansatte som ledes av CSO. Dette teamet arbeider med bærekraft på tvers av Storebrandkonsernet, og består av bærekraftsanalytikere og bærekraftsrådgivere. Teamet har ansvar for bærekraftsstrategien til Storebrand, som en ansatt i bærekraftsavdelingen beskriver på spørsmål om hva stillingen innebærer: "...det handler om å støtte strategiarbeidet som bærekraftsteamet jobber med, altså bærekraftsstrategien til Storebrand. Det er i konsernet, så det er på tvers av forretningsområdene."

Dette underbygges av intervjuobjekt 8, som trekker frem at CSO har ansvar for å "sikre at Storebrand har strukturer og systemer på plass som gjør at bærekraft er integrert i hele virksomheten."

Organisering av bærekraftsarbeidet i en spesialisert enhet samsvarer med det Malmi og Brown (2008) kategoriserer som administrativ styring gjennom organisasjonsstruktur, der funksjonell spesialisering gjør at ansvarsområdet for bærekraft er tydelig definert.

Funn 13 kan oppsummeres på følgende måte: *Storebrand har et dedikert bærekraftsteam ledet av CSO som jobber bredt med bærekraft i hele konsernet.*

5.5.2 Funn 14 - Bærekraft inn under CFO (rapporteringslinjer)

Storebrand har nylig flyttet nevnte bærekraftsteam fra kommunikasjon til CFO-området. I følge intervjuobjekt 8, som er i CFO sin ledergruppe, ble dette gjort fordi bærekraft har en direkte påvirkning på alle områdene som fra før lå under CFO. Sitat viser at reorganiseringen har ført med seg synergieffekter:

Det er veldig hensiktsmessig å organisere det i CFO, fordi nå sitter CSO i ledergruppen sammen med leder for virksomhetsstyring, leder for innkjøp, leder for strategi og finans og IR, og leder for risiko og kapitalstyring, hvor også investeringsstrategien til garantert-porteføljen ligger. Og til regnskapssjefen og til CFO IT, og juridisk ikke minst. Og bærekraft griper inn i alle de områdene. Det å få løftet de diskusjonene inn i en ledergruppe gir helt klart synergier.

Videre eksemplifiserer intervjuobjekt 8 disse synergiene:

Nå med CSRD så vil bærekraft og finansiell informasjon bli sidestilt i rapporteringen. Da er det kjempeviktig at CSO og regnskapssjefen samsnakker og samspiller og samarbeider om det. Bærekraft griper egentlig inn i alt ledergruppa til CFO jobber med. Så for oss så var det en helt naturlig justering.

Dette illustrerer hvordan den administrative styringen, i form av rapporteringslinjene, endres for å sikre at organisasjonen kan levere på ambisjon og strategi relatert til bærekraft og øvrig verdiskapning. En annen effekt av denne endringen kom frem i intervju med en ansatt i kommunikasjonsavdelingen, som altså tidligere var i samme konsernenhet som bærekraftsteamet:

Jeg støtter veldig at bærekraft er flyttet til CFO-området. Fordi rapportering på bærekraft bør likestilles med det økonomiske regnskapet. Man skal ikke ta lettere på et brudd på det bærekraftige regnskapet. Det er med på å understreke det poenget, at man flytter det over til CFO. Samtidig vet jeg, også internt, at bærekraftseksperter har vært frusterte over at bærekraft har ligget under

kommunikasjon. De har syntes det har vært nesten litt provoserende. De mener at det å legge det under kommunikasjon reduserer viktigheten. (intervjuobjekt 9)

Hvorvidt bærekraftsteamet ble flyttet som et resultat av frustrasjonen som trekkes frem i sitatet over vites ikke, men reorganiseringen har uansett rigget Storebrand bedre for arbeid med bærekraft i fremtiden gjennom synergieffekter og bærekraftseksperter som opplever økt anerkjennelse.

Intervjuobjekt 6 peker på utviklingen av bærekraft sin relevans, og at det anses som en essensiell del av CFO-området:

For 22 år siden husker jeg at medarbeidertilfredshetsundersøkelsen hadde et spørsmål om bærekraft var viktig. Da var det ingen i CFO-området som skjønnte hva de skulle med bærekraft. Det var bare tull. Finansavdelingen var finans. Punktum. Og nå tror jeg at på de tilsvarende undersøkelsene vi har nå, så scorer CFO-området høyest av alle i hele konsernet på hvor viktig det er med bærekraft.

Sitatet reflekterer hvordan selskapet generelt og CFO-området spesielt har utviklet seg til å se miljømessige- og sosiale forhold i selskapets omgivelser som finansielt vesentlige. Dette synspunktet understrekes av påfølgende sitat fra intervjuobjekt 6: “Og det er jo fordi at bærekraft er jo egentlig veldig, veldig viktig financial også.”

Funn 14 kan oppsummeres på følgende måte: *Bærekraftsteamet er flyttet til CFO-området for å løfte diskusjoner om bærekraft inn i ledergruppa og realisere synergieffekter.*

5.5.3 Funn 15 - CFO omtaler seg som CVO

Som et ytterligere bevis på at bærekraft integreres i CFO-området omtaler CFO seg ofte som Chief Value Officer (CVO) i ulike sammenhenger. Dette er for å reflektere at det ikke kun er det finansielle som skaper verdi, men at ikke-finansielle faktorer som bærekraft også er sentrale for selskapet. Ved å tydelig inkludere bærekraft i denne delen av organisasjonen

øker oppmerksomheten og graden av måling, og dermed er selskapet rigget for å oppnå målsetningene:

Så når vi snakker om fra CFO til CVO så bygger jo det på at “what you measure is what you get”. Det å måle, styre, følge opp som typisk ligger i en finansorganisasjon. Når du da bringer non-financials som bærekraft inn i det klarer du å skape den nødvendige endringen både internt og eksternt. (intervjuobjekt 6)

I tillegg til å illustrere symbolsk at Storebrand sidestiller finansielle og ikke-finansielle verdier faller denne endringen inn under det Malmi og Brown (2008) kategoriserer som administrativ styring gjennom organisasjonsstruktur, ved at det tydeliggjør at ansvaret for ikke-finansielle verdier følges opp av det som offisielt er CFO. Forankring i toppledelsen av organisasjonen vil også være hensiktsmessig i følge Lueg og Radlach (2016).

Funn 15 kan oppsummeres på følgende måte: *CFO omtaler seg som CVO (Chief Value Officer) for å vise at “non-financials” som bærekraft er sidestilt med det finansielle og har forankring på toppnivå.*

5.5.4 Funn 16 - Bærekraftsgeneraler og ansvar for handlingsplaner

I funnene relatert til Planlegging ble det presentert at Storebrand har must win battles og/eller running the business relatert til bærekraft for alle forretningsområder. I tillegg til å ha konkrete handlingsplaner for bærekraft i hvert forretningsområde har Storebrand også utpekt to bærekraftsgeneraler fra hvert forretningsområde. Dette er typisk ansatte som i kraft av sin stilling har særlig gode forutsetninger for å forstå og bidra til bærekraftig utvikling innenfor sitt forretningsområde spesielt og i organisasjonen generelt. Introduksjonen av bærekraftsgeneralrollen er i tråd med funnene til Serafeim og Miller (2014) om at ansvaret for bærekraftige aktiviteter delegeres utover i organisasjonen. Her forklarer intervjuobjekt 7 hva bærekraftsgeneralene er, og at de har ansvar for oppfølging og rapportering på oppnåelsen av de bærekraftige målsetningene:

Som sagt skal alle konserndirektørene ha satt seg noen mål og tiltak for

bærekraft, enten gjennom running the business eller must win battles. Vi har over tid hatt bærekraftsgeneraler, som er to personer fra hvert konsernområde. De har hatt ansvar for å følge opp og sikre at sine områder leverer på de must win battles som er satt for sine områder. Så det er bærekraftsgeneralene sitt ansvar. Det er ikke sikkert det er de som har ansvar for de spesifikke KPIene som er satt, men de har ansvar for å følge de opp, og være mellomledet mellom forretningen og CSO på at forretningsområdene faktisk gjør det de har sagt de skal gjøre i året som kommer.

Dette ansvaret bekreftes i intervju med en bærekraftsgeneral: “Det er ikke vi som skal utføre alt, men vi har et ansvar for at det både rapporteres og forhåpentligvis at vi også når de målsettingene som er satt i must win battles.” (Intervjuobjekt 1)

Storebrand har definert en tydelig rolle som har ansvar for oppfølging og rapportering på oppnåelsen av de spesifikke handlingsplanene for bærekraft. Slik administrativ styring vil i følge Malmi og Brown (2008) kategoriseres som styringsstrukturer, fordi det delegeres formalisert autoritet og ansvar i organisasjonen. Det er ikke knyttet noen kompensasjon til rollen som bærekraftsgeneral, noe som samsvarer med funn 12.

Funn 16 kan oppsummeres på følgende måte: *Storebrand har to bærekraftsgeneraler for hvert forretningsområde som har ansvar for å følge opp handlingsplanene for bærekraft.*

5.5.5 Funn 17 - Bærekraftsgeneraler og koordinering

Videre understreker Malmi og Brown (2008) at styringsstrukturer også kjennetegnes ved at det er systemer som sikrer at aktiviteter koordineres vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Ordningen med bærekraftsgeneraler samsvarer til en viss grad med denne teorien, da oppnåelse av Storebrands målsetninger på bærekraft følges opp av bærekraftsgeneralene som rapporterer horisontalt til CSO. I tillegg kommer det frem fra intervjuobjekt 8 at bærekraftsgeneralene også skal jobbe med oppslutningen rundt bærekraft i sitt forretningsområde, altså vertikalt nedover:

Det er utrolig viktig at det er forankret i toppen, det skal bærekraftsteamet

sørge for gjennom at det settes mål for konserndirektørene. Og så må bærekraftsgeneralene bidra til at grasrotnivået i de ulike områdene også er engasjert, og ønsker å lære mer.

I tillegg er det mye horisontal dialog mellom bærekraftsgeneralene vedrørende tiltak for bærekraft i de ulike forretningsområdene, som dette sitatet fra intervjuobjekt 8 viser:

Bærekraftsgeneralene har kvartalsvise samlinger med CSO. Tidligere har disse vært preget av at de har rapportert status på must win battles for sine områder. Innholdet i disse møtene har blitt justert til at de i større grad brukes til å dele erfaringer og diskutere bærekraftsrelaterte problemstillinger slik at bærekraftsgeneralene blir inspirert til videre arbeid. Vi ønsker at generalene skal være ambassadører som sprer kunnskap og engasjement og interesse for bærekraft ut i sine områder.

Det å bruke møtene til å diskutere og dele erfaringer knyttet til bærekraftsarbeid trekkes frem av alle tre generalene vi intervjuet som en positiv justering, eksemplifisert ved sitatet fra intervjuobjekt 1 under:

Vi får veldig mye informasjon om hva som skjer på bærekraftsfeltet i andre deler av Storebrand. Dette kan vi integrere i vårt arbeid og i våre prioriteringer. Det har jeg nesten opplevd som noe av det mest nyttige med å være bærekraftsgeneral, nettopp å få muligheten til å diskutere bærekraftstemaer i en bred og kompetent forsamling.

Når man analyserer styringsstrukturene i et selskap er det i følge Malmi og Brown (2008) viktig å undersøke hvordan de er integrert med andre styringsverktøy. Vi har sett hvordan bærekraftsgeneralene, som en styringsstruktur, er integrert med langsiktig og kortsiktig planlegging, organisasjonsstruktur, og til en viss grad den kybernetiske styringen relatert til oppnåelsen av must win battles.

Funn 17 kan oppsummeres på følgende måte: *Bærekraftsgeneralene jobber med bærekraft*

vertikalt i sitt forretningsområde, og horisontalt på tvers av konsernet. Ordningen med bærekraftsgeneraler er integrert med flere andre styringsverktøy.

5.5.6 Funn 18 - Storebrand-standarden (regler, rutiner og prosedyrer)

Storebrand har som de fleste selskaper mange regler, rutiner og prosedyrer som styrer ansattes adferd gjennom å definere standard praksis og akseptabel adferd. Storebrand-standarden er et illustrerende eksempel på dette. Standarden er en del av Storebrands investeringspolicy, og utgjør en liste med selskaper Storebrand ikke skal investere i av hensyn til miljømessig, sosial eller økonomisk bærekraft. I tillegg til å påvirke ansattes adferd gjennom hvilke selskaper de faktisk kan investere i, brukes den også av flere i salgssituasjoner:

Jeg bruker det aktivt som et selling point til kunder. Jeg er mye ute i anbudsrunder. Når storbedrifter har innskuddspensjonen sin på tilbud bruker jeg det veldig aktivt som et selling point. Jeg kan bruke Storebrand-standarden som et eksempel på hvordan man kan gjøre gode valg uten at det går utover avkastning. Det kan vi vise i tallene, som jeg bruker aktivt som salgsgargumentasjon. (Intervjuobjekt 3)

En rådgiver for privatkunder svarer også at Storebrand-standarden er anvendelig i dialog med sine kunder: "Den vil jeg si er ganske vesentlig i kundedialog. Det at vi har en sånn standard gjør at man kan velge Storebrand, og uansett hvilke av produktene du velger, så vil de ha et minimumsnivå av bærekraftselementer." (Intervjuobjekt 4)

Storebrand-standarden brukes til å styre adferd, og også som et salgsgargument til både privat- og bedriftskunder. Dette viser hvordan administrativ styring gjennom regler, rutiner og prosedyrer, som definert av Malmi og Brown (2008), i Storebrand sitt tilfelle sikrer konsistens i både investeringsbeslutninger og kundedialog.

Funn 18 kan oppsummeres på følgende måte: *Storebrand-standarden sikrer at de ikke investerer i selskaper som hemmer bærekraftig utvikling, og brukes aktivt i dialog med*

kunder.

Lueg og Radlach (2016) finner at administrativ styring er den mest utbredte styringsformen for bærekraftig utvikling, og dermed er det ikke overraskende at vi finner at Storebrand har flere verktøy på dette området. Funn 16 viser at Storebrand har formelle styringsstrukturer for bærekraft, som samsvarer med funnene til Crutzen mfl. (2017), og funn 18 eksemplifiserer at de har “regler, rutiner og prosedyrer” (Malmi & Brown, 2008) for bærekraft. Funn 13 og 14 viser at også organisasjonsstrukturen styres og tilpasses for at bærekraftsarbeid skal fungere så godt som mulig. Det å tilpasse organisasjonsstrukturen vil i følge Lueg og Radlach (2016) forsterke prioritering av bærekraftig utvikling dersom det understøttes av formelle uttalelser og målsetninger fra toppledelsen. Vi ser i funn 15 at Storebrand er bevisste på å vise at bærekraft har forankring på toppnivå i organisasjonen ved at CFO omtaler seg som CVO. Videre er ansvaret og rollen til bærekraftsgeneralene fra funn 16 og 17 også sentral administrativ styring, fordi ansvar og rapporteringslinjer blir definert. Vi finner at den administrative styringen for bærekraft påvirker ansattes adferd slik at den samsvarer med målene som er satt, og at den er i samsvar med rammeverket til Malmi og Brown (2008). I tillegg kommuniseres det til resten av organisasjonen at bærekraft er sentralt for Storebrand ved at roller knyttet til bærekraft er tydelig definert.

I en artikkel i Harvard Business Review undersøker Eccles og Taylor (2023) den moderne CSO-funksjonen. Forskerne trekker blant annet frem at dersom virksomheter skal lykkes med en faktisk integrasjon av sosiale og miljømessige forhold i strategien må CSO være involvert i utformingen av selskapets strategi, i tillegg til å ha tilstrekkelig ressurser og støtte fra hele organisasjonen, inkludert styret, for bærekraftsarbeid. Forskerne peker også på en generell tendens til at CSO-rollen har skiftet fra å være kommunikasjonsrettet til å være mer strategisk orientert (Eccles & Taylor, 2023). Denne innsikten er interessant i relasjon til flere av våre funn. Funn 13 om at Storebrands bærekraftsteam ledes av CSO lar seg knytte til denne innsikten, sammen med funn 14 om at bærekraftsteamet er flyttet fra kommunikasjon til CFO. Videre fant vi i funn 2 at CSO er involvert i å fastsette strategiske mål relatert til bærekraft. Våre funn indikerer ikke at CSO er involvert i bestemmelse av øvrige handlingsplaner og målsetninger ute i forretningsområdene. På en annen side er en sentral oppgave for CSO å sikre at bærekraft integreres i den overordnede strategien,

og gjennom dette påvirkes også øvrige målsetninger. I tillegg viste funn 9 at styret er en god støttespiller og sparringspartner i bærekraftsarbeidet. Dermed konkluderer vi med at Storebrand praktiserer CSO-rollen i henhold til nyere teori.

5.6 Drivere bak bærekraftsarbeidet - ekstern påvirkning på intern styring

5.6.1 Funn 19 - Allianser

Flere intervjuobjekter peker på at Storebrand er aktive medlemmer i allianser og næringslivsnettverk hvis hensikt er å fremme bærekraftig utvikling. Det er CSO som har overordnet ansvar for dette arbeidet: "...CSO har et konsernansvar for at vi aktivt deltar i allianser og samarbeidsfora for å prøve å påvirke andre bedrifter, oss selv, og myndighetene i en riktig retning mer i tråd med bærekraftsmålene." (Intervjuobjekt 8)

Det kommer videre frem at disse alliansene blant annet påvirker selskapets planlegging for å bidra til bærekraftig utvikling. Intervjuobjekt 3 forteller for eksempel om medlemskapet i FN-initiativet Net Zero Asset Owner Alliance. Vedkommende understreker at det både påvirker Storebrands langsiktige planlegging, og at det gjenspeiler selskapets egen bærekraftsstrategi.

Forpliktelser som at vi ble med i Net Zero Asset Owner Alliance i 2019 gjorde at vi satte targets for oss selv. Vi mener at dette var veien å gå. Vi mener at det å være netto null i 2050 burde være et minstekrav, og at vi skal gjøre vårt for å prøve å komme dit. Det er på en måte det ønsket og den filosofien og en del av DNAet vårt som styrer hvorfor vi jobber med bærekraft.

Samtidig påvirker også denne alliansen den mer kortsiktige planleggingen, ved å styre hva medlemmene kan investere i. På spørsmål om nye krav til bærekraftsrapportering har hatt innvirkning på måten intervjuobjekt 3 arbeider på fremgår det av svaret at det ikke har påvirket arbeidsmåten enda, men at forpliktelsen via Net Zero Asset Owner Alliance i større grad har påvirket:

Det er bare en ekstra måte å rapportere på, så det har ikke formet måten vi jobber på og hva vi investerer i. Men det kommer kanskje. Det kommer mer etter hvert på det regulatoriske, som kan begynne å påvirke oss litt. Det er for eksempel sånn at medlemskapet i Net Zero Asset Owner Alliance begynner å legge flere føringer for hva medlemmene kan investere i. Så det er eventuelt det som påvirker.

Storebrand er også med i FN Global Compact, som fremmer samarbeid for et bærekraftig næringsliv. Kravene Storebrand stiller til sine leverandører på bærekraft inneholder blant annet FN Global Compact sine ti prinsipper som sikrer en minstestandard leverandørene må følge for sosial og miljømessig bærekraft. Dette viser hvordan medlemskap i allianser og samarbeid påvirker prosedyrer i den administrative styringen, da deler av Storebrands krav til bærekraft hos sine leverandører er direkte hentet fra FN Global Compact (Storebrand, 2023g).

I følge Jørgensen og Pedersen (2018) er allianser nødvendig for at samfunnet skal bevege seg i en mer bærekraftig retning, mot en sirkulær økonomi. Storebrand tar aktivt del i flere allianser, og vi har sett at disse alliansene påvirker både planlegging og administrativ styring. Dette viser at virksomhetsstyringen ikke eksisterer i et vakuum, men også påvirkes av eksterne omgivelser.

Funn 19 kan oppsummeres på følgende måte: *Storebrand er en aktiv deltaker i flere allianser, som er en arena for samarbeid og påvirkning, samt at medlemskapet legger føringer for egne aktiviteter.*

5.6.2 Funn 20 - Regulatoriske omgivelser

De regulatoriske omgivelsene er i stadig endring, og både EU og Norge iverksetter nye reguleringer og rapporteringskrav. Storebrand og andre aktører må forholde seg til. Utviklingen i regulatoriske omgivelser påvirker virksomhetsstyringen på ulike måter, og innenfor dette området finner vi variasjon mellom oppfattelsen til de ulike intervjuobjektene.

Intervjuobjekt 2 trekker for eksempel frem at det er utfordrende å jobbe med nytt regelverk, men at nye krav kan øke det generelle nivået på bærekraft. Her eksemplifisert ved Åpenhetslovens krav til sosial bærekraft i verdikjeden:

Det som er utfordrende innenfor bærekraftsområdet, er at det er så nytt. Det er mye som går fra soft til hard law. Det kommer veldig mye på en gang, og det er veldig mye compliance som er litt frustrerende. Samtidig er det også litt bra, for det kommer til å øke baseline og sørge for at alle aktører må være på et visst nivå. For eksempel må alle ha retningslinjer for å ivareta menneskerettigheter i egen verdikjede i henhold til Åpenhetsloven.

Oppfatningen om at nye rapporteringskrav øker standarden for akseptabel adferd i bransjen trekkes også frem av Christensen mfl. (2021) som en årsak til at rapporteringskrav har reelle effekter. Samme intervjuobjekt viser frustrasjon over manglende best practice for nye reguleringer, og at dette gjør at rapporteringen ikke nødvendigvis får en reell effekt:

Jeg tror noe av det som ikke fungerer helt optimalt i industrien i dag er at ansvaret ikke er tydelig plassert, og det er liksom ikke en best practice på det. Åpenhetsloven fører til at det fluktuerer spørreskjemaer rundt i bransjen med spørsmål som er stilt på litt forskjellige måter, men som prøver å catche det samme. Og da er jo spørsmålet, er det med på å redusere sjansen for brudd på menneskerettigheter, eller er det bare en sånn tick the box exercise. Man ender opp med et scenario der man bruker veldig mye tid på compliance og på å møte lovkrav, når man kanskje kunne bruke mer tid på det proaktive, og på å identifisere nye forretningsmuligheter og skape verdi for forretningsområdene og integrere bærekraft i disse.

Dette viser at nye rapporteringskrav, hvertfall i startfasen, kan være til hinder for internt arbeid med bærekraft og utvikling av mer bærekraftig praksis. På en annen side trekker intervjuobjekt 8 frem at tiltakende regulatorisk press på sikt kan ha en positiv påvirkning på bærekraftsarbeid: "Green deal og reguleringer gjør at det i enda større grad ikke er noe som du pusler med på siden. Det er noe som er en viktig og integrert del av

virksomhetsstyring”. Rapporteringskravenes påvirkning er dermed noe tvetydig, men det virker å være enighet om at de på sikt vil være fordelaktige.

Intervjuobjekt 5 trekker frem at tiltakende rapporteringskrav har påvirket det planmessige i arbeidet med sosial bærekraft: “Det at vi jobber veldig mye med rapportering, gjør at det blir mer planmessig i måten du skal tilnærme deg disse tingene på. Du vet at det kommer neste år igjen, og justerer aktivitetene deretter.”

Dette viser mer direkte at rapporteringskrav kan ha en positiv påvirkning på virksomhetsstyringen for bærekraft gjennom planlegging. Obligatorisk rapportering legger føringer for aktivitetene innenfor et område, ved at tilnærmingen til det som rapporteres blir mer planmessig.

Den stadige utviklingen i reguleringer gjør at Storebrand forsøker å være i forkant, slik at implementering av nytt regelverk skal gå så smidig som mulig. Intervjuobjekt 6 påpeker at Storebrand lenge har fulgt internasjonalt anerkjente rapporteringsstandarder før de ble obligatoriske:

Nå prøver vi å gjøre CSRD rapporteringen ett år før den blir obligatorisk. Vi har gjort TCFD i mange år. Vi har rapportert i henhold til GRI i mange år. Vi har prøvd å henge oss på de ulike standardene. Vi har også gjort frivillig rapportering til Dow Jones Sustainability Index.

Dette viser at Storebrand er hva Clarkson (1995) ville kategorisert som proaktive. Frivillig eller proaktivt arbeid med bærekraftsrapportering kan bidra til å styrke bedriftens sosiale legitimitet og redusere sannsynligheten for at selskapet opplever negative overraskelser i form av regulatoriske, juridiske eller finansielle reaksjoner (Berman mfl., 1999; Hillman & Keim, 2001). Intervjuobjekt 6 trekker frem både anerkjennelse og modning som grunner til at de frivillig har rapportert:

I Global Knights har vi ofte tronet på topp i kategorien forsikringsselskap i arbeid med bærekraft. Rangeringen har ofte blitt publisert i forbindelse med

World Economic Forum i Davos. Og det er jo fordi vi har levert på frivillig rapportering til ulike standarder, og på den måten så har vi også modnet, så vi har allerede kommet langt i å ha både data og prosesser som igjen er reviderbare og som kan brukes inn mot den obligatoriske rapporteringen når den kommer.

Særlig utviklingen av data og prosesser er interessant for denne casestudien, da det er nærliggende å anta at modenheten den frivillige rapporteringen fører med seg også gir positive gevinster for den bærekraftige virksomhetsstyringen. Dette kan ses i sammenheng med Christensen mfl. (2021), som fant at rapportering kan forbedre måten bærekraftige aktiviteter utføres på, gjennom økt oppfølging og monitorering av prosessene som ligger til grunn for de bærekraftige aktivitetene. Dette vil være særlig relevant for den kybernetiske styringen for bærekraft, som er avhengig av kvantitativ måling av aktiviteter og resultater.

Funn 20 kan oppsummeres som at: *Effekten av nye rapporteringskrav er ikke entydig, men Storebrand er proaktive i relasjon til nye reguleringer, og dette påvirker virksomhetsstyringen.*

5.7 Oppsummering av funn

Samlet viser funnene presentert i kapittel 5 at Storebrand har en nær komplett styringspakke for bærekraftig virksomhetsstyring. Vi har sett flere styringsverktøy innenfor de ulike kategoriene definert av Malmi og Brown (2008), og vi finner at de bærekraftige styringsverktøyene samsvarer med teori fra blant andre Crutzen mfl. (2017), Lueg og Radlach (2016), Gond mfl. (2012), Serafeim og Miller (2014), Frey og Oberholzer-Gee (1997), og Pondeville mfl. (2013). Mangelen på funn relatert til belønning og kompensasjon ilegges ikke særlig stor vekt, da vi har sett at fraværet av dette er å forvente. Figur 5.1 oppsummerer funnene våre, og dermed også Storebrands styringspakke for bærekraft. Underveis i kapittelet har vi sett hvordan de ulike funnene relaterer til den presenterte teorien. Dermed har vi svart på forskningsspørsmål 1 om hvordan Storebrands arbeid samsvarer med forskning og teori.

| Element | Funn |
|---------------------|--|
| Planlegging | 1. Storebrand benytter strategisk og taktisk planlegging for bærekraftig utvikling, omtalt som Must Win Battles og Running the Business. |
| | 2. Bærekraft er integrert i den taktiske og strategiske planleggingen til Storebrand, og den bærekraftige planleggingen samsvarer med den helhetlige strategien. |
| | 3. Storebrand sin forretningsmodell nødvendiggjør planlegging for flere tiår fremover, og dette reflekteres i selskapets visjon og ansattes holdninger. |
| Kybernetisk styring | 4. Storebrand benytter ikke-finansielle målesystemer for prestasjoner på bærekraft i de ulike forretningsområdene, og KPIene er knyttet til planleggingen. |
| | 5. Storebrand arbeider aktivt med å integrere bærekraft i virksomhetsstyring i deler av konsernet der dette i mindre grad har vært integrert tidligere. |
| | 6. Konsernsjefen i Storebrand har et bærekraftig balansert målkort, og god forankring av bærekraftsarbeidet gir legitimitet og oppslutning. |
| Kulturell styring | 7. Vår drivkraft oppsummerer Storebrands strategi og verdigrunnlag, og fungerer både som et symbolsk og verdibasert styringsverktøy. |
| | 8. Vår drivkraft er integrert med øvrige styringsverktøy som planlegging og opplæring, og setter en tydelig retning for verdiene som skal gjelde. |
| | 9. Ansatte i Storebrand identifiserer seg med den bærekraftige profilen til selskapet, og bærekraft er en sentral del av identiteten og verdiene til styret, ledere, og ansatte. |
| | 10. Storebrand har flere tiltak som skal sette fokus på bærekraft, slik at ansatte skal relatere til bærekraftstematikk. |
| | 11. Ansettelsesprogrammet til Storebrand har vært preget av bærekraft i mer enn 25 år. |

Figur 5.1: Oppsummering av funn

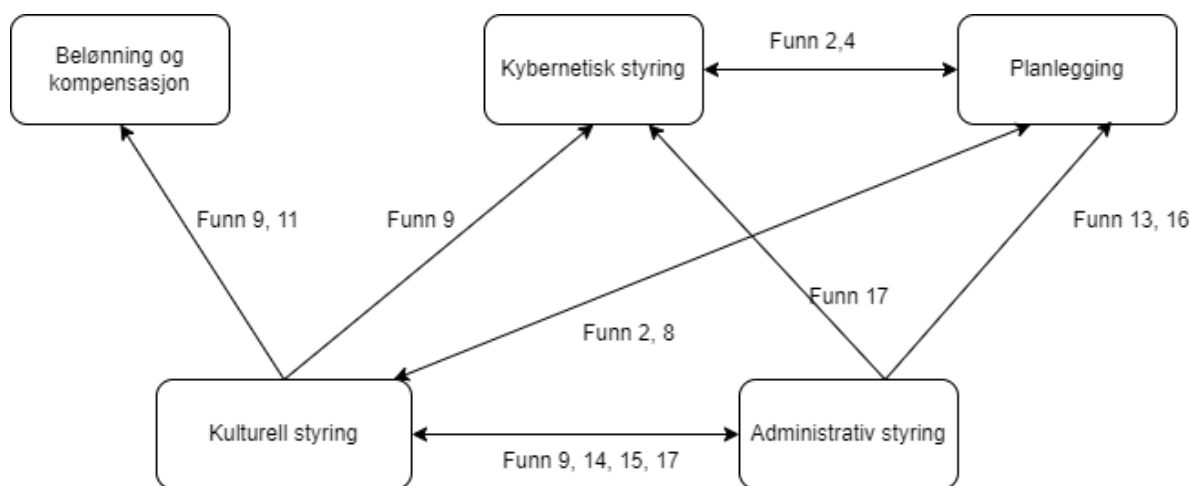
| Element | Funn |
|---------------------------|---|
| Belønning og kompensasjon | 12. Storebrand opererer ikke med bonusordninger knyttet til ansattes arbeid med bærekraft. |
| Administrativ styring | 13. Storebrand har et dedikert bærekraftsteam ledet av CSO som jobber bredt med bærekraft i hele konsernet. |
| | 14. Bærekraftsteamet er flyttet til CFO-området for å løfte diskusjoner om bærekraft inn i ledergruppa og realisere synergieffekter. |
| | 15. CFO omtaler seg som CVO (Chief Value Officer) for å vise at «non-financials» som bærekraft er sidestilt med det finansielle og har forankring på toppnivå. |
| | 16. Storebrand har to bærekraftsgeneraler for hvert forretningsområde som har ansvar for å følge opp handlingsplanene for bærekraft. |
| | 17. Bærekraftsgeneralene jobber med bærekraft vertikalt i sitt forretningsområde, og horisontalt på tvers av konsernet. Ordningen med bærekraftsgeneraler er integrert med flere andre styringsverktøy. |
| Ekstern påvirkning | 18. Storebrand-standarden sikrer at de ikke investerer i selskaper som hemmer bærekraftig utvikling, og brukes aktivt i dialog med kunder. |
| | 19. Storebrand er en aktiv deltaker i flere allianser, som er en arena for samarbeid og påvirkning, samt at medlemskapet legger føringer for egne aktiviteter. |
| | 20. Effekten av nye rapporteringskrav er ikke entydig, men Storebrand er proaktive i relasjon til nye reguleringer, og dette påvirker virksomhetsstyringen. |

Figur 5.2: Oppsummering av funn forts.

6 Diskusjon

I kapittel 5 ble forskningsspørsmål 1 besvart. For å besvare forskningsspørsmål 2 blir det nødvendig å diskutere hvordan virksomhetsstyringen til Storebrand har muliggjort den komplette pakken som ble identifisert. Først vil vi presentere en modell for styringssystemet vi har identifisert, der de mest sentrale sammenhengene mellom de ulike elementene er illustrert. Deretter vil modellen bli diskutert, før den brukes som grunnlag for å se hvordan Storebrand unngår barrierene identifisert av Gond mfl. (2012) og Bocken og Geradts (2020), og oppnår teknisk, organisatorisk og kognitiv integrasjon som muliggjør en integrert bærekraftsstrategi. På denne måten vil vi besvare forskningsspørsmål 2: hvilken effekt har virksomhetsstyringen på implementering av styringsverktøy for bærekraft?

Enkelte av funnene presentert i kapittel 5 er ikke med i figuren. Funnene som er ekskludert fra figuren viser ikke sammenhenger mellom ulike elementer av styringsverktøy, og er derfor ikke relevante for figuren. Vi understreker likevel at de er viktige for å vise at styringspakken for bærekraft er fullstendig, og enkelte av disse funnene vil inkluderes i den påfølgende diskusjonen.



Figur 6.1: Modell for Storebrand sin bærekraftige virksomhetsstyring, basert på styringspakken til Malmi og Brown (2008)

Figur 6.1 består av elementene i styringspakken til Malmi og Brown (2008), og illustrerer hvilke av våre funn som viser sammenhenger mellom disse. Enveispiler indikerer at elementet det pekes fra påvirker elementet det pekes på. Toveispiler indikerer gjensidig

påvirkning, altså at de er integrerte med hverandre. Det er verdt å merke seg at vår modell skiller seg fra typologien til Malmi og Brown (2008) ved at vi har plassert kulturell styring i bunnen, istedenfor på toppen. Dette har vi gjort fordi vi finner at kulturen har en mer tydelig og direkte effekt i Storebrand enn den “kontekstuelle rammen” Malmi og Brown (2008) beskriver. I tillegg finner vi en betydelig integrasjon mellom kulturell og administrativ styring, og dermed faller det naturlig at de sammen danner grunnlaget for de øvrige elementene.

Videre diskuteres funnene innenfor hvert element, med vekt på sammenhenger og integrasjoner som illustreres av figur 6.1.

6.1 Planlegging

Vi fant i funn 1 og 2 at Storebrand har handlingsplaner som støtter opp under bærekraftig utvikling, og at disse er integrert med andre styringsverktøy og strategien for øvrig. Retningen som settes i strategien påvirker planleggingen for bærekraftig utvikling fordi hvert forretningsområde har minst en running the business eller must win battle relatert til bærekraft. Vi har sett at disse konkrete målene har god forankring i forretningsområdene, og legger konkrete føringer for hvordan oppgaver skal utføres. Vi finner at den overordnede strategien påvirker handlingsplaner og mål de ansatte jobber mot, og dermed kan Storebrands planlegging sies å bidra til kongruens mellom målene til selskapet og de ansatte, slik Malmi og Brown (2008) påpeker at vellykkede styringsverktøy gjør.

Vi fant også i funn 2 at den bærekraftige planleggingen utvikles i et samarbeid mellom CSO og konserndirektøren for det aktuelle forretningsområdet. Dette sikrer at målene er plausible for forretningsområdet, samtidig som det er basert på ekspertisen til bærekraftsteamet. De setter konkrete mål for hva hvert forretningsområde må levere på innenfor bærekraft. **Dermed er det en pil med “funn 2” fra planlegging til kybernetisk styring.**

Studier av Arjaliès og Mundy (2013) og Riccaboni og Leone (2010) trekker frem at integrasjon av bærekraft i målsetninger kan bidra til å styrke kulturen ved å øke opplutningen rundt felles normer og verdier. Gitt den solide forankringen bærekraft har i Storebrandkonsernet virker det rimelig å anta at denne effekten gjør seg gjeldende.

Det er verdt å trekke frem, fordi det viser at bærekraftig planlegging påvirker kulturen, samtidig som kulturen påvirker den bærekraftige planleggingen. Integrasjonen i virksomhetsstyringen skaper en selvforsterkende effekt som støtter styringsverktøyene for bærekraft. Den bærekraftige planleggingen identifisert i funn 2 påvirker kulturen. **Dermed er det en pil med “funn 2” fra planlegging til kulturell styring.**

6.2 Kybernetisk styring

Det arbeides tydelig med planlegging gjennom must win battles og running the business (funn 1), og disse taktiske og strategiske målenes kobling med strategien (funn 2) bidrar til at planleggingen får god forankring blant ansatte. Det kommer tydelig frem at de konkrete parameterne og KPIene er relatert til selskapets overordnede strategi og planlegging (funn 4), og dermed får de god oppslutning blant ansatte som identifiserer seg med selskapets bærekraftige strategi (funn 9). Tydelige og relaterbare mål skaper en følelse av at alle drar i samme retning, og legger grunnlaget for vellykket kybernetisk styring. Dette viser at samspillet mellom forskjellige elementer av styringsverktøy som planlegging, kybernetisk styring og kultur bidrar til en vellykket implementering av styringsverktøy for bærekraft. **Dermed er det en pil med “funn 4” fra kybernetisk styring til planlegging.**

6.3 Kulturell styring

Storebrand har arbeidet målrettet med bærekraft i flere tiår og har, som vi så i funn 11, over tid tiltrukket seg arbeidstakere med kompetanse og engasjement innenfor bærekraft. Selskapet har kunnet gjøre bærekraftskompetanse til et strategisk konkurransefortrinn i humankapitalmarkedet, og tiltrekker seg ansatte som er personlig opptatt av bærekraftstematikk. Dette er igjen med på å forsterke forankringen av bærekraft blant ansatte, og effekten vil bli selvforsterkende med tiden. Det at ansatte er enige om viktigheten av bærekraft gjør det lettere å implementere prosesser, aktiviteter og strategiplaner som bidrar til bærekraftig utvikling. Vi finner at dette er en viktig årsak til den sterke kulturen vi har identifisert.

De bærekraftige målsetningene har god forankring blant ansatte som vi så i funn 9. Det er flere grunner til dette, men en fremtredende grunn er det betydelige personlige

engasjementet blant ansatte. Dette gir høy grad av målkongruens for de bærekraftige målsetningene, fordi selskapets strategiske ønsker og målsetninger gjenspeiles i holdningene og verdiene til de ansatte. Konkretiseringen av bærekraftsmålene til KPIer er sentral for at ansatte opplever at deres valg og handlinger påvirker oppnåelsen av bærekraftige målsetninger. Det er enkelt for ansatte å vite hva de skal gjøre for å bidra til at målene oppnås, og på den måten blir graden av kontrollerbarhet høy. Vi så i funn 4, 5, og 6 at Storebrand benytter kybernetisk styring som KPIer og målkort for å nå sine bærekraftsmål. Her ser vi igjen at samspillet mellom styringsverktøyene fremmer arbeidet med bærekraft, med den sterke kulturen som grunnlag. **Dermed er det en pil med “funn 9” fra kulturell til kybernetisk styring.**

Vi finner at den kulturelle styringen tydeliggjør hvilke etiske retningslinjer, normer og verdier som er gjeldende i Storebrand. Den sterke kulturen identifisert i funn 9 skaper en felles forståelse, og bidrar til å etablere forventinger og handlingsrom ansatte må forholde seg til. Dette samsvarer med grensesystemet presentert av Simons mfl. (1995), der selskapet setter rammene for ønsket adferd. Her vil kulturen fungere i samspill med de mer formelle administrative styringsverktøyene som regler og prosedyrer, men den er likevel et viktig element. Samtidig bidrar en sterk kultur til å kommunisere og skape oppslutning rundt selskapets kjerneverdier, som i følge Simons mfl. (1995) er essensielt for selskapets belief system, som igjen er viktig for å skape motivasjon og tilhørighet for ansatte. **Dermed er det en pil med “funn 9” fra kulturell til administrativ styring.**

Som del av sitt verdigrunnlag slik det er eksplisitt formulert i Vår drivkraft understreker Storebrand hvordan evnen til å være en “modig veiviser” er sentral for at selskapet skal lykkes i arbeidet med sin visjon om å gi sine kunder “en fremtid å glede seg til”. I funn 7 så vi at Vår drivkraft setter en tydelig retning der det å være en modig veiviser er sentralt. Verdien reflekterer en fornuftig risikoapetitt som gjør Storebrand i stand til å ta en proaktiv rolle i møte med de bærekraftsrelaterte utfordringene selskapet må navigere i det regulatoriske, finansielle og samfunnsmessige landskapet. Ved å oppfordre til læring gjennom prøving og feiling er organisasjonen og dens medlemmer godt rustet for å håndtere usikkerhet, særlig knyttet til arbeid med bærekraft. I funn 8 fant vi at Vår drivkraft er integrert med planleggingen, fordi den ligger til grunn for hva forretningsområdene velger

som sine must win battles. Dette viser hvordan den overordnede virksomhetsstyringen påvirker styringsverktøyene for bærekraft. Som et kulturelt styringsverktøy med fundament i strategien får Vår drivkraft påvirkning på konkrete handlingsplaner for bærekraft, og når disse oppfylles bidrar ansatte til at selskapet når sine bærekraftsmål. Her ser vi hvordan samspillet mellom kultur og strategi legger grunnlaget for bærekraftig styring gjennom handlingsplaner. **Dermed er det en pil med “funn 8” fra kulturell styring til planlegging.**

6.4 Administrativ styring

Bocken og Geradts (2020) beskriver hvordan manglende koordinering og samarbeid på tvers av avdelinger vil ha negative konsekvenser for bedriftens evne til å tilpasse seg utviklingen i interessenters forventninger. Et ensidig fokus på oppnåelsen av finansielle målsetninger på avdelingsnivå får konsekvenser for organisasjonens overordnede strategiske målsetninger for bærekraftig utvikling i sin helhet. Vi fant i funn 17 at bærekraftsgeneralene arbeider med dialog og samarbeid om strategisk bærekraftsarbeid på tvers i organisasjonen, og dette legger til rette for at problemene beskrevet av Bocken og Geradts (2020) kan unngås. Her ser vi at den administrative styringen, gjennom tiltaket med bærekraftsgeneraler, legger til rette for at den kybernetiske styringen får den ønskede effekten. **Dermed er det en pil med “funn 17” fra administrativ til kybernetisk styring.**

Vi har sett at tilpasningen av organisasjonsstrukturen (funn 13 og 14) kombinert med definering av ansvar og rapporteringslinjer (funn 16 og 17) er sentral i administrativ styring for bærekraftig utvikling. CSO sørger for at alle forretningsområder har konkrete bærekraftsmål, som følges opp av bærekraftsgeneraler med et tydelig definert ansvar. På denne måten er den administrative styringen helt sentral for de bærekraftige handlingsplanene. **Dermed er det en pil med “funn 13, 16” fra administrativ styring til planlegging.**

Den administrative styringen til Storebrand viser at de bærekraftige målene ikke bare er snakk, men at de får reelle konsekvenser i måten virksomheten er organisert på. Dette er fordi den administrative styringen som gjøres passer sammen med den øvrige styringen: Bærekraftsgeneralene har ansvar for handlingsplaner, bærekraft flyttes till CFO-området

og blir sementert som vesentlig, og CFO omtales som CVO og viser at bærekraft er forankret i toppen. Dermed kommuniserer toppledelsen at de er handlekraftige når det gjelder å implementere styringsverktøy for bærekraft. Som vi har sett har disse tiltakene en effekt i seg selv, men den tydelige tilstedeværelsen til bærekraft i styringen har i tillegg en kommuniserende effekt som i følge Simons mfl. (1995) bidrar til at kjerneverdiene integreres i ansattes belief system. Det å ha bærekraftsgeneraler og en bærekraftsavdeling ledet av en CSO vil ikke isolert sett garantere at organisasjonen blir mer bærekraftig og kjerneverdiene blir integrert. Samspillet med andre tiltak og styringsverktøy er en helt nødvendig faktor, og dette samspillet finner vi i Storebrand. **Dermed er det en pil med “funn 14, 15, 17” fra administrativ til kulturell styring.**

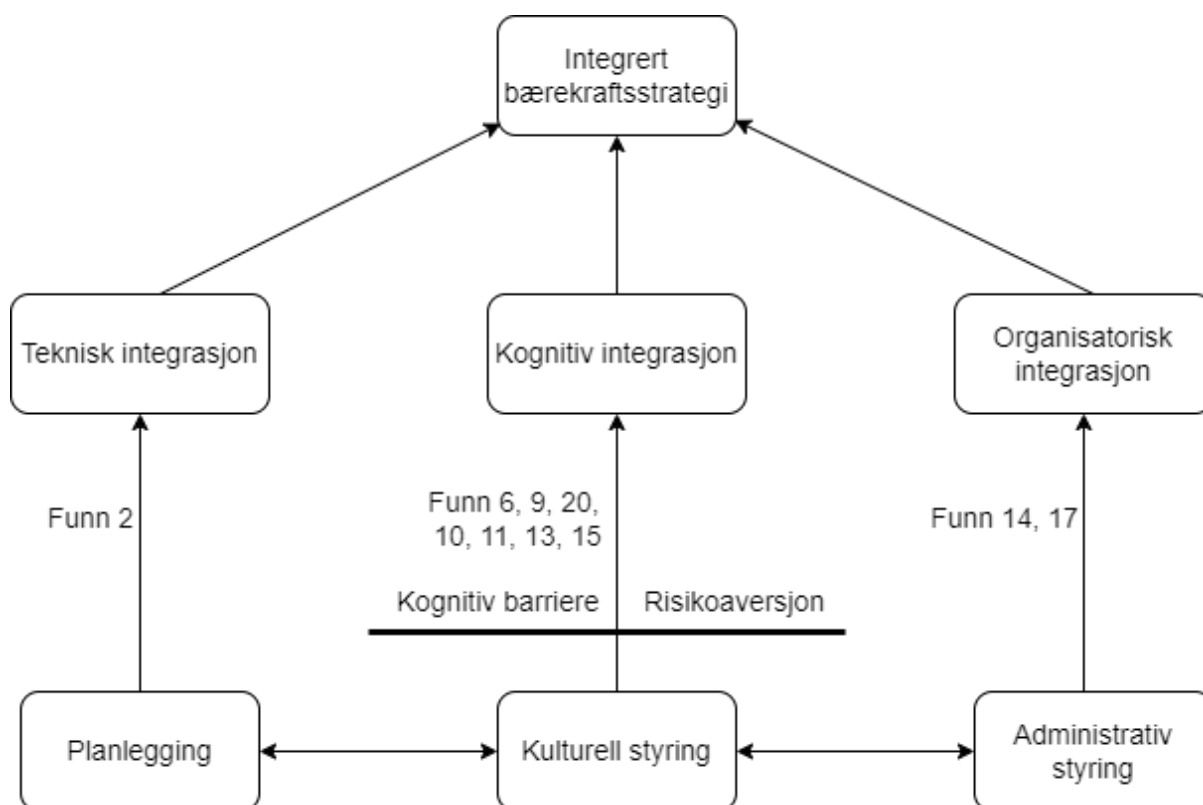
6.5 Belønning og kompensasjon

Storebrand benytter ikke belønning og kompensasjon knyttet til oppnåelse av målsetninger innenfor bærekraft eller andre områder. Derfor er sammenhengen dette har med den øvrige virksomhetsstyringen begrenset. På bakgrunn av funn 9 og 11 kan man argumentere for at den kulturelle styringen gir tilstrekkelig indre motivasjon slik at belønning og kompensasjon ikke blir nødvendig. Våre funn indikerer at de ansatte i Storebrand er det Akerlof og Kranton (2005) kategoriserer som insidere. Disse trenger ikke monetære incentiver for å motiveres, fordi identiteten deres allerede samsvarer med organisasjonens identitet og verdier. På den måten påvirker den kulturelle styringen belønning og kompensasjon. Dette er midlertidig ikke et veldig unikt funn, da tidligere forskning finner liten bruk av prestasjonsbaserte bonuser knyttet til bærekraft (Crutzen mfl., 2017), og det heller ikke er særlig vanlig i den nasjonale kulturen der selskapet opererer. **Dermed er det en pil med “funn 9,11” fra kulturell styring til belønning og kompensasjon.**

Dersom Storebrand hadde operert med, eller introdusert, bærekraftsrelaterte bonusordninger kunne det resultere i ansatte mindre drevet av eget engasjement for bærekraft. Dette kunne også fått konsekvenser for organisasjonskulturen på sikt, ved å i større grad tiltrekke seg individer med et mer materielt verdigrunnlag. Siden dette ikke er tilfellet går pilen bare en vei, og belønning og kompensasjon påvirker ikke øvrige styringsverktøy. **Dermed er det ingen pil fra belønning og kompensasjon.**

6.6 Styringsverktøy som grunnlag for en integrert bærekraftsstrategi

Med bakgrunn i diskusjonen av figur 6.1 går vi nå videre til å se på hvordan styringspakken og de identifiserte sammenhengene får en videre påvirkning på virksomhetsstyringen i Storebrand. Dette skal vi gjøre ved å introdusere og diskutere en ny modell, som viser hvordan styringspakken muliggjør ulike typer integrasjon Gond mfl. (2012) identifiserer som nødvendige for en integrert bærekraftsstrategi. På bakgrunn av våre empiriske funn er tre av elementene fra styringspakken med i den nye figuren. Det er fordi vi finner at det er disse elementene, med tilhørende funn, som er relevante for integrasjonene figur 6.2 illustrerer.



Figur 6.2: Modell for integrert bærekraftsstrategi, basert på elementer fra Malmi og Brown (2008) sin styringspakke (nederst), integrasjoner og kognitiv barriere fra Gond mfl. (2012), og risikoaversjon fra Bocken og Geradts (2020).

Figuren er basert på empirisk innsikt fra intervjuene, diskusjon av figur 6.1, og presentert teoretisk innsikt. Det er toveispiler fra kulturell styring til både planlegging og administrativ styring også i denne modellen. Det er fordi sammenhengene og integrasjonene vi har vist i diskusjonen over også er relevante for bidraget hvert element har til de ulike typene

integrasjon. Over boksen med “Kulturell styring” er det en tykk strek, som illustrerer barrierer Storebrand har kommet seg gjennom for å oppnå kognitiv integrasjon. Det er vist hvilke funn som bidrar til de ulike typene integrasjoner. Samlet muliggjør integrasjonene en integrert bærekraftsstrategi. I det følgende vil figuren forklares og diskuteres i detalj.

6.6.1 Integrasjoner

Vi har funnet at de bærekraftige handlingsplanene hensyntar Storebrands øvrige strategi. Samspillet mellom bærekraftige styringsverktøy og den øvrige styringen og strategien peker mot det Gond mfl. (2012) kategoriserer som teknisk integrasjon mellom bærekraftige og øvrige styringsverktøy. Høy grad av teknisk integrasjon legger i følge Gond mfl. (2012) grunnlaget for at beslutninger i organisasjonen tar hensyn til både miljømessige, sosiale og økonomiske forhold. Et slikt fullstendig beslutningsgrunnlag vil være nødvendig for at virksomheter skal bidra til bærekraftig utvikling, og våre funn indikerer at Storebrand har den tekniske integrasjonen av styringsverktøy som gir dette grunnlaget.

Bocken og Geradts (2020) beskriver hvordan selskaper som legger for stort fokus på maksimering av verdi for aksjonærer vil søke å redusere usikkerhet knyttet til oppnåelsen av finansielle målsetninger. Som en konsekvens av dette vil investeringer i prosjekter og utvikling av organisasjonen preges av risikoaversjon og lavere toleranse for finansiell usikkerhet. Dette får igjen negative konsekvenser for innovasjoner og initiativer for bærekraftig utvikling, slik som styrkingen av ansattes bærekraftskompetanse eller utviklingen av en mer bærekraftige produkt- og tjenesteportefølje, som krever at investeringer gjøres på forhånd med usikre utsikter for avkastning (Bocken & Geradts, 2020). Risikoaversjon og usikkerhetsunngåelse er på denne måten til hinder for implementering av initiativer knyttet til bærekraftig utvikling. Vi finner at at den kulturelle styringen, gjennom definering og kommunisering av gjeldende verdier og holdninger, gjør at Storebrand unngår barrierene for implementering av bærekraftige initiativer trukket frem av Bocken og Geradts (2020).

Gond mfl. (2012) peker på at kognitive barrierer i organisasjonen kan føre til suboptimal iverksettelse av strategiske tiltak for bærekraft. Disse barrierene kan oppstå dersom toppledelsen ikke oppfatter strategisk usikkerhet knyttet til bærekraft, eller dersom den

bærekraftige strategien eller styringen i hovedsak er formet av eksternt press. Funn 6 og 9 viser at bærekraft er en sentral del av beslutningsgrunnlaget for toppledere i Storebrand. Dette tilsier at toppledere oppfatter den strategiske usikkerheten knyttet til bærekraft. I tillegg viser funn 20 at Storebrand er proaktive, og at bærekraftige tiltak formes av interne initiativer, og et ønske om å fremme bærekraftig utvikling. Tiltakene og kulturen som er beskrevet tilsier at Storebrand har en “visjonær bærekraftsstrategi” (Baumgartner & Ebner, 2010), der de gjør mer enn det som kreves og forventes av omgivelsene. Dermed kommer Storebrand unna de kognitive barrierene beskrevet av Gond mfl. (2012).

Videre trekker Gond mfl. (2012) frem at kognitiv integrasjon er nødvendig for at bærekraft skal integreres i en organisasjon og dens strategi. Kognitiv integrasjon handler om at styringssystemene fasiliterer interaksjon og diskusjon mellom forskjellige medlemmer i organisasjonen. Funn 13 og 15 viser at den administrative styringen gjør at bærekraft diskuteres vertikalt og horisontalt i organisasjonen. I tillegg viser funn 10 at det er kultur for å gjennomføre initiativer relatert til bærekraft, og funn 11 at rekrutteringen legger til rette for det. Dette peker mot høy grad av kognitiv integrasjon. I tillegg er det viktig med en felles virkelighetsoppfatning i organisasjonen for å sikre kognitiv integrasjon, noe funn 11 og funn 9 viser at Storebrand har. Her ser vi at både den administrative og kulturelle styringen bidrar til kognitiv integrasjon. Vi finner den kulturelle styringen som viktigst i dette tilfellet, da den muliggjør de positive effektene av den administrative styringen: For at bærekraft skal diskuteres og integreres horisontalt og vertikalt i organisasjonen er det en forutsetning at ansatte på alle nivåer er mottakelige for dette, og det nødvendiggjør en sterk kultur. Kulturen er dermed sentral for kognitiv integrasjon som muliggjør vellykket integrering av bærekraft i strategien.

Organisatorisk integrasjon oppnås i følge Gond mfl. (2012) dersom organisatoriske dimensjoner støtter opp under styringssystemet. I lys av diskusjonen av funnene 13-17 i relasjon til figur 6.1 ser vi at Storebrand gjør organisatoriske tiltak som er sentrale for at den bærekraftige styringen fungerer optimalt. Vi anser det som særlig relevant at Storebrand har justert elementer i den bærekraftige virksomhetsstyringen, som å øke fokus på dialog mellom bærekraftsgeneralene, og å flytte bærekraftsavdelingen under CFO. Dette viser en evne og vilje til å justere tiltak for å forbedre den bærekraftige styringen.

Storebrand har det Gond mfl. (2012) kategoriserer som organisatorisk integrasjon, og den administrative styringen er sentral for å fasilitere dette.

Gond mfl. (2012) trekker frem at det er både empirisk og konseptuelt plausibelt at vellykket integrasjon langs en av dimensjonene kan føre til tettere kobling og integrasjon også i de andre. Vi har viet mye oppmerksomhet til kobling og integrasjon mellom styringsverktøyene i denne casestudien, og mange av de allerede nevnte eksemplene vil også være relevante for å muliggjøre en integrert bærekraftsstrategi. Vi har for eksempel sett i figur 6.1 at den kulturelle styringen via funn 9 påvirker den administrative styringen. Samtidig muliggjør den administrative styringen organisatorisk integrasjon som vist i figur 6.2. Koblingen fra kulturell til administrativ styring bidrar til at den administrative styringen legger opp til organisatorisk integrasjon: Som vist i figur 6.2 bidrar funn 14 til organisatorisk integrasjon. Samtidig er den sterke kulturen i funn 9 en forutsetning for at bærekraft flyttes til CFO-området, slik funn 14 viser. På denne måten bidrar integrasjonen mellom styringsverktøyene vist i figur 6.1 til integrasjonen vist i figur 6.2.

Videre vil organisatorisk integrasjon fasilitere diskusjoner og utvikling av bærekraftige tema og aktiviteter, som kan forsterke kulturen ytterligere. Dette illustrerer hvordan integrasjonene mellom styringsverktøyene styrker grunnlaget for en integrert bærekraftsstrategi, og hvordan en av Gond mfl. (2012) sine typer integrasjon kan forsterke andre styringsverktøy som videre påvirker andre integrasjoner.

6.6.2 Integrert bærekraftsstrategi

Med en integrert bærekraftsstrategi er det i følge Gond mfl. (2012) et fullstendig overlapp mellom strategi og bærekraftsstrategi. Det er med andre ord full integrasjon. Videre trekkes det frem at bruken av sammenhengende og integrerte systemer sikrer stadig fornyelse av den bærekraftige strategien og dens tiltak (Gond mfl., 2012). Flere av våre funn viser at Storebrand har tilpasset den bærekraftige virksomhetsstyringen underveis, noe som gir indikasjoner på en integrert bærekraftsstrategi. Et intervjuobjekt uttrykte at: "Storebrand har ikke en bærekraftsstrategi, men man skal ha en bærekraftig strategi." Dette er et interessant utsagn i lys av innsikten fra Gond mfl. (2012), og vitner om at Storebrand arbeider med å ha en integrert bærekraftsstrategi.

I vår studie har vi identifisert virksomhetsstyring og integrasjoner som gir Storebrand det nødvendige grunnlaget for en integrert bærekraftsstrategi. Hvorvidt det faktisk er tilfelle i Storebrand er vanskelig å vurdere uten flere og mer varierte analyser, men vi har lyktes med å besvare problemstillingen om hvordan Storebrand arbeider med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling.

6.6.3 Oppsummering av diskusjon

Diskusjonen har først tatt for seg figur 6.1, som viser koblinger og integrasjoner i Storebrands bærekraftige virksomhetsstyring. Vi undersøkte hvilke av våre funn som bidrar til sammenhenger i det bærekraftige styringssystemet, og har sett at disse sammenhengene er viktige for at styringssystemet er fullstendig og robust. Vi fant særlig integrasjonen mellom den administrative og kulturelle styringen viktig. Videre så vi i figur 6.2 hvordan styringssystemet bidrar til teknisk, kognitiv, og organisatorisk integrasjon, hvilket muliggjør en integrert bærekraftsstrategi. En viktig innsikt er at styringsverktøyene og integrasjonene virker selvforsterkende på hverandre.

Det sammenkoblede, bærekraftige styringssystemet fungerer som en “grunnmur”, og på den grunnmuren kan man bygge et “hus” som gir de nødvendige rammene for at en virksomhet kan utvikle en integrert bærekraftsstrategi. Ved å kombinere elementer fra Malmi og Brown (2008) og Gond mfl. (2012) har vi sett hvordan et fullstendig styringssystem preget av integrasjon mellom styringsverktøy danner et grunnlag for en integrert bærekraftsstrategi. Det er koblingene i figur 6.1 som gjør den til en solid grunnmur, og figur 6.2 viser at et sammenkoblet og helhetlig styringssystem for bærekraft er nødvendig for en integrert bærekraftsstrategi.

7 Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet skal vi først besvare studiens overordnede problemstilling og de tilknyttede forskningsspørsmålene. Videre vil vi utforske de praktiske implikasjonene av våre funn, identifisere studiens begrensninger, og foreslå retninger for fremtidig forskning. Ved å studere empiri og eksisterende litteratur har vi identifisert hvordan en foregangsbedrift innenfor bærekraft arbeider med bærekraftig virksomhetsstyring. Dette har gitt oss det grunnlaget vi behøver for å svare på studiens problemstilling:

Hvordan arbeider Storebrand med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling i egen organisasjon?

For å besvare problemstillingen på en nyansert og presis måte var det nødvendig med to forskningsspørsmål. Det første omhandlet hvorvidt Storebrands arbeid med bærekraftig virksomhetsstyring samsvarer med forskning og teori på området. Ved å undersøke dette ønsket vi å forstå hva som er beste praksis for bærekraftig virksomhetsstyring, og om Storebrands praktiske arbeid med implementering av bærekraftige styringspraksiser er i henhold til innsikt fra litteraturen. Det andre forskningsspørsmålet undersøker effekten virksomhetsstyringen har på implementeringen av styringsverktøy for bærekraft. Her var hensikten å se på hvordan de spesifikke forholdene i Storebrand påvirker implementeringen av styringspraksiser for bærekraft. Ved å besvare disse to forskningsspørsmålene, og se dem i sammenheng, sikrer vi en logisk struktur og sammenheng i konklusjonen på studiens problemstilling.

I det første forskningsspørsmålet spør vi om Storebrand sitt arbeid med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling samsvarer med forskning og teori. I litteraturen finner vi flere nøkkelementer som er sentrale for at virksomheter skal lykkes i sitt arbeid med implementering av praksiser for bærekraftig utvikling.

Overordnet kan de viktigste faktorene knyttes til elementene i rammeverket til Malmi og Brown (2008), og listes her i tilfeldig rekkefølge. Det første elementet for å lykkes dreier

seg om hvorvidt selskapet evner å konkretisere, operasjonalisere og måle fremgangen i eget bærekraftsarbeid, og om dette arbeidet inngår i en helhetlig strategi. Dette knytter seg til kybernetisk styring og planlegging. Videre peker litteraturen på organisasjonskulturens viktighet. Det sentrale her er i hvilken grad organisasjonskulturen er fokusert rundt bærekraftige verdier og visjoner, og at disse verdiene er forankret i toppledelsen. Dette knytter seg til kulturell og administrativ styring. Videre er ansvarsdelegering og ansvarliggjøring viktig for å samkjøre arbeid på tvers av avdelinger mot organisasjonens overordnede målsetninger for bærekraftig utvikling. Dette støttes av en bærekraftsagenda som oppleves relevant og engasjerende for de ansatte, og formelle styringsstrukturer som forsterker prioriteringen av bærekraft. Dette knytter seg igjen til administrativ styring. Avslutningsvis er det viktig at bedrifter tilpasser seg og imøtekommer endringer i regulatoriske krav og interessentforventninger. Dette knytter seg til planlegging, og hensyntar endringer i selskapets omgivelser.

I vår studie identifiserte vi flere styringsverktøy for bærekraft, som til sammen gjør at Storebrand har et nærmest komplett bærekraftig styringssystem. Kombinasjonen av kulturelle, kybernetiske, planmessige og administrative styringsverktøy som alle har fokus på, og tilrettelegger for, bærekraftig utvikling gjør at Storebrand har lyktes med en implementering som gjennomsyrrer alle deler av virksomhetsstyringen.

I det andre forskningsspørsmålet spør vi hvilken effekt virksomhetsstyringen i Storebrand har på implementeringen av styringsverktøy for bærekraft og utvikling. Her fant vi at det bærekraftige styringssystemet og sammenhengene i dette la grunnlaget for at bærekraft kan være fullstendig integrert i selskapets strategi. Koblingen fra kulturell styring til planlegging og administrativ styring var særlig relevant for dette, og vi finner koblingen som essensiell for den tekniske, organisatoriske, og kognitive integrasjonen vi identifiserte. Koblingen mellom de bærekraftige styringsverktøyene, og samspillet med organisasjonens strategi og øvrige styring gjør at implementeringen har den ønskede effekten. Med andre ord legger virksomhetsstyringen opp til en vellykket implementering av bærekraftige styringsverktøy. Vi finner at den kulturelle og administrative styringen er helt essensiell for dette, og at disse elementene fungerer som et grunnlag for den øvrige bærekraftige virksomhetsstyringen. Den administrative styringen legger et formelt grunnlag gjennom organisasjonsstruktur,

rapporteringlinjer og rutiner, mens den kulturelle styringen legitimerer og understøtter den administrative gjennom verdier, holdninger, og symboler.

I det første spørsmålet blir den empiriske innsikten sammenlignet med teoretisk innsikt. I det andre spørsmålet blir den empiriske innsikten i større grad analysert, med innsikten fra spørsmål 1 som et grunnlag. Vi har sett på styringsverktøyene i seg selv, i samspill med hverandre, og i organisasjonen for øvrig. På denne måten leder det første spørsmålet opp til det andre, og sammen gir de et fullstendig svar på oppgavens problemstilling.

7.1 Praktiske implikasjoner

Denne studien har praktiske implikasjoner for ulike grupper interessenter. I det følgende presenteres implikasjoner den har for Storebrand, forskning og teori, og andre bedrifter som arbeider med implementering av bærekraftige styringspraksiser.

I og med at denne studien undersøkte *hvordan* Storebrand arbeider er det begrenset hvilke praktiske implikasjoner studien har for selskapet, all den tid det antas at de er klar over sin egen styring. Likevel håper vi visualiseringen av styringssystemet vi identifiserte kan være nyttig i strategiarbeid og virksomhetsstyring i tiden framover. Det samme gjelder modellen som viser hva som gir grunnlaget for en integrert bærekraftsstrategi. Våre funn kommer fra et begrenset utvalg, og det er ikke gitt at de er representative for hele selskapet. Modellene viser hvilke funn som fører til gunstige sammenhenger og integrasjoner. Dersom Storebrand har innsikt som tilsier at enkelte av våre funn ikke er så sterke eller har den sammenkoblende effekten vi tror i denne studien kan de allokere ressurser for å styrke det aktuelle området. Dermed kan vår studie være nyttig for Storebrand til tross for mulige mangler i vårt datagrunnlag, fordi den viser hvilke sammenhenger og styringsverktøy som kan være gunstige for selskapet. Overordnet kan et eksternt blikk på intern styring tydeliggjøre sammenhenger man ikke nødvendigvis var klar over selv, og på den måten bidra til mer effektiv ressursallokering.

Teoretisk har vår studie bidratt med å vise hvordan et bærekraftig styringssystem ligger til grunn for en integrert bærekraftsstrategi ved å kombinere forskjellig teoretisk innsikt med våre empiriske funn. Selv om de empiriske funnene ikke er generaliserbare i sin helhet

mener vi modellene vi har utviklet er nyttige for å forstå samspillet mellom styringsverktøy og en integrert bærekraftsstrategi. Vi har ikke lyktes i å oppdrive litteratur som har kombinert Malmi og Brown (2008) sin typologi for virksomhetsstyring med Gond mfl. (2012) sin innsikt om integrasjoner og barrierer, og vår studie bidrar med en modell som kombinerer disse. I tillegg kan innsikt i den bærekraftige styringen til en foregangsbedrift være et nyttig bidrag til forskningen på feltet, fordi det gir et reellt og praktisk nåtidsbilde.

For bedrifter som ønsker å i større grad inkorporere bærekraft i sin strategi og identitet er denne studien interessant. Den viser at målrettet arbeid over tid gir resultater, og at samspill i hele organisasjonen er essensielt. Vi finner en ydmykhet, tilpasningsdyktighet, og lærevillighet i Storebrands arbeid med bærekraft, og dette vil være viktig for bedrifter som søker å bli mer bærekraftige gjennom virksomhetsstyring. Videre ser vi at mye av den bærekraftige strategien og identiteten er knyttet opp mot det som oppfattes som reelle bærekraftige produkter i selskapets produktportefølje. Dette er også en nyttig innsikt for andre bedrifter, fordi det viser at det er viktig å relatere bærekraft til virksomhetens forretningsmodell på en troverdig og genuin måte. Vi fant at ansattes engasjement var viktig både for å stimulere til bærekraftige tiltak, men også for at bærekraftige tiltak får den ønskede effekten. Det er altså viktig at det er en sammenheng mellom strategi, forretningsmodell, kultur og tiltak for bærekraftig styring.

7.2 Studiens begrensninger

Denne studien er i stor grad basert på empirisk innsikt om en enkelt bedrift. Alle virksomheter er forskjellige, og den interne styringen vil variere. Dermed er ikke nyansene i våre funn og den tilhørende analysen overførbare til andre virksomheter. Likevel kan sammenhengene vi har identifisert og modellene vi har utviklet fungere som et utgangspunkt. I tillegg er intervjuer kilden til vår primærdata som funnene i denne studien i all hovedsak er tuftet på, og disse vil være farget av intervjuobjektets holdninger, erfaringer og oppfatninger. Konklusjonene og modellene vi har kommet frem til i vår kvalitative studie baserer seg i veldig stor grad på innsikten fra intervjuene, og det er en begrensning at vi ikke kan garantere at utvalget av intervjuobjekter er representativt. For eksempel har vi trukket frem kultur som et helt sentralt element, men dersom utvalget vi har pratet med utilsiktet har gitt et kunstig godt bilde av Storebrands kultur for bærekraft

vil det redusere validiteten til studien.

Studien identifiserte at virksomhetsstyringen gir Storebrand det nødvendige grunnlaget for en integrert bærekraftsstrategi, men vi undersøker ikke hvorvidt det er tilfellet om Storebrand faktisk har en slik strategi. Flere funn og innsikter peker mot at de har det, men for å konkludere hvorvidt det er tilfelle ville det vært nødvendig med mer dyptgående analyser over lengre tid. Det er en begrensning ved studien at vi ikke fikk undersøkt om det bærekraftige styringssystemet har den effekten det teoretisk sett kan ha.

7.3 Forslag til videre forskning

Vi finner at organisasjonskulturen er av særlig betydning for Storebrands implementering av bærekraft i virksomheten. I forlengelse av dette ville det vært interessant å se om kulturelle styringsverktøy er essensielle for en vellykket implementering av bærekraft også i andre selskaper, eller om man kan lykkes like godt til tross for manglende tilstedeværelse og forankring i kulturen.

I denne studien har vi funnet sammenhenger og utviklet en modell som viser hvordan styringsverktøy gir grunnlaget for en integrert bærekraftsstrategi. Det ville være interessant å gjennomføre en lignende studie av andre nordiske finanskonsern, for å undersøke om deres styringssystem og sammenheng mellom styringsverktøy gir grunnlaget for en integrert bærekraftsstrategi. Det kan tenkes at man vil identifisere andre sammenhenger, eller identifisere et styringssystem som ikke gir tilstrekkelig grunnlag. Dette vil være nyttig innsikt, fordi det kan bidra til utvikling og generalisering av modellen for integrert bærekraftsstrategi.

Avslutningsvis retter vi oppmerksomheten mot bank- og finansnæringen på kontinentet, gitt den sentrale rollen bransjen spiller for EUs klimaambisjoner. Etersom denne studien tar for seg en bedrift i en nordisk kontekst ville det vært interessant å se om lignende funn vil gjøre seg gjeldende i studier av bedrifter i bank- og finansbransjen i Europa, hvor aktørene er underlagt de samme regulatoriske rammene. Gitt flere ressurser kunne et slikt forskningsprosjekt vært gjennomført som en fler-case studie for å undersøke om funnene fra denne studien i større grad kan generaliseres til andre selskaper.

Referanser

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic perspectives*, 19(1), 9–32.
- Anthony, R. (1965). Management planning and control systems: A framework for research. *Harvard Graduate School of Business, Boston*.
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300.
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1), 31–51.
- Bansal, P., & Corley, K. (2012). PUBLISHING IN AMJ—PART 7: WHAT'S DIFFERENT ABOUT QUALITATIVE RESEARCH? *Academy of Management Journal*.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 18(2), 76–89.
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488–506.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303–345.
- Burritt, R. L., & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829–846.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic management journal*, 30(8), 895–907.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92–117.
- Clune, C., & O'Dwyer, B. (2020). Organizing dissonance through institutional work: The embedding of social and environmental accountability in an investment field. *Accounting, Organizations and Society*, 85, 101130.
- Corsi, K., & Arru, B. (2021). Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29–56.
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291–1301.
- De Villiers, C., Rouse, P., & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. *Journal of cleaner production*, 136, 78–85.

- Ditillo, A., & Lisi, I. E. (2014). Towards a more comprehensive framework for sustainability control systems research. I *Accounting for the environment: More talk and little progress* (s. 23–47, Bd. 5). Emerald Group Publishing Limited.
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning*, 5(4), 332–335.
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Døving, I. (2023). Storebrand ASA [Hentet 14.09.2023]. https://snl.no/Storebrand_ASA
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835–2857.
- Eccles, R. G., & Taylor, A. (2023, 20. november). The Evolving Role of Chief Sustainability Officers. <https://hbr.org/2023/07/the-evolving-role-of-chief-sustainability-officers>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37–51.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). A new day for sustainability. *Strategic finance*, 96(1), 25.
- European Commission. (2023a). The European Green Deal. Hentet fra *The European Commission*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- European Commission. (2023b, 18. oktober). Overview of sustainable finance [Hentet fra]. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en
- European Commission. (2023c, 30. oktober). The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards [Hentet fra]. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
- European Commission. (2023d, 30. oktober). Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy [Hentet fra]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0390&from=BG#footnoteref12>
- Finans Norge. (2023a, 1. november). Fakta om norsk banknæring [Hentet fra]. <https://www.finansnorge.no/tema/statistikk-og-analyse/bank/fakta-om-norsk-banknaring/>
- Finans Norge. (2023b, 1. november). Premieinnbetalinger [Hentet fra]. <https://www.finansnorge.no/tema/statistikk-og-analyse/pensjon-og-sparing/markedsutvikling/premieinnbetalinger/>
- FN-sambandet. (2023a, 18. oktober). Bærekraftig utvikling [Hentet fra]. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling#:~:text=%C2%ABEn%20utvikling%20som%20im%C3%B8ttekommer%20dagens,skal%20f%C3%A5%20dekket%20sine%20behov.%C2%BB>
- FN-sambandet. (2023b, 18. oktober). FNs bærekraftsmål [Hentet fra]. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589–611.
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American economic review*, 87(4), 746–755.

- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354. Hentet 9. november 2023, fra <http://www.jstor.org/stable/4145316>
- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies* (Bd. 5). Cambridge University Press.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2016). *Økonomisk styring 2.0*. Fagbokforl.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of management review*, 13(2), 287–301.
- Gulbrandsen, E. A., Jørgensen, S., Kaarbøe, K., & Pedersen, L. J. T. (2015). Developing management control systems for sustainable business models. *Beta*, 29(1), 10–25.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic management journal*, 22(2), 125–139.
- Hopwood, A. G., & Unerman, J. (2010). *Accounting for sustainability: Practical insights*. Earthscan.
- Jakobsen, I. U., Kalbekken, S., & Lahn, B. (2021). Parisavtalen [Hentet 31.10.2023]. <https://snl.no/Parisavtalen>
- Jenner, B. M., & Myers, K. C. (2019). Intimacy, rapport, and exceptional disclosure: A comparison of in-person and mediated interview contexts. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(2), 165–177.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag*. Abstrakt.
- Johanson, B. D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge-en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter.
- Johnstone, L. (2019). Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control*, 30(1), 25–64.
- Jørgensen, S., Mjøs, A., & Pedersen, L. J. T. (2022). Sustainability reporting and approaches to materiality: Tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341–361.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation*. Springer Nature.
- Kolden, M. F. (2023, 9. juni). <https://finanswatch.no/nyheter/kapitalforvaltning/article15965116.ece>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.) *Oslo: Gyldendal akademisk*, 50–60.
- Lueg, R., Pedersen, M. M., & Clemmensen, S. N. (2015). The role of corporate sustainability in a low-cost business model—A case study in the Scandinavian fashion industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344–359.
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.

- Miljødirektoratet. (2021, 3. september). EUs klimapakke får stor betydning for Norge [Hentet 31.10.2023]. <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/fagmeldinger/2021/september-2021/eus-klimapakke-far-stor-betydning-for-norge/>
- Morsing, M., & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 83–99.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35(5), 499–523.
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237–248.
- NHO. (2021). Tall og fakta om internasjonal handel og samarbeid [Hentet 31.10.2023]. <https://www.nho.no/analyse/tall-fakta-internasjonal-handel-samarbeid/>
- Norsk klimastiftelse. (2021). EUs grønne giv og handlingsplan for bærekraftig finans: Hva bør ansatte, investorer og forbrukere vite? Norsk klimastiftelse.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413–428.
- Pondeville, S., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management accounting research*, 24(4), 317–332.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). Editorial essay: The tumult over transparency: Decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1–19.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238–264.
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: an ongoing and continuous journey. *Qualitative Report*, 16(2), 563–566.
- Regjeringen. (2023, 19. oktober). Norge og EU inngår en grønn allianse [Hentet fra]. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-og-eu-inngar-en-gronn-allianse/id2973440/>
- Riccaboni, A., & Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130–144.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (Bd. 8). Pearson.
- Schaltegger, S., mfl. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe Journal of the Corvinus University of Budapest*, 33(1), 15–28.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375–384.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95–119.
- Sending, O. J., Bang, G., Melchior, A., Spets, A., Svendsen, Ø., Sverdrup, U., & Øverland, I. (2021). EUs grønne giv-implikasjoner for norsk europapolitikk. *NUPI Rapport*.

- Serafeim, G., & Miller, K. (2014). Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? *Leading Sustainable Change*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2411976
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R., mfl. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80–88.
- SSB. (2023a, 1. november). Banker og kredittforetak [Hentet fra]. <https://www.ssb.no/bank-og-finansmarked/finansinstitusjoner-og-andre-finansielle-foretak/statistikk/banker-og-kredittforetak>
- SSB. (2023b, 1. november). Livs- og skadeforsikringsselskaper, regnskap [Hentet fra]. <https://www.ssb.no/bank-og-finansmarked/finansinstitusjoner-og-andre-finansielle-foretak/statistikk/livs-og-skadeforsikringsselskaper-regnskap>
- Store Norske Leksikon. (2023, 19. oktober). FN's bærekraftsmål [Hentet fra]. https://snl.no/FNs_b%C3%A6rekraftsm%C3%A5l
- Storebrand. (2023a). <https://www.storebrand.no/om-storebrand/om-selskapet>
- Storebrand. (2023b). Materiality analysis Storebrand ASA 2023. https://www.storebrand.no/en/sustainability/sustainability-library/_/attachment/inline/80fcd1c4-5ae5-4573-b611-cf2652cfeae7:d8a835a0c77826e5c8a84f9f8773f28a12de99f3/Materiality-analysis-2023.pdf
- Storebrand. (2023c). Storebrand ASA Årsrapport 2022.
- Storebrand. (2023d, 2. november). Guidelines for Sustainability [Hentet fra]. <https://www.storebrand.no/en/sustainability/guidelines>
- Storebrand. (2023e, 2. november). Storebrand Interim report 3rd quarter 2023 [Hentet fra]. https://www.storebrand.no/en/investor-relations/quarterly-reporting/storebrand-asa/2023/_/attachment/inline/c4b2476b-35ec-426d-887f-18c81a064cda:c35643048b41881530b58896849dd1ee858c2f18/2023-3q-interim-report-storebrand-asa.pdf
- Storebrand. (2023f, 2. november). Storebrand Interim report 4th quarter 2018 [Hentet fra]. https://www.storebrand.no/en/investor-relations/quarterly-reporting/storebrand-asa/arkiv/2018/_/attachment/inline/6839e93a-5fd0-4e05-9671-fc8192a21380:4bea82df028eca18663e80bda13e0b4e71108353/2018-4q-interim-report-storebrand-asa.pdf
- Storebrand. (2023g, 27. november). Leverandørerklæring: Bærekraftforpliktelser [Hentet fra]. <https://www.storebrand.no/om-storebrand/barekraft/barekraft-i-egen-drift/barekraftige-innkjop>
- Storebrand. (2023h, 27. november). Storebrand-standarden [Hentet fra]. <https://www.storebrand.no/asset-management/barekraftige-investeringer/storebrandstandarden>
- Strand, R. (2013). The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams. *Juornal of Business Ethics*, 721–734. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Juornal of Business Ethics*, 687–706. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-2017-3>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658–672.

UNGC. (2020). Ny FN-rapport: Et samlet næringsliv må gire opp med flere konkrete tiltak for å nå Parisavtalen [Hentet 31.10.2023]. <https://globalcompact.no/ny-fn-rapport-et-samlet-naeringsliv-ma-gire-opp-med-flere-konkrete-tiltak-for-a-na-parisavtalen/>

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Bd. 5). sage.

Appendiks

A Samtykkeskjema NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Bærekraftig virksomhetsstyring i Storebrand»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan Storebrand arbeider med implementering av bærekraftig virksomhetsstyring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan Storebrand arbeider med implementeringen av styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Herunder skal vi undersøke hvor vellykket implementeringen er, og om bærekraft påvirker daglige prosesser og valg for ansatte. Vi skal også se på hvorvidt ansatte opplever at de bidrar til bærekraftig utvikling, og om det eventuelt er en konsekvens av virksomhetsstyringen. Også hvorvidt Storebrand sitt arbeid samsvarer med nyere forskning og teori på området.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du i kraft av din stilling er et ønsket intervjuobjekt for studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse innebærer et digitalt intervju på 30-45 minutter. Intervjuet blir tatt opp. I den endelige versjonen vil all persondata være anonymisert.

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 kun tre personer som vil ha tilgang til personopplysningene: de to studentene som skriver oppgaven, samt deres veileder.

Personopplysninger oppbevares på personlig pc slik at kun de tre overnevnte har tilgang.

Som deltaker vil du ikke kunne gjenkjennes ved eventuell publisering.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven godkjennes 20. desember 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frahar Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

- Norges Handelshøyskole ved Bjørn Daniel Johanson, daniel.johanson@nhh.no, veileder.
Eventuelt til Jens Johan Meling, jens.meling@student.nhh.no.
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no

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

Bjørn Daniel Johanson
(Forsker/veileder)

•
Jens Johan Meling
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Bærekraftig virksomhetsstyring i Storebrand*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

B Intervjuguide

| Introduksjon (0:00) |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentasjon av oss. 2. Presentasjon av forskningsprosjektet og masteroppgaven. 3. Informere om lydopptak og bekrefte samtykke. |
| Intervjuspørsmål |
| Forankring personlig (0:05) |
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Kan du for opptaket si navn og stillingstittel? 5. Hvor mange år har du hatt denne stillingen, og hvor mange år har du jobbet i Storebrand? |
| Forankring bærekraft (0:10) |
| <ol style="list-style-type: none"> 6. Hvordan forstår du begrepet bærekraft? 7. Hvordan påvirker bærekraft din rolle som *stilling*? <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging: Hvordan / hvorfor ikke? Regulatorisk (eksternt press), organisatorisk (internt press) eller interessenter (kunder, samfunnsaktører, etc.) som gjør at det påvirker? <ul style="list-style-type: none"> • Hvilket press oppleves sterkest? 8. Opplever du at bærekraft påvirker utformingen av arbeidsprosesser? <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging: Hvorfor / hvorfor ikke? 9. Opplever du at fokus på bærekraft påvirker valg du tar i din arbeidshverdag? <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging: Forskjell nå kontra da du startet? Eksempel på prosess? 10. Måles du på noen konkrete parametere relatert til bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging hvis ja: Eksempler? Hvordan følges du opp? |
| For leder |
| <ol style="list-style-type: none"> 11. Hvordan jobber du som leder med å utforme bærekraftige arbeidsprosesser? <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags ressurser har du tilgjengelig for arbeid med bærekraft? 12. Hva ønsker man å oppnå gjennom implementering av Storebrand-standarden og "Vår drivkraft"? <ul style="list-style-type: none"> • Påvirker disse måten dere måler ansatte på? 13. Benytter du som leder verktøy for å incentivere bærekraftig adferd hos dine ansatte? <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging hvis ja: opplever du at Storebrand legger til rette for å incentivere bærekraftig adferd? • Hvorfor ønsker du å incentivere bærekraftig adferd? |
| Ansatt i bærekraftsavdeling |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Hva innebærer din rolle? 2. Hvordan arbeider dere i sustainability teamet med implementering av bærekraftige praksiser på tvers i konsernet? <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging: hvorfor jobber dere på den måten? • Hvilke utfordringer møter dere? Både knyttet til implementering, men også oppfølging og måling av bærekraft. 3. Hva anser du for å være de mest sentrale utfordringene for Storebrands bærekraftstrategi på sikt? 4. Hvordan arbeider dere i sustainability teamet med oppfølging av konsernets strategiske målsetninger for bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen konkrete eksempler på nylige prosjekter? |
| Kunderådgiver Wealth Management |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Hva innebærer din rolle? 2. Påvirker strategien og bærekraftsarbeid til Storebrand hvilke produkter du anbefaler til dine kunder? |
| Forvalter |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Opplever du at Storebrand-standarden påvirker dine valg? 2. Er det noen utfordringer knyttet til etterlevelse av standarden? |

| |
|--|
| <p>3. Hvordan følger dere utviklingen på bærekraftsfeltet? Legges det til rette for utvikling og oppdatering av ansattes kunnskap?</p> <p>4. Kan du utdype strategien for bærekraftige investeringer og hvordan Storebrand ser på aktivt eierskap vs. eksklusjon?</p> <p>5. Opplever du at Storebrand er en foregangsbedrift innenfor bærekraft? F. eks i forkant av regulatoriske endringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor / hvorfor ikke? |
| Leder innenfor HR |
| <p>1. Hvordan bruker dere Storebrand sin bærekraftsprofil i utviklingen av ansatte?</p> <p>2. Arbeider Storebrand med å utvikle bærekrafts-kompetansen til de ansatte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor arbeider dere med dette? • Møter dere utfordringer i dette arbeidet? (intern motstand, mangel på kunnskap etc). <p>3. Hvordan preger bærekraft Storebrands tilnærming til rekruttering av ansatte?</p> |
| Ansatt i kommunikasjonsavdeling |
| <p>1. Hva innebærer din rolle? Jobber du primært med intern eller ekstern kommunikasjon?</p> <p>2. Storebrand-standarden og "vår drivkraft" brukes hyppig i intern kommunikasjon. Hvordan ønsker dere at disse skal påvirke ansatte?</p> <p>3. Storebrand har bærekraft som en viktig del av merkevaren og kommer godt ut av mange bærekraftskåringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruker dere dette til å forme kulturen i selskapet? • Er et bærekraftig image gunstig for Storebrand? <p>4. Er det enkelt/vanskelig å få gehør for bærekraft i organisasjonen</p> |
| Bærekraftsgeneral |
| <p>1. Hva innebærer rollen som bærekraftsgeneral for deg?</p> <p>2. Hvorfor ble du bærekraftsgeneral?</p> <p>3. Er det noe belønning eller kompensasjon knyttet til arbeidet som bærekraftsgeneral?</p> <p>4. Har du mulighet til å påvirke / forme bærekraftsmålene for ditt forretningsområde?</p> <p>5. Hvordan følger du opp at disse bærekraftsmålene nås?</p> <p>6. Hva synes du er utfordrende med arbeidet som bærekraftsgeneral?</p> |
| Medlem av ledergruppen til CFO og Bærekraftsgeneral |
| <p>1. Hvordan følger du som leder opp at bærekraft hensyntas i innkjøpsprosessene til Storebrand?</p> <p>2. Hvordan følger du som leder opp at bærekraft hensyntas i sourcing?</p> <p>3. Hvilke bærekraftsutfordringer tror du vil være krevende på sikt for procurement-området?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan påvirker utviklingen Storebrand sin strategi? Ser du noen utviklingstrender? <p>4. Er det en avveining mellom kostnadseffektivitet og bærekraft?</p> |
| Medlem i ledergruppen til CFO |
| <p>1. Kan du fortelle om bakgrunnen for utnevning av bærekraftsgeneralene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har de fått utvidede fullmakter for å gjennomføre bærekraftstiltak? • Måles de på spesifikke parametere knyttet til rollen som bærekraftsgeneral? <p>2. Har du gjort konkrete tiltak for at bærekraft skal påvirke alle prosesser og valg for ansatte? (Hvordan ønsker dere å implementere bærekraftsstrategien?)</p> <p>3. Hva er det mest utfordrende aspektet ved implementering og oppfølging av bærekraftstrategien i konsernet?</p> <p>4. Hva er bakgrunnen for at Storebrand velger å ha en CSO som rapporterer til CFO? Gitt at det tidligere lå under kommunikasjon.</p> <p>5. Hvilken innflytelse har rapporteringskrav på bærekraftsmålene deres?</p> |

6. Storebrand har bærekraft som en viktig del av merkevaren og kommer godt ut av mange bærekraftskåringer.
 - Bruker dere i toppledelsen dette til å forme kulturen i selskapet?
 - Storebrand-standarden og vår drivkraft brukes hyppig i intern kommunikasjon. Hvordan ønsker dere at disse skal påvirke ansatte?
7. Påvirker Styret konsernets arbeid med bærekraft? Hvordan?
8. Ser dere på peers sine rapporter for benchmarking av bærekraftsarbeid?

Medlem av konsernledelsen

1. Hvordan påvirker Storebrands bærekraftstrategien din rolle?
 - Forskjell nå kontra tidligere? Hvorfor tror du det har endret seg?
2. Hvordan arbeider du med implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling?
 - Budsjetter & målkort / langsiktig strategisk planlegging / belønningsmodeller som skal guide adferd?
3. Hvordan ruster Storebrand seg for å imøtekomme endringer i regulatoriske krav og forventninger fra interessenter?
4. Hvilken innflytelse har rapporteringskrav på KPI'er og mål dere styrer etter?
5. Påvirker bærekraft utformingen av det tradisjonelle budsjettet? (Balanse mellom økonomiske mål og bærekraftsmål.)
6. Hva ser du som de mest sentrale utfordringene for Storebrand i dag, og i årene som kommer?
 - Hvordan skal Storebrand møte disse? (Knyttet til å styre Storebrand til å være bærekraftige og lønnsomme)

Avslutning

1. Takke for intervjuet og åpne for eventuelle spørsmål til oss. Si at de kan ta kontakt dersom de ønsker å tilføye noe.