



Bankens ständiga resa mot en förbättrad miljö

En fallstudie om bankens ständiga förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen

Emil Ekberg & Marcus Orehag

Examensarbete/Självständigt arbete • 15hp

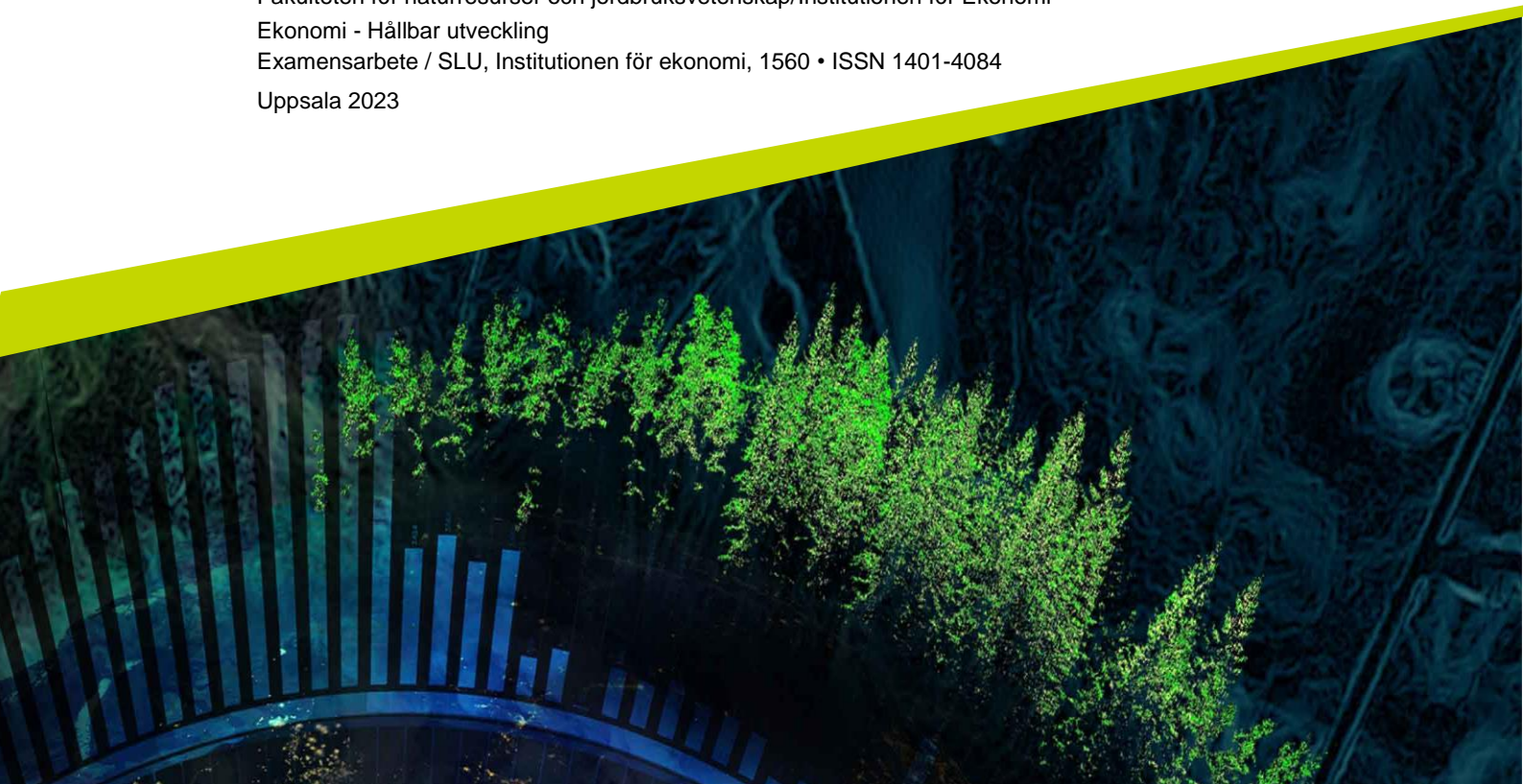
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för Ekonomi

Ekonomi - Hållbar utveckling

Examensarbete / SLU, Institutionen för ekonomi, 1560 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



Bankens ständiga resa mot en förbättrad miljö

En fallstudie om bankens ständiga förbättring inom de finansiella miljömålen.

Emil Ekberg och Marcus Orehag

Handledare: **Uliana Gottlieb, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för Ekonomi**

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för Ekonomi

Omfattning: 15hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Självständigt arbetet i företagsekonomi

Kurskod: EX0902

Program/utbildning: Ekonomi – Hållbar utveckling

Kursansvarig inst.: Institution för Ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2023

Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institution för Ekonomi

Delnummer i serien: 1560

ISSN: 1401-4084

Nyckelord: *Ständig förbättring, hållbar investering, identifiera, drivkrafter, PDCA, hållbar finansiering, utveckling*

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institution för Ekonomi

Sammanfattning

Nyckelord: *Ständig förbättring, hållbar investering, miljömål, drivkrafter, PDCA, hållbar finansiering, utveckling.*

Inom bank är miljöpåverkan som störst inom den indirekta verksamheten, det vill säga bolagens investeringar och finansieringar. För att arbeta mot FN:s globala mål Agenda 2030 behöver banker fokusera och förbättra sitt miljöarbete inom investeringar och finansieringar för den kommande generationens framtid.

Denna studie undersöker hur banker har förbättrat sitt indirekta finansiella miljömål de senaste tre åren. För att få en bättre förståelse av bankernas drivkrafter och förbättring har en fallstudie genomförts på Handelsbanken. Handelsbanken har varit en aktör på den svenska finansmarknaden sedan sent 1800-tal och marknadsför sig idag som ett av Sveriges mest hållbara företag. Information om bankens utveckling sedan år 2020 har samlats in från företagets hållbarhetsrapporter, för att få en större förståelse om det interna arbetet har semistrukturerade intervjuer skett med två anställda.

För att besvara fallstudiens frågeställning har den insamlade empirin analyserats utifrån förändringsteorin och intressentteorin. Fallstudien har även teoretiserats och identifierat utvecklingen utifrån PDCA (Plan, Do, Check, Act) -modellen. Teorierna och modellen används även för att identifiera förändringarna och drivkrafterna till de indirekta miljömässiga aktiviteterna. Den insamlade empirin av hållbarhetsrapporter och intervjuer visar en betydelsefull utveckling i hållbarhetsarbetet. I fallstudiens diskussion och slutsats framgår fallstudieföretagets drivkrafter och förändringsfaktorer som driver dem till att arbeta med ständig förbättring inom deras indirekta finansiella miljömål.

Abstract

Keywords: Continuous improvement, sustainable investments, environmental goals, driving forces, PDCA, sustainable finance, development.

The environmental impact of financial industries is greatest within their investment and financing operations. To make an impact towards the UN's global goals included in Agenda 2030 financial institutions must focus on and improve their environmental efforts in investments and financing for the future of the next generation.

This study examines how financial corporations have improved their indirect sustainability efforts over the past three years. To gain a better understanding of the driving forces and improvements within financial institutions, a case study has been conducted on Handelsbanken. Handelsbanken has been a partner in the Swedish financial market since the late 1800s and now markets itself as one of the most sustainable companies in Sweden. Information regarding the bank's development since 2020 has been collected from the company's sustainability reports. In addition, two semi-structured interviews were conducted with two employees to acquire a better understanding of the internal work within the company.

To answer the research questions of this case study, the collected empirical data has been analyzed based on the stakeholder theory and development theory. The case study has also theorized and identified the development with reference to the Plan, Do, Check, Act (PDCA)- cycle. The theories and models are also used to identify change and the driving forces behind the indirect sustainable activities. The collected empirical data shows a significant progression within sustainable development. The conclusion and discussion of the case study reveals the driving forces and factors of change that motivate continuous improvement within their environmental sustainability goals.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Figurförteckning | 7 |
| Förkortningar | 8 |
| 1. Inledning | 9 |
| 1.1 Bakgrund | 9 |
| 1.2 Problemformulering | 10 |
| 1.3 Syfte och frågeställningar | 12 |
| 1.4 Avgränsning | 12 |
| 1.5 Uppsatsstruktur | 12 |
| 2. Metod | 14 |
| 2.1 Val av metod | 14 |
| 2.2 Litteraturgenomgång | 14 |
| 2.3 Semistrukturerade intervjuer | 15 |
| 2.4 Urval | 15 |
| 2.4.1 Val av bransch | 15 |
| 2.4.2 Val av intervjupersoner | 16 |
| 2.5 Datainsamling från hållbarhetsrapporter | 17 |
| 2.6 Metoddiskussion | 17 |
| 2.7 Trovärdighet och kvalitet | 18 |
| 3. Teori | 19 |
| 3.1 Förändringsteori | 19 |
| 3.2 Intressenteorin | 21 |
| 3.3 PDCA modellen | 23 |
| 3.4 Teoretiskt syntes | 25 |
| 4. Empiri | 26 |
| 4.1 Utvecklingen av miljömål för investeringar | 26 |
| 4.2 Utvecklingen av miljömål för finansiering | 29 |
| 4.3 Drivkrafter och strategier | 31 |
| 5. Analys och diskussion | 35 |
| 5.1 Förändringsteorin och PDCA | 35 |
| 5.2 Intressenteorin och den ständiga förbättringen | 37 |
| 5.3 Diskussion | 39 |
| 6. Slutsats | 42 |
| 6.1 Fallstudiens slutsatser | 42 |
| 6.2 Kritisk reflektion | 42 |
| 6.3 Förslag till vidare forskning | 43 |
| Referenser | 44 |
| Tack | 47 |
| Bilaga 1 | 48 |

Tabellförteckning

| | |
|---|----|
| Tabell 1. Organisation, intervjupersoner, datum samt titel..... | 16 |
|---|----|

Figurförteckning

| | |
|--|----|
| Figur 1. Intressentmodellen, Fassin (2009) | 23 |
| Figur 2. PDCA-modellen, Chakraborty..... | 24 |

Förkortningar

| | |
|------|------------------------------------|
| PDCA | Plan, Do, Check & Act |
| ESG | Environmental, Social & Governance |
| EU | Europeiska unionen |

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras en bakgrund för det valda ämnet, samt det empiriska och teoretiska problem som är grunden för fallstudiens syfte och forskningsfråga. Avslutningsvis beskrivs avgränsningar och fallstudiens struktur.

1.1 Bakgrund

Samhällsutvecklingen har under de senaste decennierna utvecklats hastigt, vilket har lett till en rad olika globala utmaningar för världens befolkning. Bland de olika utmaningarna finns dramatiska klimatförändringar, ökande fattigdom, labila konflikter mellan samhällen och ständigt djupare klyftor som byggs mellan olika samhällsgrupper. För att dessa utmaningar inte ska bli värre måste åtgärder implementeras för att hantera dessa utmaningar. Agenda 2030 är en handlingsplan skapad av världens ledare och består av 17 stycken hållbarhetsmål utformat för att uppnå ett hållbart samhälle till år 2030 som kan hantera dessa utmaningar vi står mot (Regeringen, 2022). Hållbar utveckling inkluderar tre områden: ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och miljömässig hållbarhet och dessa tre områden utgör grundpelarna för definitionen "hållbar utveckling". Vilket innebär att när framsteg inom ett område uppfylls betyder inte det att processen är hållbart utvecklat (KTH, 2021).

Från och med början av 2017 blev det ett lagkrav för vissa företag att redovisa icke-finansiell information, vilket implementerades av EU:s direktiv med syfte att öka transparensen hos företagen samt upplysningar på dess hållbarhetsarbete och korruption (Svenskt näringsliv, 2021). Många industrier i Sverige påverkar miljön främst i syfte av ekonomisk vinstmaximering och står därefter för 33% av Sveriges koldioxidutsläpp (Naturvårdsverket, 2022). Med hänsyn därtill är miljömässiga förändringar och anpassningar inom företag viktiga för att kommande generationer ska kunna ha samma förutsättningar som vår generation.

Det finns olika sorters anledningar till att organisationer förändras. Organisationer kan påverkas av externa faktorer/konflikter eller intern utveckling. Oftast leder organisatoriska förändringar till förbättring, men ibland kan även förändringar påverka organisationen sämre än innan. Van de Ven och Poole (1995) har forskat om detta och kommit fram till fyra olika teorier som brett förklarar varför och hur organisationer förändras och utvecklas. Att organisationer förändras genom en organisk utveckling, slutmål, konflikter eller har ett evolutionärt synsätt där företagen kämpar för begränsade resurser. Van de Ven och Poole (1995) hävdar därefter att organisationer kan ha mixade sorters anledningar till förändring. Chakraborty (2016) föreslår däremot att företag även kan strukturera strategier för

att förändras och samtidigt förbättras. Inom kvalitetsledningssystem är modellen *Plan, Do, Check, Act-modellen* (PDCA) optimal för att strukturera upp organisatorisk förändring och utveckling. Modellen bygger på att organisationen ska identifiera ett utvecklingsområde och planera (*Plan*) hur området kan förbättras. Efter planeringsfasen ska organisationen testa förändringsplanen i praktiken (*Do*), sedan kontrollera (*Check*) statistiken av förändringen för att sedan göra ett beslut om förändringsplanen ska implementeras, förbättras ytterligare eller tas bort (*Act*) (Chakraborty, 2016). PDCA-modellen är en cykel, eftersom modellen är iterativ och kontinuerlig, detta menas att modellen kan upprepas för att ständigt utveckla processen (Johnson, 2002).

Banker agerar som finansiella representanter i vårt samhälle. Genom att hantera finansiella risker, organisera ett betalsystem och erbjuda tjänster inom sparande och utlåning är banker idag viktiga aktörer i ett fungerande samhälle (Scholtens, 2009). Banker har en väldigt betydande roll i utvecklingen av främjandet av hållbarhet och miljön eftersom de har möjligheten att påverka företag som vill låna pengar (Thompson & Cowton, 2004). Med denna sorts makt har bankerna möjligheten att sätta krav på sina intressenters miljöpåverkan genom olika sorters aspekter. Bankens direkta miljöpåverkan är relativt låg jämfört med andra branscher och de anser sig själva vara generellt en miljövänlig industri (Jeucken & Bouman, 1999). Jeucken och Bouman (1999) nämner att banker har en större indirekt påverkan på miljön genom vilka företag de väljer att samarbeta med och finansiera, vilket kommer att bli fallstudiens fokusområde.

1.2 Problemformulering

Trots att PDCA-modellen idag ofta implementeras inom organisationer, särskilt inom företag som arbetar med kvalitetsledningssystem, finns det potentiella brister i strategin som kan bidra till motsatt effekt. Reed & Card (2016) skriver om de problem som kan uppstå vid implementeringen av PDCA-modellen. Författarna lyfter fram att vid en bristande definition av företagets problem, vad som orsakar problemet, bidrar till onödiga kostnader och är tidskrävande beroende på att man försöker lösa fel problem eller att lösa problemet på felaktigt sätt. Att inte konsultera med nyckelpersoner inom processen som behöver förändras samt implementera en svag policy för förändringar tenderar att ge motsatt resultat (Reed & Card, 2016). Misslyckandet i att implementera de planerade förändringarna, misslyckandet att samla in korrekt data, misslyckandet att undersöka och analysera resultaten och att kommunicera den information som organisationen tagit till sig under förändringsperioden, leder till att den planerade förbättringen kan få motsatt resultat eller ofullständigt resultat (ibid).

För att framgångsrikt implementera PDCA-modellen krävs det noggrannhet i ledningen och genom hela förändringsprocessen, annars kan inte förbättringen leda till något bättre och i vissa fall till något sämre. Det finns tidigare studier om applikationen av PDCA-modellen och dess koppling till hållbarhetsarbetet. Gustafsson et al. (2019) lyfter fram om att inkludera miljömässig hållbarhet i planeringen, samt om hur PDCA-modellen appliceras i ledningens arbete mot miljömässig integrering i ledningens planering. ”Strategic spatial planning” som är ett centralt begrepp i artikeln, bygger på principer för vägledning till att utforma planeringsprocessens utveckling. Det har även gjorts undersökningar rörande hur principerna av kvalitetsledning påverkar centralbanker och fördelarna av implementationen har på centralbanker. I Luburić (2015) artikel lyfter författaren fram hur kvalitetsledning är viktigt för centralbanken för att säkerställa effektivitet och effektiv tjänsteleverans (Luburić, 2015). Även här lyfts PDCA-modellen fram som ett verktyg för att utveckla organisationen (ibid). Fallstudien finner därefter ett forskningsgap på just bank-ledningens utveckling inom påverkan på den indirekta miljömässiga hållbarheten. Som nämnts ovan så finner skribenterna studier inom bankers implementering av PDCA-modellen och hur den påverkar centralbanker. Det finns även studier om hur cykeln kan appliceras i arbetet mot hållbarhet. Dock finner skribenterna inga artiklar som speglar bankernas hållbarhetsarbete inom ramarna för PDCA.

Numera är det inte ovanligt att banker distribuerar fossilfria investeringar till kunder, samtidigt som de finansierar lån till företag som utviner fossila bränslen genom ohållbara metoder (Naturvårdsverket, 2022). I en studie gjord av Urban & Wójcik (2019) riktar sig författarna mot en undersökning om gapet mellan banksektorns finansiella aktivitet och hållbarhetsmål. Studien beskriver företag som inte når upp till Environmental Social & Governances (ESG) förväntningar, som ”orena” och nämner att bankers finansiella aktiviteter på “orena” företag inte skiljer sig åt i behandling från de finansiella aktiviteterna på “rena” företag. För att öka hållbara investeringar krävs det att identifiera dessa utmaningar och hinder som banker står för, för att minska finansieringen till de miljöskadliga verksamheterna (Urban & Wójcik, 2019). Med uppföljning av PDCA-modellens processer kan det underlätta företagets tillvägagångssätt för att identifiera de utmaningar och hinder som företag står för (Chakraborty, 2016). Det empiriska problemet för fallstudien är därefter centrerat kring hur bankerna identifierar utmaningar och hinder för att minska gapet mellan banksektorns finansiella aktivitet och miljömålen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med fallstudien är att undersöka bankers ständiga förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen. För att få en djupare förståelse av banksektorns arbete med att utveckla och nå indirekta finansiella miljömål anses både 'varför'- och 'hur'-frågorna som viktiga. Det är relevant att belysa både motiven som driver förbättringar och de konkreta strategierna för att utveckla hur banker jobbar med att uppnå miljömålen. Genom att kombinera dessa två perspektiv kan vi få en inblick i de underliggande faktorer som formar banksystemets hållbarhetsinriktning och därigenom skapa en empirisk insikt om strategier för förbättring av målarbetet. Fallstudien ställer därför följande forskningsfrågor:

- *Vad driver banken till förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen?*
- *Hur utvecklar banken målsättning och målimplementering inom de indirekta finansiella miljömålen?*

1.4 Avgränsning

Fallstudien kommer att fokusera på bankers ständiga förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen. Fallstudien är därefter avgränsad till att studera fallstudieföretagets utveckling inom de indirekta finansiella miljömålen de tre senaste åren, samt vilka strategier som använts för att uppnå miljömålen. Fallstudien avgränsar sin forskning till en svensk bank, Handelsbanken. Motivationen bakom den valda banken är dess transparenta hållbarhetsarbete och att de benämner sig själva som ett av Sveriges hållbaraste företag (Handelsbanken, uå,a). Anledningen till att fallstudien har valt att undersöka bankers indirekta arbete mot de finansiella miljömålen syftar sig till att den indirekta påverkan är mer betydande än den direkta enligt Jeucken och Boumans (1999). I jämförelse med andra finansföretag har banker en bred rad aktiviteter och produkter där hållbarhet kan mätas och följas upp (Inácio & Delai, 2022). Fallstudien kommer att samla data utifrån urvalets hållbarhetsredovisningar och genomföra intervjuer av två respondenter. Med ett målstyrt urval har författarna tagit hänsyn till respondenternas position i verksamheten och med kunskap om hållbarhet.

1.5 Uppsatsstruktur

Fallstudien består av sex kapitel. Det första kapitlet uppvisar en uppfattning åt läsaren om fallstudiens handling där läsaren får en inblick över syftet och

bakgrunden till fallstudien. Fallstudiens avgränsningar presenteras även, för att klargöra anledningarna till studiens motiv. I det andra kapitlet presenteras val av fallstudiemetod för fallstudien samt motiven till fallstudiens urval och vilka sökmotorer som använts för att hitta vetenskapliga artiklar. I samma kapitel presenteras den valda strukturen för intervjun samt valda intervjupersoner, kapitlet avslutas därefter med en diskussion om trovärdhet och äkthet. I det tredje kapitlet uppvisas fallstudiens valda teorier och modeller som är relevanta för studien, vilket är: Förändringsteorin och intressenteorin som tillämpas till ett konceptuellt ramverk av PDCA-modellen. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur teorierna och modellen appliceras till fallstudien. Därefter presenteras empirin i det fjärde kapitlet där den insamlade informationen från urvalets hållbarhetsrapporter samt en sammanfattning av intervjuerna. I det femte kapitlet kommer sammanhanget mellan det empiriska materialets resultat och fallstudiens teorier samt modell att presenteras och diskuteras. I det sista kapitlet drar författarna slutsatser med hänsyn till analys och diskussion, detta ska besvara fallstudiens syfte och frågeställningar. Fallstudien avslutas med en kritisk reflektion och förslag på vidare forskning.

2. Metod

I följande kapitel kommer fallstudiens forskningsstrategi och litteraturgenomgång att presenteras. Fallstudien har även diskuterat anledningen till valen och motiven bakom de valda strategierna.

2.1 Val av metod

Denna undersökning har ett kvalitativt tillvägagångssätt med en abduktiv ansats, vilket är en blandning av deduktiv och induktiv ansats. Det innebär att teorin och empiri analyseras och låter förståelse succesivt växa fram och drar logiska slutsatser utifrån observationer (Bryman & Bell, 2017). Den kvalitativa forskningen har använts för att fallstudien ska ge en bättre förståelse för kontexten och för att få mer kvalitet i granskningen, till skillnad från ett kvantitativt tillvägagångssätt som utgår ifrån siffror och mätningar. Fallstudien har även inrättat kodning för att systematiskt strukturera insamlad empiri och att skapa en större förståelse och identifiera specifika mönster med syfte till att besvara forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2017). Då fallstudiens syfte var att undersöka bankers ständiga förbättring mot de indirekta finansiella miljömålen passade den kvalitativa strategin mer då forskningsområdet kan inkludera analyser av budskap och uppfattningar.

2.2 Litteraturgenomgång

För att nå fallstudiens syfte och besvara dess frågeställningar har en narrativ litteraturgenomgång utförts för att få en tolkning och underlag av den forskning som finns gällande förändringsfaktorer, drivkrafter och ständig förbättring inom banker. Fallstudien har använt sig av vetenskapliga artiklar och handplockade böcker som underlag och reflektioner för att stödja fallstudiens innehåll. För att finna litteraturerna har sökningar inom Google Scholar, Web of Science och Sveriges lantbruksuniversitets biblioteks databas "Primo". De nyckelord som användes i onlinedatabaserna var: "*Sustainable finance*", "*PDCA*", "*Organizational change*", "*Improvement banking*", "*Environmental development*". Med denna sökstrategi lyckades författarna finna och identifiera de insamlade vetenskapliga artiklar som är relevanta till fallstudiens ämne. Med dessa artiklar skulle fallstudiens fördjupade förståelse av ämnet ge en solid vetenskaplig grund till fallstudiens analys och slutsatser.

2.3 Semistrukturerade intervjuer

Denna fallstudie använde sig av semistrukturerade intervjuer för att granska mer djupgående verksamhetens processer genom att lämna utrymme för följdfrågor under intervjun för att få en bättre förståelse över respondentens perceptuella uppfattning. Semistrukturerade intervjuer kombinerar både en strukturerad samt ostrukturerad intervju för att uppnå en balans mellan standardiserade svar samt för att få mer specifika och djupgående svar om respondentens uppfattning över frågorna (Bryman & Bell, 2017). Denna sorts metod av intervju uppfattade författarna vara fördelaktigt inom en kvalitativ studie, för att samla in information från respondentens upplevelser och åsikter. Författarna använde sig av en intervjuguide, som finns tillgänglig i bilaga 1 s.48. Författarna tog även hänsyn till Bryman och Bell (2017) yttrande, att svaren från respondenterna inte skulle styras av författarna. Detta bidrog till att författarna fick möjlighet att undersöka de relevanta aspekterna som inte ingick i intervjuguiden. Då drivkrafter och strategier oftast är verksamma internt i verksamheter, utförde fallstudien semistrukturerade intervjuer för att få inblick över hur de agerar mot den ständiga förbättringen av de indirekta finansiella miljömålen.

2.4 Urval

Fallstudiens val av företag utgick från två kriterier: att verksamheterna var svenska banker och att de underrättar hållbarhetsrapporter. Som tidigare nämnt, är bankers framsteg mot de indirekta finansiella miljömålen ett intressant verksamhetsområde att fördjupa sig inom. Dels för att se dess ständiga förbättring om att kringgå bankers finansiering av miljöfarliga verksamheter, dels för att se vilka drivkrafter som stimulerar dessa miljömässiga hållbara aktiviteter. I de kommande delkapitel (2.4.1, 2.4.2) fördjupas motiven till fallstudiens argument om val av bransch och intervjupersoner.

2.4.1 Val av bransch

Thompson och Crowton (2004) nämner att banker är en kommersiell verksamhet och försämrar den naturliga miljön. Industrier som negativt påverkar miljön tar oftast långfristiga lån från banker, vilket gör bankerna indirekt ansvariga för den miljöpåverkan som industrin orsakar (Naturskyddsföreningen, 2021). Banker uppmanar dessa branschers verksamheter och kan därför, i viss mån, vara ansvariga för deras skadliga miljöpåverkan genom att tillhandahålla kapital till dem. Denna undersökning har därför valt att undersöka bankers ständiga förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen, eftersom banker har en påverkan på verksameters affärsidéer genom finansiering.

Det företag som fallstudien kommer att samla empiriskt material ifrån genom intervjuer och hållbarhetsrapporter är Handelsbanken. Handelsbanken valdes i denna studie för att de marknadsför sig som ”Ett av Sveriges mest hållbara företag” (Handelsbanken, u.å, a). Det blir naturligt att studera företaget då undersökningen kopplas till en miljömässig ständig förbättring.

Handelsbanken grundades i Stockholm år 1871 och arbetar idag med finansiella tjänster och rådgivning till privatpersoner och företag (Handelsbanken, u.å, b). I Handelsbankens hållbarhetsrapport skriver de att de har som mål att ha högre lönsamhet än genomsnittet. Deras lönsamhetsmål syftar på att ge aktieägarna en långsiktigt god värdetillväxt och med stabila finanser kan de stödja sina kunder oavsett läge i omvärlden (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2022). Enligt Fair Finance Guide (2022) ställer sig Handelsbanken bakom 58 procent av de viktigaste standarderna inom hållbarhet och socialt ansvar. Enligt dem arbetar Handelsbanken som mest med att motarbeta korruption och minska investeringar till fossila bolag (Fair-Finance-guide, 2022).

2.4.2 Val av intervjupersoner

Denna fallstudie har valt att undersöka svenska bankernas ständiga förbättring på dess indirekta finansiella miljömål, därefter har fallstudien valt att intervjua respondenter med urvalsmetoden ”målstyrt urval” (Bryman & Bell, 2017). Med ett målstyrt urval väljs respondenterna ut med hänsyn till fallstudiens syfte och forskningsfrågor. Författarna valde denna strategi för att fallstudien ska bli representativ, då representativa respondenter utgör ett tillförlitligt resultat (Bryman & Bell, 2017). Författarna ville intervjua respondenter som var verksamma inom bank och som hade kunskaper om de indirekta finansiella processer verksamheten står för. Författarna kontaktade respondenterna genom förmedling av email till företagen och blev hänvisade till de anställda som har den rätta kompetensen. Intervjuerna genomfördes med det digitala kommunikationsverktyget Zoom.

Tabell 1. Organisation, intervjupersoner, datum samt titel

| Intervjuperson | Företag | Roll | Datum |
|----------------|---------------|-----------------------|----------|
| Philip Gudinge | Handelsbanken | Hållbarhetsspecialist | 11-05-23 |
| Dan Bergman | Handelsbanken | Kontorschef | 27-04-23 |

Under en forskningsstudie, nämner Bryman och Bell (2017) etiska regler som forskare bör ta hänsyn till vilka är: anonymitet, frivillighet, integritet och konfidentialitet. De utvalda respondenterna blev av etiska skäl informerade innan

intervjun om vad syftet med fallstudien var för att inte ge vilseledande information. De utvalda respondenterna har blivit tillfrågade av författarna om möjligheten att erhålla anonymitet eller som ett synligt framträdande av deltagandet i fallstudien. Två av två respondenter valde att delta i fallstudien utan anonymitet.

Dan Bergman är en av respondenterna som ansvarar för sex medarbetare som arbetar inom placering och företagsaffärer. Bergman arbetar som kontorschef på Handelsbanken i Uppsala city. Med Dan Bergman som respondent ville författarna få en inblick i hur kontorschefer arbetar med hållbarhet, samt hur fokuset på hållbarheten ser ut på Bergmans avdelning.

Philip Gudinge, som är den andra respondenten, arbetar som hållbarhetsspecialist på Handelsbankens hållbarhetsavdelning i Stockholm och blev intervjuad för att assistera genomförandet av fallstudiens undersökning. Gudinge arbetar tillsammans med hållbarhetsansvariga och hållbarhetsgrupper på andra avdelningar om hållbara strategier, rapportering och riktlinjer som ska följas. Med Gudinge ville författarna få underlag på hur Handelsbanken ständigt förbättrar verksamhetens indirekta finansiella miljömål och vad som ligger till grund av detta.

2.5 Datainsamling från hållbarhetsrapporter

I empirin kommer hållbarhetsrapporter från fallstudiens utvalda företag att presenteras för att göra jämförelser mellan urvalen och för att stödja syftet med fallstudien. De utvalda företagets hållbarhetsrapporter kommer att jämföras med varandra från 2020 till 2022 för att kunna identifiera verksamheternas indirekta miljömässiga ständiga förbättring. Beslutet om att undersöka från året 2020 gjordes på grund av lagändringen inom hållbarhetsrelaterade upplysningar inom aktörer på finansmarknaden (2020/21:FiU19). Lagändringen ersätter tidigare lagar om hållbarhetsinformation om värdepappersfonder och förvaltare av alternativa investeringsfonder mot regler på EU-nivå (2020/21:FiU19). Lagen trädde i kraft den 10 mars 2021 (ibid). För att få svar på fallstudiens frågeställningar och problemformuleringar kommer hållbarhetsrapporterna användas för att identifiera bankernas ständiga förbättring årsvis för att sedan koppla det till fallstudiens valda modeller och teorier.

2.6 Metoddiskussion

Valet av metod anser författarna vara ett bra sätt att utforska en bred uppsättning av frågor och perspektiv. Metoden tillåter författare och respondenter att uttrycka sina egna erfarenheter och uppfattningar, dock finns det delar i metoden som kan vara

bristande. Författarna och respondenternas subjektivitet kan påverka fallstudiens resultat (Bryman & Bell, 2017) genom att de kan tolka data på ett visst sätt beroende på individernas egna uppfattningar. Fallstudien utförde semistrukturerade intervjuer för att fånga djupgående information om organisationens processer och handlingar. Detta tillvägagångssätt bär däremot på vissa nackdelar. Subjektiv är ett av huvudproblemen med semistrukturerade intervjuer. Det kan vara utmanande att undvika författarnas antaganden vilket kan färga av sig hur frågor ställs eller hur bevis utvärderas (Bryman & Bell, 2017). För att författarna ska motverka denna subjektivitet har de tagit hänsyn till varandras uppfattningar vid kodning, noggrannhet i intervjuguiden för att säkerställa att informationen från respondenterna är pålitlig, objektiv och relevant. Genom att ha med citat från respondenterna visas det att fallstudiens data är autentisk och legitim (ibid). Empirin analyseras utifrån fallstudiens valda teorier och modeller, för att skapa en större förståelse och identifiera specifika mönster om fallstudieföretagets arbete.

2.7 Trovärdighet och kvalitet

Trovärdighet består av fyra delkriterier som är korrelerat till kvalitativ forskning. De fyra kriterierna är: Tillförlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse (Bryman & Bell, 2017). Med tillförlighet menas att den data som samlas in är pålitligt och sann. Författarna använder tillförligheten genom att använda semistrukturerade intervjuer för att få relativt kontrollerande svar från de som intervjuas. För att säkerställa att författarna korrekt sammanfattat svaren har de intervjuade personerna fått tillgång till resultatet, även kallat respondentvalidering. Överförbarhet berör möjligheten att återskapa liknande resultat för senare forskning (Bryman & Bell, 2017). Denna kvalitativa studie är beroende av de intervjuade och författarnas uppfattning av omgivningen och de insamlade materialet, vilket kan påverka fallstudiens överförbarhet. Pålitlighet belyser att alla faser i forskningsprocessen redogörs fullständigt. Faserna har granskats av författarnas handledare för att bedöma kvaliteten under processens gång för att tydliggöra uppsatsens struktur och tillvägagångssätt (ibid). Då denna studie undersöker bankers ständiga förbättring inom indirekta miljöpåverkan kan resultaten i framtiden skifta, då nya regelverk och studier ständigt dyker upp inom ämnet samt ledningen och dess arbete tenderar att skifta. Konfirmering tyder på att författarna har varit objektiva genom fallstudien (ibid). För att undvika subjektivitet från författarna har de som blivit intervjuade fått frihet att svara på frågorna utan att bli avbrutna samt har frågorna varit så objektiva som möjligt.

3. Teori

I detta kapitel kommer fallstudiens relevanta teorier och modeller att presenteras samt ge förklaring till anledningen bakom de valda teorierna. En teoretisk syntes kommer även att presenteras för att ge en förståelse och tolkning av empirin.

3.1 Förändringsteori

Van de Ven & Poole (1995) forskar om hur och varför organisationer förändras. För att förstå hur organisationer förändras har tidigare forskare anammat många koncept, metaforer och teorier. Allt från barns utveckling, evolutionsbiologi och kaosteori (Van de Ven & Poole, 1995). Denna typ av forskning har lett till ett överflöd av teorier som beskriver organisatorisk förändring, men mängden av olika teorier tenderar att vara isolerade och inte kompletterar varandra. Dessa teoretiska perspektiv tenderar att endast beskriva delar av detta komplexa fenomen. Van de Ven & Poole (1995) samlar den tidigare forskningen inom ämnet och lyfter fram fyra grundprocess-teorier som förklarar hur och varför förändring sker i sociala sammanhang. Dessa fyra teorier är "life-cycle", "dialectical", "evolutionary" och "teleological". Författarna tror att dessa teorier är ett steg till organisatorisk förändring. I undersökningen om finansieringsföretags utveckling mot indirekta finansiella miljömålen kommer följande teorier att appliceras som en förklaring till företagets förändringar (Van de Ven & Poole, 1995).

Life-cycle Theory:

Använder organisk utveckling som förklaring för utveckling inom organisationer, likt ett människoliv går organisationer genom stadier i sin livstid. Födelse, tillväxt, mognad och sedan nedgång eller död. Enligt denna teori uppstår förändring kontinuerligt och oavsiktligt i verksamheter, att förändring är en obestridlighet som sker i varje organisation. Denna teori kan appliceras på finansieringsföretag, många organisationer går igenom en "livscykel", dock är det svårt att dra paralleller till PDCA modellen och till ständig förbättring som fallstudien fokuserar på (Van de Ven & Poole, 1995).

Dialectic Theory:

Denna teori börjar med "Hagelian" antagandet: att organisationer existerar i en stor värld av kolliderande event, krafter och olika värderingar som ständigt tävlar mot varandra för dominans och kontroll (Van de Ven & Poole, 1995). Författarna skriver att de konkurrerande aktörerna kan vara externa eller interna som påverkar riktningen av organisationen. "Dialectic Theory" förklarar förändring genom maktbalans mellan olika enheter, förändringen sker när dessa olika krafter får

tillräckligt med makt för att konfrontera med ”status quo”. Författarna förklarar teorin genom exemplet:

“So, for example, an entity subscribing to a thesis (A) may be challenged by an opposing entity with an antithesis (Not-A), and the resolution of the conflict produces a synthesis (which is Not Not-A). Over time, this synthesis can become the new thesis as the dialectical process continues.” (Van de Ven & Poole, 1995 s: 517)

Dock skriver författarna att det inte finns någon garanti att dessa konflikter skapar en kreativ syntes. I kontexten av organisatorisk förändring, är bevarandet av ”status quo” viktigt för bevarandet av stabilitet, men förändringen av stabilitet kan antingen vara positiv eller negativ. Även denna teori kan argumentera för att den kopplas till finansieringsbolag, utveckling och förändring kan ske via konflikter särskilt internt inom organisationer. Men även denna teori kopplas inte direkt till PDCA-modellen eller till problemformuleringen.

Evolutionary Theory:

Författarna väljer att använda sig av evolution i ett mer begränsat synsätt och fokuserar på den kumulativa förändringen inom organisationer. Likt den biologiska evolutionen sker förändring genom en kontinuerlig variation och konkurrens av resurser. Evolutionsteorin betonar organisationer som ett adaptivt system som ständigt anpassar sig till förändringar i sin omgivning. För att organisationen ska överleva måste den anpassa sig till nya krav, möjligheter och hot. En viktig idé inom teorin är att förändringen är en dynamisk process och förändring kan ske gradvis eller plötsligt. Genom att anpassa sig och utvecklas över tid förbättrar organisationen sin effektivitet, anpassningsförmåga och konkurrenskraft vilket bidrar till att vissa organisationer blir mer framgångsrika än andra (Van de Ven & Poole, 1995). Då denna teori handlar om organisationers utveckling och förbättring, kan detta appliceras till PDCA-modellen och till fallstudiens problemformulering.

Teleological Theory:

Förklarar organisatorisk utveckling genom att förlita sig på teleologi, den filosofiska läran att slutmålet är den vägledande anledningen till förändring. En organisation har ett slutmål den vill nå och förändringar inom organisationen sker mot det målet. Det förväntas att enheten är meningsfull och adaptiv, självständig eller i interaktion med externa aktörer. Teorin fungerar som bäst när en organisation är uppdelad av likasinnade individer och utveckling kan ske som en enhet utan interna konkurrenser och konflikter. Till skillnad från ”life-cycle theory” kräver inte teleologin att förändringar sker i olika stadier, det finns inga förutbestämda regler eller nödvändig vägledning mot målet utan vägen mot målet bestämmer enheten

självständigt och gör som den anser mest effektivt. Resurser och omgivningen kan begränsa organisationens möjlighet till att fullfölja slutmålet. När organisationen når sitt slutmål betyder inte det att den stannar i permanent jämvikt, utan externa påfrestningar och nya interna idéer får ofta organisationen att utvecklas ytterligare (Van de Ven & Poole, 1995). Denna teori anser skribenterna kopplas bäst till finansieringsbolagens hållbarhetsarbete, då de ofta arbetar mot tydligt uppsatta mål som Agenda 2030. Teorin går även att applicera till PDCA-modellen som används för att arbeta med en effektiv och kontrollerad process mot förändring och utveckling.

Van de Ven & Poole (1995) avslutar artikeln och lyfter fram att organisationers utveckling och förändring inte kan beskrivas med endast en av teorierna, utan sker oftast som en kombination av flera. Alla dessa teorier kan kopplas till det valda syftet och problemformuleringen, dock anser skribenterna att den teleologiska teorin och evolutionsteorin appliceras till PDCA-modellen och till den ständiga förbättringen mot de indirekta finansiella miljömålen.

3.2 Intressentteorin

Företag står för den viktigaste delen av den ekonomiska drivkraften för världsekonomin genom att producera produkter och skapa tjänster som möter kundernas behov och krav, detta medför att samhällen utvecklas och bland annat att välfärden och välstånd växer. Företag har därför ett stort inflytande på samhällen och är omgivet av olika sorters intressenter som påverkar företaget, samt blir påverkade av det. Intressentteorin är en vetenskaplig lärobyggnad som har utvecklats inom samhällsvetenskapen och företagsekonomi. En viktig och inflytelserik forskare inom intressentteorin, R. Edward Freeman, publicerade litteraturen "Stakeholder Approach" år 1984 där författaren definierar en intressent som:

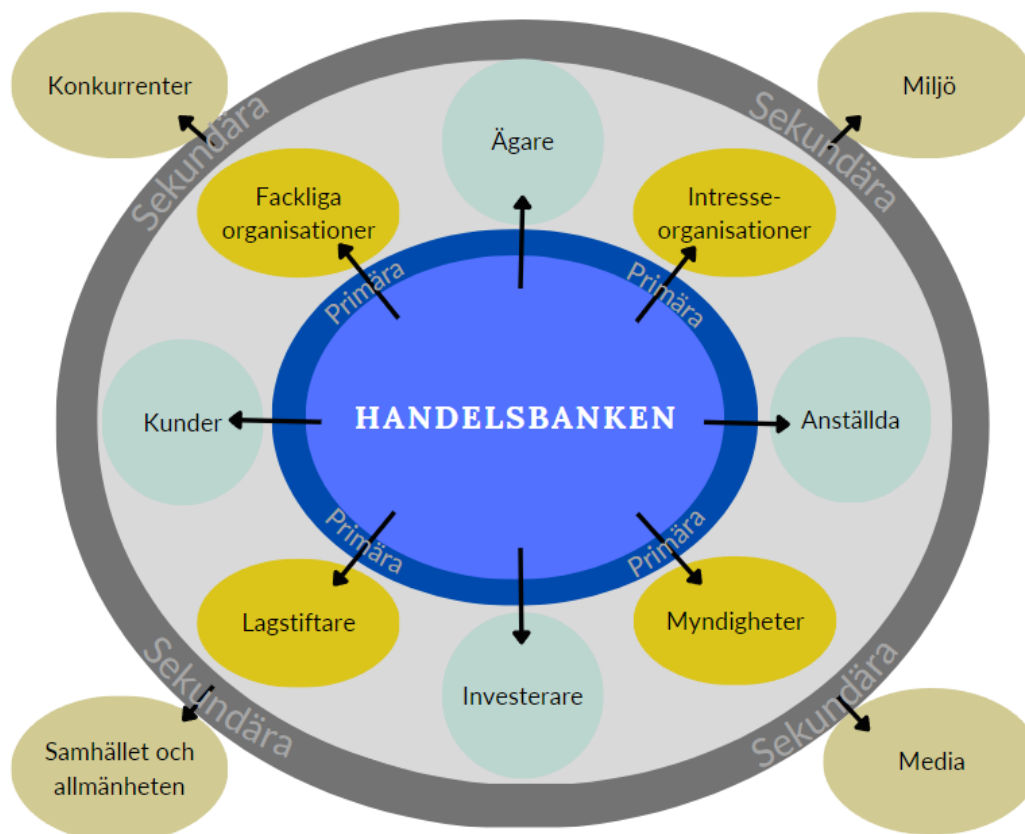
"Those groups and individuals who can affect, or can be affected by, the achievement of an organization's purpose." (Freeman, 2010: s.9).

Freeman nämner att belysningen av företagets olika intressenter visar varje intressents intresse av företagets affärsmodell och att varje intressent har olika mål och syften med sitt engagemang i företaget. Därför är det inte endast grundaren av företaget som vill uppnå mål med organisationen, utan att det finns en omgivning runt om och i organisationen som även vill gynnas av verksamheten (Freeman, 2010). Freeman nämner ytterligare att det finns olika sorters intressenter: interna och externa intressenter. De interna intressenterna är individer/grupper som tillhör organisationen och har ett formellt knutet band till företaget. De externa

intressenterna är individer/grupper som står utanför företaget men fortfarande har påverkan av organisationen (ibid).

Freemans idé om intressentteorin bygger på att företag och dess intressenter är lika beroende av varandra. Att företag ska anpassa sig ömsesidigt till de interna och externa intressenternas krav och förväntningar för att uppnå hållbara och effektiva resultat (Freeman, 2010). Efter Freemans arbete om intressenter har forskningen utvecklats till teorier med intresse från andra forskare. Fassin (2009) presenterar en variant av intressentteorin som inkluderar två kategorier: de primära och de sekundära intressenterna. Fassin rekommenderar att företag ska anpassa sig till de primära intressenternas krav och förväntningar eftersom det är de som direkt påverkas av företagets beslut och handlingar. Dessa intressenter kan exempelvis vara aktieägare, leverantörer, anställda eller kunder. De sekundära intressenterna är däremot inte exkluderade från företagets prioritering av intressenter. För de sekundära intressenterna läggs det fortfarande fokus på, men endast inom arbetet för att minimera företagets negativa påverkan, såsom regeringen, media och miljö. Författaren argumenterar att genom en balanserad metod av intressenternas intressen och med en aktiv dialog med intressenterna kan företaget uppnå en hållbar verksamhet genom att identifiera intressenternas behov och krav (Fassin, 2009).

Fassins (2009) förmedlar att den grafiska representationen över intressentmodellen ska vara sammanhängande likt som ett solsystem, som tydliggör samspelen mellan intressenter och Handelsbanken. Figur "2" nedan visar en anpassad intressentmodell med Fassins (2009) rekommendation över hur organisationers primära och sekundära intressenter uppdelas. Det har visats hänsyn till Fassins koncept, att primära och sekundära intressenter har egna omloppsbanor. Eftersom Fassin (2009) uppmanar att företag bör identifiera dess intressenter vars påverkan möts direkt eller indirekt av företaget, vilket är bidragande till organisationens strategiska utveckling.

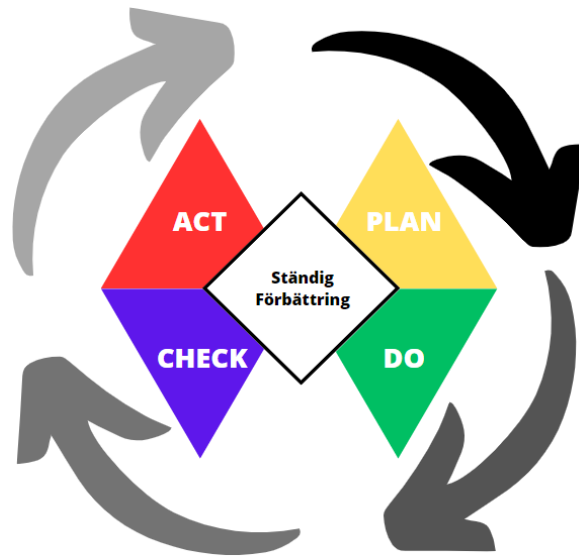


Figur 1. Intressentmodellen, baserat på Fassin (2009)

3.3 PDCA modellen

Plan-do-check-act modellen är en känd modell för strukturerad fortsatt utveckling inom organisationer (Johnson, 2002). Modellen introducerades först av Walter A. Shewhart år 1939 i sin bok *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control* (Johnson, 2002). Shewhart lyfter fram att modellen får sin struktur utifrån en konstant utvärdering och ledningens vilja att anamma nya idéer. PDCA modellen består därefter av fyra steg för förbättring eller förändring (ibid). Dr. Abhijit Chakraborty (2016) nämner att genom uppföljning av PDCA-modellen kan vilket företag som helst ständigt förbättra sina processer.

Figur 1 nedan visar de fyra stadierna i PDCA-modellen. ”Plan” är det första stadiet där organisationen ser en möjlighet och planerar för förändring. ”Do” är det andra stadiet där organisationen agerar på den planerade förändringen och samlar in dess data. ”Check” är det tredje stadiet där organisationen analyserar resultaten utifrån det tidigare steget. Därefter kommer det sista stadiet, ”Act”, som representerar agerandet utifrån den information som samlades i ”Check” stadiet. Beroende på resultatet ska förändringen appliceras i organisationen eller bortses, och cykeln repeteras med en ny plan (Johnson, 2002).



Figur 2. PDCA-modellen, baserat på Chakraborty (2016)

Plan:

Detta är det första stadiet för organisationers steg för ständig förbättring i PDCA-modellen. I detta stadium ska organisationen undersöka dess situation inom en process och det kan väckas många frågor inför detta steg hos organisationen. Därefter rekommenderade Chakraborty (2016) åtta steg för att detta stadie ska kunna utföras. Första steget, att identifiera möjligheter för förbättring. Andra steget, ska organisationen besvara: Vad vill vi åstadkomma med implementeringen? Vem är det som är målgruppen? Vad är de specifika numeriska måtten organisationen vill uppnå? För att effektivt förbättra något är det kritiskt att definiera och kvantifiera vad den specifika förbättringen bör vara, därefter måste organisationen se över och förfina målsättningen när de går vidare från planeringsstadiet (Chakraborty, 2016). I det tredje steget ska organisationen definiera den befintliga processens problem. Det fjärde steget, är att samla information om den nuvarande processen för att mäta framtida värden. Det femte steget att identifiera alla orsaker till: varför problemen rundas. Det sjätte steget, att identifiera alla potentiella förbättringar och att även ta hänsyn till de problem som kan uppkomma. Det sjunde steget, att utveckla en förbättringsteori, med detta kan organisationen anta vilka resultat som kommer att uppnås. I det sista steget rekommenderade Chakraborty (2016) att organisationen ska utveckla en plan över hur implementeringen i processen ska bli gjord. Vem ska ta ansvar över vad och när implementeringen ska bli slutförd (ibid).

Do:

Detta är det andra stadiet i PDCA-modellen vars syfte är att implementera alla planerade handlingar som planerades i det första stadiet. Organisationens ska även

samla all information och data under implementeringens uppläggning. Det är även viktigt att dokumentera problem som uppkommer för att organisationen ska kunna reflektera över förbättringar i nästa steg (Chakraborty, 2016).

Check:

I detta stadiet ska organisationen analysera alla effekter som uppkom från implementeringen, genom att jämföra nya data med den äldre för att bedöma ifall implementeringen hade en positiv effekt för organisationen. Organisationen bör även granska och reflektera med de insamlade dokumentation över implementeringsfasens problem som uppkom (Chakraborty, 2016).

Act:

I det sista stadiet ska organisationen agera på resultaten som uppnått i den tidigare fasen "check" genom att genomföra åtgärder för att förbättra processen. I detta stadiet tillkommer det tre alternativ som organisationer kan ta vidare, vilket är följande:

- Adopt: Implementera dessa förändringar som förbättrade organisationens processer permanent genom att standardisera och integrera dem till standardsprocesser och rutiner.
- Adapt: Om omständigheter uppkom under implementeringen, justera processen för att förbättra den genom att upprepa det andra stadiet.
- Abandon: Ta bort processen helt och hållet om resultaten visar att denna implementering inte var lönsam för företaget (Chakraborty, 2016).

3.4 Teoretiskt syntes

Den teoretiska utgångspunkten utgår ifrån den ovanstående litteraturen som har använts och med dessa teorier kommer fallstudien att tolka dess insamlade empiri med analyser. Detta kommer även att bidra till genererandet av fallstudiens resultat och för att besvara fallstudiens forskningsfrågor och syfte. Den förstnämnda teorin, förändringsteorin, skriven av Van de Ven & Poole (1995) kan komma till hjälp för fallstudiens teoretiska förklaring till varför organisationer förändras. Den andra teorin, intressentteorin, kan bidra med förklaringar till vilka intressenter som prioriteras, vilket även förklarar bankernas drivkrafter för att ständigt förbättra dess indirekta finansiella miljömål. PDCA-modellen kommer ha stor betydelse av fallstudiens undersökning. Modellen kommer att hjälpa fallstudien att identifiera och hur de svenska banker ständigt förbättrar deras indirekta finansiella miljömål.

4. Empiri

I följande kapitel kommer den insamlade empirin att presenteras från fallstudieföretagets hållbarhetsrapporter samt semistrukturerade intervjuer. Empirin från hållbarhetsrapporterna presenteras med en uppdelning av investeringar och finansieringar. Intervjuerna presenteras sist och kopplas till drivkrafter och intressenter.

4.1 Utvecklingen av miljömål för investeringar

Handelsbanken uppvisar i sin hållbarhetsrapport en väsentlighetsanalys där Handelsbanken har som störst påverkan inom det sociala, ekonomiska och miljömässiga intressentperspektiven. Denna studie kommer däremot undersöka Handelsbankens indirekta finansiella miljömål och den ständiga förbättring som driver företaget till realisering. Med en undersökning av de indirekta miljömålen, menas det att fallstudien endast kommer att lyfta det empiriska materialet som grundar Handelsbankens indirekta påverkan på miljön. Den indirekta miljöpåverkan av Handelsbankens aktiviteter är då inom Handelsbankens investeringar och finansieringar. Som fallstudien framfört tidigare ska undersökningen av Handelsbanken fokusera på drivkrafterna och strategierna till ständig förbättring mot de indirekta finansiella miljömålen år 2020–2022. För att få en djupare förståelse av Handelsbankens utveckling har även 2019s hållbarhetsrapport tagits till hänsyn för att skapa en överblick till hur Handelsbankens situation var tidigare.

Investeringar, är det område som Handelsbanken har identifierat som den aktivitet vars påverkan på miljön är störst (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020). År 2018 inledde Handelsbanken ett initiativ genom ett åtagande att utvidga en exkludering för att minska den indirekta påverkan på miljön, initiativet kallas för “ansvarsfulla investeringar”. Handelsbanken, som är i en roll som kapitalförvaltare, ser en ökning av krav på företagets ansvarstagande på hållbarhet som bidrar till en långsiktig värdering till verksamhetens interna och externa intressenter. Handelsbankens fonder, som bedriver Handelsbankens investeringsfonder och är ett av bolagets dotterbolag, förmedlar i hållbarhetsrapporten att hållbara affärsmodeller är en förutsättning för kunderna och verksamhetens långsiktiga finansiella generering. Genom att påverka företagets agerande till hållbarhet i linje med att investera hållbart medför det att kunden stödjer en hållbar utveckling (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020).

Enligt 2019s hållbarhetsrapport har Handelsbanken störst förvaltad kapital i hållbara fonder i Europa. Under året införde Handelsbanken utökade hållbarhetskrav för sina fonder, vilket innebär att de väljer bort företag vars produkter och tjänster påverkar klimatet och omvärlden negativt. I hållbarhetsrapporten år 2019 har inte Handelsbanken anmärkt några specifika miljömål inom investeringar, men de upplyser om vilka åtgärder de har gjort under året. År 2019 erbjuder Handelsbanken 82 fonder med utökade hållbarhetskrav av 126, vilket är en väsentlig ökning från tidigare år (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2019). Enligt Handelsbankens hållbarhetsrapport använder Handelsbankens Fonder en policy som företag ska anpassa sig till, där verksamheter som strider mot policyn avvisas. Verksamheter inom kol är ett exempel på bolag som exkluderas från investeringar inom de miljömässiga perspektiven. Företag som bedriver sin verksamhet inom Agenda 2030s ramar strävar Handelsbankens Fonder att investera i för att bidra till en lägre utsläppsnivå av koldioxid. Fondbolaget anser därefter att de har ett stort ansvar för den framtida generationens framtid genom att påverka företag att agera mer hållbart och ansvarsfullt. För att Handelsbankens fondbolags affärsidé inom hållbara investeringar ska verka, nämner Handelsbanken att de kontinuerligt måste utveckla sitt hållbarhetsarbete. "Handelsbanken kommer att utveckla produkter och tjänster för att tillsammans med våra kunder uppfylla målen" (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020). Även med andra kapitalförvaltningsbranscher skriver banken "Som en betydande investerare har vi ett ansvar och en möjlighet att påverka bolag att agera ansvarsfullt och bedriva verksamheten på ett hållbart sätt samt att verka för att kapitalförvaltningsbranschen utvecklar sitt hållbarhetsarbete" (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020). Vidare skriver Handelsbanken att de genomför kontinuerliga dialoger mellan olika bolag och ledningsarbete inom kapitalförvaltningsbranschen om att förbättra hållbarhetsarbetet (ibid).

För Handelsbankens tydliggörande av dess vision är målsättningen till ansvarsfulla investeringar viktig för att kontinuerligt utveckla och förbättra dess initiativ till realisering. Dessa målsättningar som framfördes år 2020 är Paris-linjerade investeringsportföljer och att maximera Handelsbankens bidrag till de Globala målen som även kan förklaras som ansvarsfull investering. Handelsbankens Fonder målsätter även sitt initiativ mot en hållbar utveckling med att genomföra en övergång till att dess portföljer ska medföra nettonollutsläpp inom 2040. För att verkställa detta hävdar Handelsbanken Fonder att de måste åta sina ambitioner för att minimera utsläppen före november år 2021. Genom att sätta ett delmål kring hur stort kapital de förvaltar som skall vara inriktat till klimatlösningar senast år 2030 (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020).

I hållbarhetsrapporten år 2021 har Handelsbanken oförändrade miljömål från föregående hållbarhetsrapport, att investera ansvarsfullt, vilket linjerar till Agenda

2030. Dess åtagande ambitioner för att verkställa nettonollutsläpp år 2040 på dess portföljer inriktade Handelsbanken till ett ytterligare mål som skulle uppnås 2030, att halvera dess indirekta utsläpp. Handelsbankens utfall utifrån föregående år har dessvärre gått bakåt då inom investerat kapital, vars klimatavtryck på koldioxidutsläpp har ökat med 10 procent i jämförelse med föregående år. Verksamheter som bedriver sin affärsidé med klimatlösningar har Handelsbanken Fonder minskat sina investeringar åt från 9 procent till 5 procent av förvaltad kapital. Handelsbanken hade under föregående år 34 procent av sina investeringar på hållbara verksamheter, detta minskade år 2021 till 26 procent av förvaltad kapital (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2021). Enligt Handelsbanken berodde utfallet på ökat fokus inom investeringar till omställningsbolag, vilket är bolag som skiftar sin affärsmodell till en mer hållbar modell. Detta innebär att Handelsbankens Fonder investerar i företag som konverterar från användning av fossila bränslen till förnybar energi och påskyndar processen genom investeringar (Handelsbanken, 2022). Orsaken till Handelsbankens felaktiga riktning mot dess miljömål under år 2021 hänvisas därefter till omställningsbolagen, men i deras hållbarhetsrapport förmedlar de att de fortfarande är trygga till att uppnå målet om att halvera utsläppen till år 2030 genom påverkansarbete (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2021). Handelsbanken förmedlar att genom påverkansarbete är reduktionstakten inte en stabil och linjär förbättring, utan arbetets takt kommer innebära skiftande förändringar. Orsakerna till den negativa påverkan mot miljömålen förmedlar Handelsbanken att trender har en stor betydelse för investeringsbeslut.

Enligt Handelsbankens beräkningar var hållbara investeringar mer lönsamma år 2020 än vad de var år 2021, vilket även avspeglar de minskade investerade kapital hos verksamheter vars affärsidé är beroende på klimatlösningar från 9 procent till 5 procent. Hållbarhetsrapporten 2021s fokus på ansvarsfulla investeringar syftade därefter mycket på dess risker som tillkom med miljömässigt hållbara investeringar. Riskkontroller, analyser och utvärderingar över fondernas prestanda inom de miljömässiga verksamheterna är ett centralt fokus som förekommer i hållbarhetsrapporten då Handelsbanken Fonder har en viktig roll som kapitalförvaltare för kundernas finansiella besparingar samt för att uppnå dess miljömål.

Därefter har verksamheten under år 2021 implementerat ett projekt som stärker medarbetarnas kompetens på hållbarhet. Alla medarbetare i Handelsbankens Fonder deltog i kompetensutvecklingen inom biologiska mångfalden och nya kommande regelverk som kommer bidra förvaltarnas strategier till att investera hållbart. Handelsbanken förmedlar att kompetens inom hållbarhet väcker fram dialoger från medarbetarna till intressenter angående hållbarhetsfrågor, vilket har blivit en naturlig del i interaktionen även för kunder (ibid).

Handelsbankens mål inom dess ansvarsfulla investeringar är framtida uppsatta hållbarhetsmål för Agenda 2030 och att verkställa nettonollutsläpp år 2040 måste fallstudieföretaget ständigt förbättra dess strategier för realisering samt agera efter förbättringar ifall omständigheter uppkommer. Utfallen som uppstod år 2022, koldioxidintensiteten år 2022 jämfört med 2021 sänktes med fem tCO₂e/MSEK, vilket är en 10 procentig minskning (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2022). Hållbarhetsrapporten för år 2022 framförde även att de finansiella investeringarna på verksamheter som arbetar för klimatlösningar ökade med 22,7 procent av förvaltad kapital, vilket är en betydande skillnad utifrån föregående årets hållbarhetsredovisning. Handelsbanken redovisar även att de har fört 421 dialoger med syfte att påverka verksamheternas standard och anpassning till hållbarhet, vilket riktar sig till ett agerande för förbättring och en drivkraft mot den miljömässiga hållbarheten. De har även inrättat mål vars syfte är att minska klimatavtrycket i dess fonder med 50 procent till år 2030 och att dubblera dess hållbara investeringar.

4.2 Utvecklingen av miljömål för finansiering

I Handelsbankens hållbarhetsrapport skriver de om gröna lån som banken erbjuder sedan 2017. Gröna lån är utlåning till projekt och investeringar som bidrar till ett mer hållbart samhälle, exempelvis förnybar energi, avfallshantering och miljösmygta byggnader (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2019). Under året lyfte Handelsbanken fram att de vidareutvecklat dessa gröna lån, detta gjordes genom sitt första gröna lån för hållbart skogsbruk samt för äldre befintliga byggnader som ska renoveras och energieffektiviseras (ibid). Mot slutet av året erbjöds privatkunder vars byggnader uppfyllde kraven för energiklass A eller B gröna bolån från Handelsbanken (ibid). Banken erbjuder även krediter till företagskunder som uppfyller utvalda hållbarhetsmål. De skriver att tillsammans med kunden väljer de ut mätbara hållbarhetsmål som kan sänka lånets räntemarginal om målet uppfylls.

Under året 2020 fortsatte Handelsbanken med sina gröna lån och gröna bolån som tidigare år. Bankens hållbarhetslänkade krediter har utvecklats, år 2019 skrev Handelsbanken vagt om kraven på hållbarhetsmålen som sätts på företag men lyfter fram under år 2020 mer nyanserade mätbara mål som används. Målen kan utgå från en ESG-rating, ”science based target” eller bolagsspecifika mål som koldioxidbesparing, energieffektivisering eller hållbara inköp (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020). Enligt hållbarhetsrapporten har efterfrågan på dess hållbarhetslänkade krediter ökat och fler större bolag väljer denna struktur. Både

hållbarhetslänkade lån och gröna lån fokuserar även på kundernas hållbarhetsmål framåt, dessa lån ger tillfälle för banken att kommunicera kring kundernas hållbarhetsarbete och kan potentiellt sänka kundernas finansiella kostnader (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2020).

Den positiva utvecklingen har bidragit till arbetet mot ytterligare låneprodukter med hållbara ändamål till både privatkunder och företagskunder. I hållbarhetsrapporten år 2021 är Handelsbanken betydligt mer nyanserad och har generellt mer att säga om deras hållbara finansieringar. År 2021 fortsätter Handelsbanken med sina gröna lån och bolån och har sett en tydlig ökning. De har även utvecklat de gröna lånen och gjort de anpassade till EU:s taxonomin i syfte att säkerställa att finanssektorn får gemensamma riktlinjer för vilka ekonomiska aktiviteter som ska kallas för "gröna" (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2021). Enligt rapporten erbjuder Handelsbanken deras företagskunder hållbarhetslån som uppfyller kraven för taxonomin, dock var antalet taxonomilån begränsat 2021 (ibid). I maj år 2021 lanserade Handelsbanken Gröna energilån, syftet med dessa är att finansiera en investering av gröna ändamål till förmånliga villkor. För privatkunder gäller lånet för köp av solceller, bergvärme och laddboxar. För företagskunder gäller lånet för investeringar inom energieffektivisering som solceller, ventilation och bergvärme. Likt tidigare år fortsätter Handelsbanken att arbeta med sina hållbarhetslänkade lån, någon tydlig utveckling inom detta går dock ej att tyda i rapporten. En positiv utveckling i 2021 hållbarhetsrapport är tydligheten i målsättningen för framtiden.

Under rubriken "Målsättning för 2025" skriver Handelsbanken:

"20 procent av bankens finansieringsvolym år 2025 ska utgöras av grön finansiering, social finansiering eller finansiering som bidrar till en hållbar och mätbar omställning hos låntagaren" (Handelsbanken hållbarhetsrapport, 2021. S. 44).

Arbetet som utförs för att uppfylla målen görs genom att utveckla fler hållbara finansieringsprodukter. För att kunna klassificera gröna tillgångar kommer Handelsbanken att lägga stor vikt på internationella regelverk som EU:s taxonomi. Under 2022 har hållbarhetsarbetet fortsatt i liknande spår som tidigare år. Dock har det skett en viss utveckling och banken lanserade ett samarbete med externa teknikkonsultbolag för att erbjuda rådgivning och analyser gällande klimatrisker och energiförbrukningsåtgärder till bankens fastighetskunder. Vidare utveckling har även skett hos deras hållbarhetslänkade lån då de har blivit den mest efterfrågade låneprodukter bland deras största företagskunder. Enligt Handelsbanken beror det på att det finns ett ökat fokus bland företagen indirekta påverkan på miljön (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2022). I

hållbarhetsrapporten för 2022 skriver banken om måluppfyllnad gällande samma mål som år 2021.

År 2022 uppgår bankens hållbara finansieringar till 4,8 procent, vilket tyder på att banken fortfarande har en lång väg att gå. Gällande utmaningen skriver Handelsbanken att de är medvetna om att målet är ambitiöst. Men att de ser ett värde i att sätta ett sådant ambitiöst mål som ställer krav och utmaningar på innovation och bred hållbarhetsintegrering. Under året har de arbetat mot att komma närmare målet genom att premiera de kunder som bor energieffektivt och placerat om deras bolån till gröna bolån. De har även samarbetat med företag för att underlätta kunders energieffektivisering och klimatomställning. Då båda dessa aktiviteter som har bidragit till ökad andel hållbar finansiering i banken. Handelsbanken skriver att de ska fortsätta på detta spår i framtiden för att hjälpa privata- och företagskunder att bli mer energieffektiva, främst inom boende och fastigheter (Handelsbankens hållbarhetsrapport, 2022).

4.3 Drivkrafter och strategier

Författarna intervjuade Bergman, ställföreträdare kontorschef för Handelsbanken i Uppsala City. I intervjun pratade Bergman om Handelsbankens miljömål gällande finansiering och investeringar som bekräftade det som stod i hållbarhetsrapporteringen. Enligt Bergman är drivkrafterna bakom Handelsbankens agerande mot dessa mål upplivade på grund av avdelningens moral och personliga incitament.

Till stor del drivs bankens hållbarhetsarbete från att kunder och investerare ser hållbarhet som en hygienfaktor och är viktigt för dem att banken visat att de är hållbara. Bergman lyfte fram att:

”Under rådgivningsmöten med kunder, där vi pratar om att placera deras pengar, har man sett under de senaste åren att efterfrågan på hållbara investeringar har ökat kraftigt” (Bergman)

Detta blir en motivationsfaktor för Handelsbanken, att vara pålästa och kunniga inom området för att möta kraven som ställs av kunderna. Bergman nämner även att det oberoende institutet Morningstar betygsätts fonder beroende på hur hållbar respektive fond är, vilket blir ett ytterligare incitament till att utveckla bankens hållbarhetsarbete. Utöver kundernas efterfrågan anser Bergman att det även är en affärsfråga, om man inte ligger i framkant i företagets hållbarhetsarbete tenderar man att se minskade vinster framöver.

För att jobba mot miljömålen berättar Bergman om vikten att integrera det i hela organisationen, det görs genom att utse hållbarhetsambassadörer på varje avdelning vars uppgift är att bli informerad om målen och nya produkter som ska föras vidare till kunderna och ser till att övriga kontoret arbetar mot det.

“De är en person på varje avdelning i banken som har ett särskilt fokus på att bli briefad kring hur de går med målen men också om nyheter om nya produkter som vi har möjlighet att föra vidare till våra kunder.”
(Bergman)

Vid eventuella motgångar i företagets utveckling berättar Bergman om vikten att ha en öppen dialog och ge feedback, särskilt med hållbarhetsambassadörerna, så att de blir informerade om saker som potentiellt behöver förändras. Utmaningar för banken kopplat till deras miljömål tenderar att vara nya riktlinjer som EU:s taxonomi vilket blir svårt för företag som är Handelsbankens kunder, då de inte alltid är tydligt hur de ska tolkas och arbetas med.

”Det är inte glasklart hur man ska tolka alla regelverk som dyker upp hela tiden. Utmaningen är både för oss och för våra större kunder att vara pålästa inom det här området och att se till att de man gör är att harmonisera med de kommande regelverk. De är den största utmaningen inom hållbarhetsområdet.” (Bergman)

För Handelsbanken och deras större kunder är den största utmaningen att kontinuerligt vara pålästa inom nya regelverk och att se till att arbetet som utförs följer de kommande regelverken. Exempelvis taxonomin som påverkar främst inom hållbarhetslänkade finansieringar. Syftet med taxonomin är att säkerställa att finanssektorn får gemensamma riktlinjer för vilka ekonomiska aktiviteter som ska få kallas “gröna” (Handelsbankens hållbarhetsrapport 2022). För Handelsbanken gäller det då att vara kunniga inom taxonomin för att fortsätta erbjuda sina kunder gröna lån.

Gudinge, hållbarhetsspecialist på Handelsbankens hållbarhetsavdelning i Stockholm beskriver Handelsbankens långsiktiga miljömål som väldigt tuffa men nödvändiga mål att nå. Genom realisering krävs det en utveckling av mätmetoder och nya produkter då Gudinge anser att det är den största utmaningen idag. Då Handelsbanken är en väldigt decentraliserad organisation menas det att utvecklingens ansvar står för varje medarbetares vilja till hållbarhetsarbetet som ska utföras, samt genomförandet av de förbättringar som behövs.

“Det finns lite i kulturen skulle jag säga, till att vilja effektivisera och att bli bättre” (Gudinge)

Externa intressenter påverkar Handelsbankens drivkrafter till utförandet av hållbarhetsarbete. Kunder, investerare, myndigheter och ratinginstitut som undersöker hur Handelsbanken arbetar med hållbarhet har en stor betydelse till Handelsbankens drivkrafter, för att uppfylla de externa intressenternas behov. Gudinge förklarar att den interna kulturen på Handelsbanken är att sträva efter en ständig förbättring eftersom ansvaret ligger på enskilda medarbetare i den decentraliserade organisationen. Att kunder är en huvudfokus för Handelsbanken, förklarar Gudinge hädanefter att det är dess krav och förväntningar som ska uppfyllas, samt att kundmöten även är en betydelsefull faktor, men att Handelsbanken försöker spegla sin drivkraft till kundens verksamhet genom att influera hållbarhet.

Utifrån det insamlade materialet från intervjuer och hållbarhetsrapporter upplyser det vikten som intressenterna har över Handelsbankens initiativ till dess miljöarbete. Detta betyder att Handelsbankens intressenter är en viktig faktor till Handelsbankens drivkrafter för de indirekta finansiella miljömålen. Fallstudieföretaget har intressenter i form av kunder, anställda, ägare och investerare, fackliga organisationer samt samhället i övrigt (Års och Hållbarhetsrapporten, 2022). Handelsbanken framför att dessa intressenter är dess primära som påverkas direkt av verksamheten och anses vara de mest väsentliga. Fallstudieföretaget anser att kunder är en viktig intressent att visa hänsyn till, genom detta ägnar Handelsbanken löpande dialoger kontinuerligt genom fysiska eller digitala möten, via telefon eller sociala medier med anledning till att få en bättre förståelse till dess krav och behov på verksamhetens hållbarhetsarbete. Medarbetarna är även en väsentlig intressent som utvecklar Handelsbankens tjänster och produkter i rätt riktning samt får sin röst hörd i enhetens årliga verksamhetsplanering. Ägare och investerare är beskrivet i Handelsbankens väsentlighetsanalys som "*de som ytterst beslutar om Handelsbankens styrning*" (Års och Hållbarhetsrapporten, 2022. S. 41).

Handelsbanken har även andra intressentgrupper som inte påverkas av verksamheten direkt, men för en dialog med dessa för att visa ansvarsfullt företagande, med anledning till att intressenterna fortfarande ska ha ett förtroende för Handelsbanken (Års och Hållbarhetsrapporten, 2022). Handelsbankens rapport uppvisar sina indirekta intressenter som leverantörer, skolor och universitet, media, kommuner och landsting samt ideella och internationella organisationer (ibid).

Sedan år 2020 har Handelsbanken haft en tydlig miljöutveckling och förändrat sitt arbete för att komma närmare bankens interna miljömål samt att uppnå målen för Agenda 2030. Hållbarhetsrapporterna visar konkret hur Handelsbankens aktiviteter

har utvecklats under åren. Rapporterna har blivit mer utförliga och tydliga vilket bidrar till en öppnare dialog med dess intressenter samt för fallstudiens applicering av teorier och modell. Utifrån intervjuerna har studien fått underlag för Handelsbankens drivkrafter och hur de arbetar inom miljömålen internt på organisationen. Respondenterna uttrycker att intressenterna erhåller viktig roll i Handelsbankens hållbarhetsinriktning för att forma strategier och förbättra miljöarbetet. Den insamlade empirin från Handelsbankens hållbarhetsrapporter och intervjuer ger fallstudien en djupare förståelse angående fallstudieföretagets organisatoriska utveckling inom de indirekta finansiella miljömålen. Denna information kommer vidare att analyseras utifrån förändringsteorin och intressentteorin. PDCA- modellen kommer även att appliceras för att få en strukturell syn på Handelsbankens ständiga förbättring och utveckling.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel kommer empiri att analyseras och kopplas till fallstudiens teorier och modell för att framföra diskussioner som bidrar till fallstudiens slutsats.

5.1 Förändringsteorin och PDCA

Som Van de Ven & Poole (1995) beskriver finns det ett flertal anledningar till att organisationer förändras, och Handelsbankens utveckling inom sitt hållbarhetsarbete appliceras tydligt till förändringsteorin. Bergman och Gudinge nämner i intervjuerna att Handelsbanken påverkas av externa faktorer som pressar verksamheten att utvecklas och förändras, men även interna intressen och känsla av ansvar. Förändringar som sker på Handelsbanken kan beskrivas med den teleologiska teorin, som beskriver att förändringen sker för att uppnå ett planerat mål. För Handelsbanken sker förändringar för att uppnå miljömålen nettonollutsläpp år och år 2025 ska 20 procent av deras finansieringsvolym bestå av grön finansiering, social finansiering eller finansiering som bidrar till en hållbar omställning hos låntagaren. Jeucken & Boumas (1999) resulterade att bankers indirekta miljöpåverkan har en större påverkan än den direkta. Således krävs det ett större fokus på investerings och finansiella miljöförbättringar för att uppnå nettonollutsläpp år 2040 samt att finansieringsvolymen ska bestå 20 procent av hållbar finansiering. Det sistnämnda målet nämns första gången i 2021:s hållbarhetsrapport, men det går att tyda att arbetet mot målet har arbetats med tidigare. Då bankens gröna lån och hållbarhetslänkade lån nämns redan i 2019:s hållbarhetsrapport.

Utifrån PDCA-modellen och Handelsbankens arbete mot de gröna 20 procentiga finansieringsmålet blir det i första hand en utmaning utan att få observera bankens "Plan"-stadie. Då "Plan"-stadiet sker internt har författarna ej fått ett tydligt svar om hela planeringsprocessen. Dock går det att antyda i hållbarhetsrapporterna om utvecklingen mot dessa miljömål, då sedan år 2019 har flera produkter mot målen utvecklats och implementerats. Detta tyder på att banken har haft en intern planeringsfas där nya produkter testats och utvecklats, vilket bekräftas av Bergman som förklarar om hållbarhetsambassadörernas uppgift om att bli informerade om nya produkter och den ständiga dialogen som sker mellan avdelningarna. Denna dialog kan appliceras till "Plan"-stadiet, då hållbarhetsambassadörernas uppgift är att vara informerade om produkten och se till att övriga medarbetare utvecklar en kompetens om den nya produkten. Efter den interna dialogen och feedback från avdelningar lanseras produkten, och processen utvecklas till "Do"-stadiet. "Check" och "Act"-stadiet sker efter att produkterna blivit tillgängliga till kunderna, därefter kan resultatet analyseras och utvecklas vid behov.

Trots att Handelsbanken inte använder PDCA-modellen i sin utveckling av arbetet med de finansiella indirekta miljömålen går den att applicera. Chakraborty (2016) skriver att PDCA-modellen tillhandahåller en metod för strukturerad förändring, antingen som en självständig metod eller som en del av en bredare kvalitetsförbättring. Då Handelsbankens förändring appliceras i den teleologiska teorin finns det en koppling till Chakrabortys (2016) resultat om utvecklingsmodellen.

Utöver Handelsbankens finansieringar har även deras investeringar under åren förändrats. Även de kan beskrivas med teleologiska teorin då förändringarna sker i syfte att uppnå mål, som att halvera sina indirekta utsläpp till 2030 och ha nettonollutsläpp till år 2040. Dock vill författarna argumentera om att Handelsbankens förändringsarbete inom hållbara investeringar också kan kopplas till evolutionsteorin som beskriver att verksamheten förändras på grund av naturliga förändringar och konkurrens av resurser. Resurserna för Handelsbanken är dess kunder, efterfrågan på hållbara investeringar har ökat den senaste tiden. Då bristande arbete från banker inom ämnet kan bidra till att kunder söker sig till andra mer hållbara banker, vilket driver Handelsbanken till att vara en bank i framkant i hållbarhetsarbetet för att bibehålla titeln ”Sveriges hållbaraste bank”. För att fortsätta vara en ledare inom hållbarhet arbetar banken kontinuerligt med hållbarhetsarbetet och har kontinuerliga dialoger med olika bolag och styrelser. Som Van de Ven & Poole (1995) nämner är organisationer ett adaptivt system som ständigt anpassar sig till förändring i sin omgivning. Att fortsätta utbilda sina medarbetare inom biologisk mångfald och nya kommande regelverk som bidrar till förvaltarnas strategier till att investera hållbart. Detta är några exempel på arbete som Handelsbanken gör för att vara med i evolutionen inom hållbarhet och att fortsätta vara en viktig aktör på marknaden.

Om PDCA-modellen appliceras till bankens hållbara investeringar genom en analys av utvecklingen, kopplas kommunikationen och utbildningen tydligt till ”Plan” och ”Do”. En intressant händelse inom investeringarna är under 2021 då deras klimatavtryck har ökat med 10 procent jämfört med föregående år. Dock argumenterar Handelsbanken att denna ökning beror på ökat fokus inom investeringar i omställningsbolag. Vilket går att argumentera om att de appliceras inom ”Check” och ”Act”, då Handelsbanken agerat på sina idéer och planer men som har lett till ett oönskat resultat. Vilket sker ibland vid implementering av förändring, men ökningen ses som en uppoffring för ett bättre resultat i framtiden.

Förändringarna har gått igenom PDCA:s stadier utan att banken själva varit medvetna om det. Detta beror på att PDCA-modellen är en teoretisk modell som oftast appliceras i produktionsbolag, trots det går det att koppla modellen till

Handelsbankens hållbara arbete och utveckling. Även Van de Ven & Pooles (1995) förändringsteori kopplas till bankens processer, som författarna nämner i artikeln går utvecklingen att koppla till olika aspekter inom alla förändringsteorier.

5.2 Intressentteorin och den ständiga förbättringen

Freeman (1984) beskrev att företag ligger i en osjälvständig position där intressenterna bedriver verksamheten, vidare är intressentteorin till för att bidra en större förståelse på intressenternas påverkan av Handelsbanken och hur det bidrar till den ständiga förbättringen. Utifrån fallstudiens insamlade empiri om Handelsbankens ständiga förbättring för realisering av de indirekta finansiella miljömålen går det att konstatera att intressenterna främjar Handelsbankens drivkrafter till den ständiga förbättringen. I intervjun med Gudinge förklarade han åt Handelsbankens vägnar att de har huvudfokus på kundens behov och krav. Dessa behov och krav som kunderna ställer på verksamheten är Handelsbanken medvetna om med anledning till kundens aktiva respons mot verksamheten. De krav som kunderna sätter på Handelsbanken förmedlar Gudinge varit främst på hållbarhet, hädanefter är det kundens krav som är en av drivkrafterna till Handelsbankens utveckling av miljömässiga aspekter för att visa förtroende till dess viktigaste externa intressent.

Handelsbanken förutsätter kundernas och verksamheternas långsiktiga finansiella generering med dess investeringsfonder. Vad Handelsbanken väljer att investera i, framlägger de principer och krav som vägleder organisationernas arbete mot hållbarhet. För att påverka andra organisationer genom investeringar bidrar Handelsbanken indirekt till de Globala målen genom att göra verksamheten mer hållbar. Målen och den framtida planeringen som Handelsbanken gör för att främja en miljömässig utveckling inom investeringar, kopplat till "Plan"-stadiet i PDCA-modellen, är att kontinuerligt förbättra hållbarhetsarbetet med dialoger samverkat med de externa investeringsnätverken för att främja en hållbar miljömässig framtid.

Även de interna intressenterna har en stor betydelse för Handelsbankens miljömässiga utveckling. Gudinge förklarade i intervjun att Handelsbanken arbetar som en decentraliserad organisation där arbeten utförs tätt av enskilda medarbetare, samt att kulturen på arbetsplatsen bidrar till att medarbetarna vill utvecklas och ständigt förbättras för att uppnå organisationens och enskilda mål. Om företaget har en stark kultur av utveckling och kontinuerlig förbättring där medarbetarna uppmuntras till att sträva efter dessa mål, förmedlar Freeman (2010) att detta är en bidragande faktor till att stärka företagets strategi. Den viktiga intressenten, medarbetarna, som är engagerade till att bidra till organisationens framgångar och att ständigt förbättra sina arbetsprocesser, kan bidra till drivkrafterna att genomföra strategiska beslut och realiseringar.

Handelsbanken uppvisar dess intressenter i grupperingar, som har direkt eller indirekt påverkan på bankens verksamhet genom en väsentlighetsanalys. Fassin (2009) rekommendation för hur företag ska agera mot dess intressenter, är att göra uppdelningar på vilka intressenter som är de primära och sekundära. Med denna uppdelning menar Fassin (2009) att verksamheter kan uppfylla en hållbar arbetsplats. Enligt Handelsbankens hållbarhetsrapporter som granskades i empirin går det att se tydliga uppdelningar av de olika sorters intressenter som Handelsbanken tar större hänsyn till för främjandet av miljön. Följande är att Handelsbanken får en bättre förståelse över vilka intressenter som direkt är påverkade av verksamhetens handlingar, vilket möjliggör en förståelse till hur Handelsbanken ska hantera dess intressenters olika behov och prioriteringar. Med en ansvarsfull hantering av intressentrelationer blir det möjligt att identifiera och utveckla nyckelintressenter till anpassade strategier för att tillgodose dess behov och förväntningar, enligt Fassin (2009). Detta kan kopplas till Handelsbankens strategi över medarbetares agerande mot dess kunders behov och krav. Handelsbankens dialoger med sina kunder medverkar till anpassade strategier för att möta kundernas krav på verksamheten, vilket Gudinge förmedlade i intervjun är hållbarhet. Genom att utbilda sina medarbetare till att erhålla kompetens inom hållbarhet är detta en anpassad strategi till utveckling inom intressentrelationer.

Handelsbankens engagemang mot miljömålen kan kopplas till PDCA-modellen genom involvering av intressenter för att uppnå en kontinuerlig process för att identifiera mål och att genomföra åtgärder. Alla PDCA-modellens olika stadier kan koppla samman med hållbarhetsrapporternas utveckling av miljömålen från 2020 till 2022, och utvecklingens påverkan hanterades av interna och externa intressenter. "Plan" stadiet visar ett samspel mellan Handelsbankens målsättning att uppnå nettonollutsläpp år 2040 samt att halvera dess utsläpp från 2020 till 2030. Ledningens initiativ till att utföra miljömålet ligger till grund för aktieägares engagemang och riktlinjer för affärsrelationer. Efter planeringsstadiet implementerade Handelsbanken ett projekt om att investera mer i hållbara omställningsbolag för att sänka dess nettonollutsläpp, vilket appliceras inom "Do" stadiet. Enligt hållbarhetsrapporten år 2021 samlade Handelsbanken upp all data och jämförde det med den äldre, informationen löd att investeringsbedömningarna bidrog till en negativ prestation mot miljömålen. Därefter agerade Handelsbanken med riskkontroller och utvärderingar för att planera om projektet till förbättring. "Adapt" som var ett av alternativen att välja enligt Chakraborty (2016) ifall omständigheter uppkom under implementeringen, att anpassa processen med förbättringar och upprepa det i andra stadiet. I hållbarhetsrapporten år 2022 går det att konstatera att framsteg mot miljömålen har inrättats. Med en ökning av dialoger vars syfte är att påverka verksamheternas standard och anpassning till hållbarhet.

Medarbetarnas kompetens inom hållbarhet stärktes även till år 2022, utbildning inom strategier till hållbara investeringar och nya regelverk kan vara en betydande faktor till framstegen mot miljömålen år 2022.

5.3 Diskussion

Denna fallstudie har som syfte att undersöka bankers ständiga förbättring mot de indirekta finansiella miljömålen. Vidareforskningen av fallstudiens forskningsgap angår bankers hållbarhetsarbete inom ramarna av PDCA-modellen samt hur banker minskar gapet mellan banksektorns finansiella aktiviteter och hållbarhetsmål (Chakraborty, 2016; Luburić, 2015). Med hänsyn därtill använder fallstudien sig av PDCA-modellen för att identifiera Handelsbankens ständiga förbättring med information från hållbarhetsrapporter och intervjuer. För att besvara syftet har fallstudien använt sig av relevanta teorier, vilket är: förändringsteorin och intressentteorin. Med dessa hjälpmedel har fallstudien adresserat forskningsfrågorna kring drivkrafter, strategier för det indirekta finansiella miljöarbetet av en bank. Fallstudien bidrar till studier som fokuserar på bankers utveckling av indirekta finansiella miljöarbete (Luburic, 2015; Gustafsson, 2019; Urban & Wójcik, 2019) gällande tre typer av insikter. En förbättrad målsättning och målimplementering har skett genom tydliggörande av miljömål, tydliggörande av nyanserat resultat inom siffror och orsaker. Även dialoger med intressenter för identifiering av krav hanteras för att ständigt förbättra dess miljöarbete.

Gustafsson et al. (2019) nämner att starten av planeringsfasen ofta integreras utifrån organisationen. Detta blir tydligt i Handelsbankens fall som påverkas av många externa faktorer som nya regelverk och klassificeringsverktyg, exempelvis finansutskottets nya bestämmelse om hållbarhetsrelaterade upplysningar och EU-taxomin. Detta blir ett tillfälligt hinder men som utvecklas till en drivkraft för Handelsbankens utveckling inom de indirekta finansiella miljömålen. Då de största faktorerna som driver Handelsbankens miljöarbete är intressenterna som ställer krav, särskilt från privatkunder som vill investera hållbart. Pressar det Handelsbanken till att vara kompetenta och medvetna om nya lagar och regelverk för att erbjuda en säker och trovärdig fond.

Gustafsson et al (2019) resultat visar vikten i att ledningen har ett välplanerat och strukturerat hållbarhetsarbete för att uppfylla de interna målen som sätts inom organisationen. Detta stämmer överens med fallstudiens resultat, trots att denna studie har haft utmaningar i att analysera Handelsbankens planeringsstadiet går det att antyda en väl organiserad utveckling i banken. För att uppfylla de krav som ställs av Handelsbankens intressenter driver det banken till att ha en välorganiserad planering och strategi för att uppnå intressenternas krav. Fallstudiens insamlade empiri sätter Gustafssons slutsats i praktiken och bekräftar författarens resultat.

Den fluktuerande svängningen i Handelsbankens utveckling resulterade till ett negativt resultat mot de indirekta finansiella miljömålen, motivet bakom denna faktor var Handelsbankens investeringar i omställningsbolag. Detta stöds av Jeucken och Boumans (1999) slutsats om hur banker kan integrera mer hållbara incitament eller strategier hos verksamheter som bankerna investerar i, att erbjuda fördelaktiga lån eller räntor. Genom detta uppmuntrar bankerna verksamheternas process att skifta affärsidéen till en mer hållbar affärsidé (Jeucken och Boumans, 1999). Handelsbankens investeringar mot omställningsbolagen indikerar därefter till en strävan över att göra en hållbar förändring för samhället och miljön. Genom att banker investerar i verksamheternas omvandling kan investeringarna även ses som en drivkraft för att påskynda omställningen, vilket främjar miljön och samhället långsiktigt. Efter det negativa utfallet från omställningsbolagen fick Handelsbanken förbättrade resultat under det efterföljande året, vilket indikerar en positiv utveckling mot de indirekta finansiella miljömålen. Gällande de riskkontrollerade strategiska utvärderingarna Handelsbanken utförde, nämner även Chakraborty (2016) en viktig del i "Plan"-stadiet är att organisationer bör identifiera alla möjliga orsaker till problemet för att avgöra grundorsakerna. Detta utökas av Chakrabortys (2016) uttalande om alternativ vägledning som företag ska ta för bedömning av processens strategi, som förekommer i stadiet "Act". En viktig aspekt för bankers initiativ till strategier för att realisera dess indirekta finansiella miljömål nämner Urban & Wójcik (2019) att det är viktigt för banker att exkludera ohållbara företag. Handelsbankens strategiska utvärdering, som kan appliceras in i stadiet "Plan", medförde därefter till en förbättrad strategi för en förbättrad utveckling. Då fallstudieföretaget påverkar externa verksamheters hållbarhetskrav genom policy, vilket bidrar till bankens indirekta miljömässiga hållbarhet. En strategi Handelsbanken har är att de aktivt väljer att exkludera företag som ej uppfyller bankens hållbarhetspolicy. Det går även att diskutera om bankens strategi om omställningsbolag faller in i samma kategori, då båda strategierna är bidragande faktorer till förändring mot ett hållbarare samhälle och miljö.

Utbildning är en viktig strategi för att utveckla kompetensen i verksamheten för att förbättra tjänster och produkter (Inácio & Delai, 2022). Med utbildade medarbetare inom hållbarhet bidrar det till att hållbarhetsfrågor blir som en traditionell rutin inom dialoger med kunder och andra intressenter. Detta kan kopplas väl till Gustafssons et al. (2019) resultat om integrering av miljöperspektiv i "strategic spatial planning". Författarna nämner att en planeringsprocess som syftar till att utveckla strategier handlar om att ta hänsyn till olika faktorer som bidrar till utvecklingen. En av faktorerna Gustafsson nämner är att kunskap bidrar till en organisatorisk mognad. Handelsbanken utbildar personalen inom hållbarhet vilket bidrar till en större förmåga att integrera nya miljöperspektiv i

planeringsprocesserna som skapar denna organisatoriska mognad som Gustafsson (2019) och Inácios & Delais (2022) resultat uppvisar.

Gudinge nämnde i intervjun att kommunikation är en viktig aspekt för organisationens realisering av mål. Eftersom Handelsbanken är en decentraliserad organisation arbetar de kontinuerligt med öppna dialoger mellan ledning och anställda, så hela organisationen är medvetna om hållbarhetsmålen och hur Handelsbanken uppnår miljömålen. Utöver den interna dialogen utövar fallstudieföretaget en kommunikation med deras kunder som assisterar Handelsbanken att anpassa dess strategier för att uppfylla kundernas behov och krav. Detta stödjer Fassins (2009) och Luburić (2015) logiska följd om hur betydelsefulla intressentrelationer och öppna dialoger är för att tillgodose intressenternas behov och förväntningar. Handelsbanken redovisade en ökning på dialoger mellan andra externa investeringsbolag och banker för att främja den miljömässiga hållbarheten. Engagemanget från Handelsbanken bidrar till en påverkan där verksamheter som deltar i dialogerna kan anpassa sig till hållbarhetsidéer.

Fallstudieföretagets förändringar appliceras till Van de Ven & Poole (1995) förändringsteori, specifikt inom den teleologiska teorin då förändringen sker på grund utav diverse målsättningar. Handelsbankens policys kan förklaras som en strukturerad strategi som främjar företagets väg mot hållbarhet. Van & Pooles (1995) resultat om organisationers hantering av förändringar, att strukturerade och ostrukturerade förändringar kan påträffa företagets utveckling. I Handelsbankens fall går det att konstatera att strategier för realisering av de indirekta finansiella miljömålen är strukturerade, med tanke på Handelsbankens hållbarhetspolicys. Däremot kan en diskutera om de strukturerade policys grundas i ostrukturerade sammanhang som har fått bankerna att agera.

6. Slutsats

I detta kapitel redogörs fallstudiens slutsatser och förslag till vidare studie.

6.1 Fallstudiens slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka bankers ständiga förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen. För att besvara syftet och frågeställningarna har intervjuer utförts med Uppsalas kontorschef och en hållbarhetspecialist på Handelsbankens kontor i Stockholm. Fallstudien har även samlat in empiri från Handelsbankens hållbarhetsrapporter från år 2020 till 2022 för att identifiera och granska dess utveckling inom de indirekta finansiella miljömålen. Den insamlade empirin har analyserats utifrån PDCA-modellen, förändringsteorin och intressentteorin för att skapa en förståelse för organisationens utveckling som kopplar till fallstudiens valda ämne. Genom fallstudiens insamling av empiri och valda teorier har fallstudien fått en djupare förståelse av banksektorns utveckling av miljöarbete för att uppnå miljömålen. Med en undersökning över vad som driver banker till förbättring samt vilka strategier som krävs för att realisera miljömålen, har fallstudien fått tydliga exempel på utveckling.

Fallstudien har observerat Handelsbankens utveckling inom dess indirekta finansiella miljömål och anser att banken har en tydlig förbättrad utveckling inom området. Fler hållbara produkter har lanserats samt utvecklingen av befintliga produkter. Handelsbankens hållbarhetsredovisning har blivit tydligare under forskningsperioden, i form av mer siffror och transparens. Utvecklingen grundas i interna strategier, som utbildning för anställda samt en öppen och tydlig dialog med intressenter. Drivkrafterna bakom denna utveckling kommer delvis internt men till största dels externt. Då kunder och lagstiftningar är intressenter som banker måste ta hänsyn till för att organisationen ska kunna utvecklas och förbättras. Handelsbankens ständiga förbättring har analyserats utifrån PDCA-modellen vilket har varit användbart för att få en strukturerad analys över Handelsbankens utvecklade processer. Fallstudien och andra studier har visat att "Plan"-stadiet är det stadie som har störst inflytande för organisationers framgång inom utveckling av processer. Att ledningen har ett välplanerat "Plan"-stadie bidrar det till Handelsbankens möjlighet att utföra hållbarhetsarbetet och att ständigt förbättras för att nå önskade resultat.

6.2 Kritisk reflektion

För att få en bredare och djupare förståelse över organisationens handlingar samt dess olika stadier inom processernas förbättringar kan fler intervjuer underlätta. Då

en respondent kanske inte har all information om de olika stadier skulle fallstudien kunna förbättras med intervjuer av respondenter som är delaktiga i alla PDCA-modellens stadier. Anonymitet skulle även kunna leda till mer ärligare och autentiska svar. Då respondenterna kan känna sig begränsade över negativa konsekvenser som kan uppkomma från organisationen de representerar, kan en större grad av subjektivitet uppkomma. Även företagets egna hållbarhetsrapporter tenderar till att vara missvisande och subjektiv, då företag gärna upplyser den positiva delen av verksamheten och är generellt mer varsam till den negativa.

6.3 Förslag till vidare forskning

Denna kvalitativa fallstudie undersökte bankens drivkrafter till ständig förbättring inom de indirekta finansiella miljömålen. Med ett fallstudieperspektiv på bank indikerar det en specifikation mot dess egna drivkrafter, strategier för utveckling. Vid fortsatt forskning inom fallstudiens ämne kan förslagsvis andra banker eller finansbolag undersökas. För att gå djupare in i organisationers utveckling och drivkrafter mot miljömålen kan en annan metod utföras. Att utöva en forskningsinsats för att förvärva kunskap om organisationens aktiviteter mot utveckling, kan det empiriska tillvägagångssättet: att observera organisationens processer under en period kan klargöra studiens forskningsämne ännu tydligare. Detta kan ge en mer detaljerad identifiering mot PDCA-modellens processer för att cirkulera en ständig förbättring. Vidare vore det intressant att undersöka hur banker hanterar och bedömer miljömässiga och sociala risker i samband med sina investeringar och finansieringar. Även undersöka bankers hållbarhetspåverkan angående den sociala och ekonomiska hållbarheten.

Referenser

Böcker:

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 3. Stockholm: Liber.*

R. Edward Freeman (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach. Massachusetts: Pitman.*

R. Edward Freeman et. al (2010) *Strategic Management - Stakeholder Theory. Cambridge University Press.*

Walter A. Shewhart (1939) *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control. Graduate School, The Department of Agriculture.*

Vetenskapliga artiklar:

Chakraborty, A., (2016). Importance of PDCA cycle for SMEs. *SSRG International Journal of Mechanical Engineering*, 3(5), pp.30-34.
<https://doi.org/10.14445/23488360/IJME-V3I5P105>

Da Silva Inácio, L., Delai, I. (2022) Sustainable banking: a systematic review of concepts and measurements. *Environ Dev Sustain* 24, 1–39.
<https://doi.org/10.1007/s10668-021-01371-7>

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, 84, 113-135.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>

Gustafsson, S., Hermelin, B. and Smas, L., (2019). Integrating environmental sustainability into strategic spatial planning: the importance of management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1495620>

Jeucken, M. H., & Bouma, J. J. (1999). The changing environment of banks. *Greener Management International*.
<https://doi.org/10.4324/9781351282406-2>

Johnson, Corinne N. (2002). The Benefits of PDCA – *Use this cykle for continual process improvement.* <https://doi.org/10.1037/s10631-008-5277-4>

Luburić, R., (2015). Quality management principles and benefits of their implementation in central banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 4(3), pp.91-121. <https://doi.org/10.1515/jcbtp-2015-0013>

Reed, J.E. and Card, A.J., (2016). The problem with plan-do-study-act cycles. *BMJ quality & safety*, 25(3), pp.147-152. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005076>

Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of business ethics*, 86(2), 159-175. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9841-x>

Thompson, P. and Cowton, C.J., (2004). Bringing the environment into bank lending: implications for environmental reporting. *The British Accounting Review*, 36(2), pp.197-218. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.005>

Urban, M.A.; Wójcik, D. (2019) Dirty Banking: Probing the Gap in Sustainable Finance. *Sustainability* 2019, 11, 1745. <https://doi.org/10.3390/su11061745>

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Iss. 3, pp. 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>

Hållbarhetsrapporter:

Handelsbanken (2022) *Års- och hållbarhetsrapport*
<https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/76-169033>
[2023-05-10]

Handelsbanken (2021) *Års- och hållbarhetsrapport*
<https://mb.cision.com/Main/3555/3514525/1541016.pdf> [2023-05-10]

Handelsbanken (2020) *Års- och hållbarhetsrapport*
<https://mb.cision.com/Main/3555/3294347/1377789.pdf> [2023-05-13]

Handelsbanken (2019) *Hållbarhetsrapport*
<https://mb.cision.com/Main/3555/3035212/1193763.pdf> [2023-05-12]

Rapporter:

Elisabeth Brodin (2021) *Erfarenheter av hållbarhetsrapportering*. Svenskt näringsliv.
https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/jaq4qb_rapport-erfarenheter-av-hallbarhetsrapporteringpdf_1172178.html/Rapport+Erfarenheter+av+h%25C3%25A5llbarhetsrapportering.pdf [2023-05-20]

Myndighetspublikationer:

2020/21:FiU19. *Nya bestämmelser om hållbarhetsrelaterade upplysningar för vissa aktörer på finansmarknadsområdet*. Stockholm: Finansutskottet.
<https://data.riksdagen.se/fil/071BB7E0-B806-4324-8997-9CA95585360F> [2023-05-30]

Webbsidor:

Fair finance guide (2022) *Svenska bankers hållbarhetslöfte* <https://fairfinanceguide.se/> [2023-04-08]

Handelsbanken (u.å, b) *Handelsbanken genom historien*
<https://www.handelsbanken.com/sv/om-koncernen/handelsbanken-genom-historien#:~:text=Handelsbanken%20startade%20sin%20verksamhet%20den,solidariskt%20ansvariga%20f%C3%B6r%20bankens%20%C3%A5taganden.> [2023-04-05]

Handelsbanken (u.å, a) *Om Handelsbanken* <https://www.handelsbanken.se/sv/om-oss> [2023-05-30]

KTH (2021) *Hållbar utveckling* <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/hallbar-utveckling-1.350579> [2023-03-29]

Naturskyddsföreningen (2021) *Svenska banker fortsätter låna ut till fossilbolag*
<https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/svenska-storbanker-fortsatter-lana-ut-till-fossilbolag%E2%80%AF/> [2023-03-29]

Naturvårdsverket (2022) *Sveriges utsläpp och upptag av växthusgaser*
<https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/klimat/sveriges-utslapp-och-upptag-av-vaxthusgaser/> [2023-04-01]

Regeringen (2022) *Agenda 2030 för hållbar utveckling*
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/> [2023-03-29]

Tack

Vi vill tacka alla som har hjälpt och gjort det möjligt för oss att skriva denna fallstudie. Stort tack till alla respondenter, Dan Bergman och Philip Gudinge som medverkat i intervjuerna. Stort tack till opponenterna som har kommit med förbättringsförslag och idéer till denna fallstudie. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till handledare Uliana Gottlieb för all hjälp och vägledning och synpunkter under kursens gång.

Bilaga 1

Intervjufrågor

1. Beskriv din roll på företaget och hur länge har du haft denna roll?
2. Beskriv kort verksamheten och dess syfte.
3. Hur arbetar ni för de indirekta finansiella miljömålen?
4. Hur förbättrar ni, och vilka är era drivkrafter, för de indirekta finansiella miljömålen?
5. Vilka strategier har ni implementerat för att främja en miljömässig hållbar finans?
6. När ni väl upptäcker ett problem eller ett område som kan förbättras, kan du berätta hur förbättringsprocessen går till?
7. Ibland kan förändringar ge motsatt resultat. Hur arbetar ni för att förhindra det och om det skulle ske, hur går ni tillväga för att rätta till misstaget?
8. Vilka hinder och utmaningar ser ni för att genomföra mer miljömässigt hållbara investeringar?
9. Vilken "feedback" har ni fått från intressenter angående era hållbarhetsstrategier?
10. Har era intressenter några krav på era finansieringar?
11. När/om förändringar sker i organisationen, vad är det som får er att förändras?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.