

Uppsala universitet
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, 15 hp
VT 2014



UPPSALA
UNIVERSITET

Corporate Social Responsibility i praktiken

En studie av hur Swedbank utformat sitt CSR-arbete

Författare

Alexandra Fristedt

Aya Ibrahim

Handledare

Anna Ljung

Inlämnad 2014.06.04

Sammandrag

Det har blivit allt viktigare för företag att arbeta med CSR, *Corporate Social Responsibility*, och därmed ta ansvar för sin påverkan på samhället. Många företag har dock inte kunskapen eller erfarenheten att arbeta strategiskt med dessa frågor utan ägnar sig mer åt välgörenhetsarbete. Denna uppsats ämnar ge nya perspektiv på hur företag kan ägna sig åt CSR, genom att studera arbetet i Swedbank. Detta har skett genom en kvalitativ undersökning, bestående av en analys av bankens egna rapporter om arbetet och intervjuer med fem anställda. Studien bygger på tre centrala koncept i CSR-forskningen, likhet, stringens och startpunkt, som utgör uppsatsens teoretiska ram. Resultaten visar att banken huvudsakligen följer teorin vad gäller stringens, men skiljer sig i likhet och startpunkt. Trots detta är banken framgångsrik i sitt CSR-arbete. Uppsatsen uppvisar därmed svårigheterna i att skapa generella riktlinjer för CSR som inte tar hänsyn till företagens individuella förutsättningar.

Nyckelord: CSR, Hållbarhet, Bank, Swedbank, Strategi, Resurser

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Inledning och problemdiskussion	4
1.2 Definitioner	6
1.2.1 CSR	6
1.2.2 Hållbarhet	6
2. Teori	6
2.1 Bakgrund och tidigare forskning	7
2.2 Teoretisk begreppsram	9
2.2.1 Likhet	9
2.2.2 Stringens	10
2.2.3 Startpunkt	11
2.2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk	12
3. Metod	12
3.1 Val av undersökningsobjekt	12
3.2 Datainsamling	13
3.2.1 Primärdata	13
3.2.2 Sekundärdata	15
3.3 Operationalisering	15
4. Empirisk undersökning	16
4.1 Om Swedbank	17
4.2 Resultatredovisning	17
4.2.1 Likhet	17
4.2.2 Stringens	20
4.2.3 Startpunkt	22
4.3 Analys	23
4.3.1 Likhet	23
4.3.2 Stringens	24
4.3.3 Startpunkt	25
4.4 Sammanfattning av resultat och analys	25
5. Avslutning	26
5.1 Diskussion	26
5.2 Slutsats	27
5.3 Resultatens generaliserbarhet	27
5.4 Framtida forskning	28
6. Källförteckning	29
7. Bilagor	34
7.1 Bilaga 1	34
7.2 Bilaga 2	35
7.3 Bilaga 3	37

1. Introduktion

I detta avsnitt beskrivs bakgrunden till vårt valda område samt en problemdiskussion som leder till det ämne vi har valt. Uppsatsen forskningsfråga och syfte presenteras och några viktiga begrepp definieras.

1.1 Inledning och problemdiskussion

Ökade externa påtryckningar från intressenter och samhälle påverkar företag allt mer att ta samhällsansvar när de bedriver sin verksamhet (Porter och Kramer 2011). Det är inte ovanligt att företag beskylls för att exploatera samhället på olika sätt i sin strävan att bli framgångsrika. De får nu mer och mer stå till svars för de negativa samhällseffekter de ger upphov till (Porter och Kramer, 2006). Konkurrensen ökar också allt mer till följd av den ökade globaliseringen. För att företag ska behålla sin konkurrenskraft ställs allt högre krav på resurseffektivisering och en större fokus på värdeskapande aktiviteter. Detta har lett till att företag för sin egen överlevnads skull tvingats fokusera mer på sin egennytta. Samtidigt måste de vara medvetna om sin påverkan på samhället och helst arbeta aktivt med dessa frågor (Zerfass och Huck, 2007).

Det ökade intresset för företags samhällsansvar har gjort att begreppet CSR, *corporate social responsibility*, blivit mer välkänt och utbrett. Numera förväntar sig samhället att företagsledare tar ansvar för både miljö och sociala förändringar. Även kunder väntar sig i allt större utsträckning att företag tar ansvar, då de ser detta som en del av den kvalitet och valuta de får för sina pengar (Svensson et al., 2007). Företagen måste arbeta aktivt med att förstå och förutse omvärldens förväntningar på deras agerande, för att kunna integrera dem i sin affärsstrategi (Bonini et al., 2006).

Även om många företag idag anser att det är viktigt att arbeta med CSR, av egen drivkraft eller på grund av externa påtryckningar, är det fortfarande ett relativt abstrakt begrepp för många. Det är inte lätt att veta hur arbetet ska utformas för att vara framgångsrikt, eller ens att veta med säkerhet vad som är framgångsrik CSR (Porter och Kramer, 2011). Därför blir resultatet för många mer av ett okoordinerat välgörenhetsarbete som ser bra ut mot omvärlden, än strategiskt och väl genomtänkt. Detta kan leda till att företagen går miste om de största möjligheterna att gynna både sig själva och samhället (Porter och Kramer, 2006).

Hittills har forskningen lagt mest vikt vid att undersöka vad CSR är och varför företag ägnar sig åt det. Frågan om *hur* CSR bedrivs har däremot inte studerats i lika stor utsträckning (Tang et al., 2012). Det är dock en intressant fråga eftersom en utökad kunskap om hur CSR bedrivs kan öka effektiviteten och bidra till framgången med arbetet. Det kan också medverka till att skapa nya perspektiv på vad CSR-arbete och ansvarstagande innebär. Detta kan i sin tur få fler företag att vilja ta ett större socialt ansvar i sin verksamhet (Porter och Kramer., 2006).

Företag i en mängd olika branscher arbetar med CSR på olika sätt, men en bransch som är särskilt intressant är banksektorn. Storbankerna i Sverige kan i högre grad än många andra svenska företag påverka sin omgivning. De förfogar över omfattande resurser, utgör en stor del av Sveriges BNP och sysselsätter en stor del av befolkningen (Finansplats Stockholm, 2008). Det är också en bransch som de allra flesta har en koppling till. Såväl privatpersoner som företag är beroende av bankerna och på så sätt har de ett väldigt stort indirekt ansvar över stora delar av samhället. Banker blir också ofta beskyllda för att inte ta tillräckligt med ansvar inom olika områden. Ett exempel är en debattartikel i Svenska Dagbladet (2011) som hävdar att banker inte tar tillräckligt ansvar för den finansiella stabiliteten. Ett annat är ett liknande inlägg i Dagens Nyheter (2012) angående bankernas bristande etiska och miljömässiga ansvar. Enligt en Sifo-mätning har endast 31% av svenskarna förtroende för banker (Sifo: Förtroendebarmetern, 2014). Bankerna har en därmed viktig roll, samtidigt som de ofta förebrås för sättet de bedriver sin verksamhet på. I denna uppsats undersöks en bank som, i förhållande till de andra stora bankerna i Sverige, anses ligga i framkant i sitt arbete med CSR. Detta eftersom det är intressant att se hur sådana företag arbetar med dessa frågor. Den bank vi har undersökt är Swedbank. Denna bank anses vara relativt sett framgångsrik i sitt CSR-arbete och är dessutom störst i Sverige sett till antal kunder (Om Swedbank, 2014), vilket även kan påverka deras möjlighet att göra skillnad i samhället. Därför anser vi att det är både aktuellt och angeläget att undersöka hur deras arbete med CSR utförs i praktiken. Detta leder oss till vår forskningsfråga: *Hur arbetar Swedbank med CSR?*

Syftet med denna studie är att undersöka hur arbetet med CSR ser ut i en bank. Vi vill studera hur arbetet ser ut i praktiken samt i vilken utsträckning det ligger i linje med några utvalda koncept inom forskningen. Därigenom hoppas vi kunna bidra till att utveckla synen på hur CSR-arbete inom banksektorn kan utformas.

1.2 Definitioner

Här redogörs för två viktiga begrepp som är centrala i denna uppsats, *CSR* och *hållbarhet*.

1.2.1 CSR

CSR är en förkortning av *Corporate Social Responsibility*, vilket fritt översatt betyder "företags sociala ansvar". Det finns ett antal olika definitioner av CSR och en viss oenighet kring begreppet (Belu och Manescu 2013). En analys av 37 olika CSR-definitioner kom fram till fem perspektiv som ofta återkom i definitioner (Dahlsrud, 2006). Dessa är frivillighet, intressenter, den sociala aspekten, den ekonomiska aspekten och den ekologiska aspekten. 97% av definitionerna innehöll minst tre av dessa aspekter (Dahlsrud, 2006). En ofta använd definition än idag är den av Archie Carroll (1991), som innefattar fyra områden av ansvar: Ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt. EU har valt en relativ enkel officiell definition: "Företags ansvar för sin inverkan på samhället"¹ (Press release database, 2011). Vi kommer emellertid att använda oss av en välkänd definition som introducerades av FN år 1987 och än idag används i många olika sammanhang. Definitionen är som följer: "En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov".²

1.2.2 Hållbarhet

På svenska används ofta begreppet hållbarhet om företags samhällsansvar (Grankvist, 2009). Vi kommer här att använda oss av detta begrepp synonymt med CSR. Swedbank använder sig av ordet hållbarhet i sina officiella dokument på svenska (Hållbarhetsredovisning, 2012), medan de använder CSR i motsvarande dokument på engelska (Sustainability policy, 2011). Därför gör inte vi heller någon skillnad mellan begreppen.

2. Teori

Kapitlet behandlar relevanta teorier och tidigare forskning inom ämnet. Avsnittet inleds med en historisk tillbakablick på framväxten av CSR och presenterar delar av den forskning som tidigare gjorts. Därefter redogörs för det teoretiska ramverk som används i uppsatsen.

¹ Fritt översatt av författarna från: "The responsibility of enterprises for their impact on society."

² Fritt översatt av författarna från: "A development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."

2.1 Bakgrund och tidigare forskning

Fram till mitten av 1900-talet verkade näringsliv, offentlig sektor och ideell sektor helt skilda från varandra i många avseenden, men när hotet om andra världskriget uppstod började de för första gången närma sig varandra och samarbeta. De tidigare tydliga gränserna för vilket ansvar de olika sektorerna förväntades axla blev mer och mer diffusa. Diskussionen om företags ansvar för samhället blev alltmer utbredd under 1960-talet. Bland annat blev då IBM det första företaget att utforma en formell uppförandekod. (Grankvist, 2009) Friedman (1970) hävdade däremot att det endast fanns ett ansvar för företag. Det är att använda sina resurser och delta i aktiviteter som syftar till att öka vinsterna, inom lagens ramar, det vill säga att företaget bedriver en öppen och fri konkurrens. Friedman ansåg att det rent ekonomiska perspektivet gick före socialt ansvar. Endast människor kunde ta den typen av socialt ansvar, inte företag, och individer inom ett företag borde endast ansvara för att uppfylla sina arbetsgivares krav – vilka oftast är rent ekonomiska. Att både ta samhällsansvar och fokusera på företagets lönsamhet skulle innebära en målkonflikt för företaget. (Friedman, 1970)

Några år senare publicerade Carroll (1979) en tidig artikel om CSR. I denna menade han att det finns olika stadier av *social responsiveness*, det vill säga i vilken grad företag reagerar på och handlar inom olika delar av sitt samhällsansvar, från ingen respons till att vara proaktiv. I en senare artikel utvecklade Carroll (1991) den numera välkända CSR-pyramiden, som identifierar fyra typer av ansvar företag har på olika nivåer: ekonomiskt, juridiskt, etiskt och filantropiskt. Det ekonomiska ansvaret går ut på att förse samhället med varor och tjänster, vara lönsamt och konkurrenskraftigt. Det juridiska ansvaret innebär att företaget måste hålla sig inom lagens ramar, "spelets regler", när de utövar sin verksamhet. Nästa nivå är det etiska ansvaret, som går utöver lagar och regler. Det etiska ansvaret motsvarar grundläggande principer såsom rättvisa, rättigheter och utilitarism. Det filantropiska ansvaret återfinns på den högsta nivån, vilket innebär att företaget agerar som en god samhällsmedborgare och bidrar till att utveckla samhället på olika sätt. (Carroll, 1991) Dessa olika ansvarsnivåer står i motsats till Friedmans syn (1970) att det ekonomiska är det enda ansvar ett företag har.

Grankvist (2009) tar också upp relationen mellan företagens ansvarstagande och finansiella framgång. Han beskriver att för bara tio år sedan var frågan om att tjäna pengar på ansvarstagande "direkt stötande". Idag har den blivit en drivkraft i företags CSR-arbete. Det finns forskning som visar att ett etiskt ansvarstagande kan vara fördelaktigt för företag på olika sätt.

Exempelvis visade Creyer och Ross (1977) att konsumenter är villiga att betala högre priser till företag som upplevs agera etiskt. Samtidigt kräver de som kan tänka sig att handla från oetiska företag lägre priser för detta. Grankvist (2009) betonar dock att detta inte behöver innebära att CSR-arbete får en positiv ekonomisk effekt i slutändan. Trots att många försök har gjorts har det varit svårt att bevisa ett samband mellan hållbarhetsarbete och ekonomisk lönsamhet för företag. Däremot är det en självklarhet att effektivisering av resurser leder till förbättrat resultat och att det därför närmast kan vara ett självändamål oavsett om det har några ytterligare positiva konsekvenser eller inte. (Grankvist, 2009)

Porter och Kramer (2006) går längre än så och argumenterar för att konkurrenskraften hos företag beror på de gemensamma värden som det omkringliggande samhället bygger på, då företag och samhälle är beroende av varandra. De påstår till och med att företag som har en förmåga att känna igen och använda dessa samband mellan samhällliga och ekonomiska behov kan bidra till att omdefiniera kapitalismen som den ser ut idag, och göra den mer varaktig. Företag som agerar som företag, och inte bara som välgörenhetsaktörer, är den starkaste kraften för att överkomma samhällsutmaningar. Företag ser sällan på samhällsfrågor ur ett värdeskapande perspektiv, utan behandlar dem som sekundära frågor vilket inte är effektivt. Genom att införa ett värdeperspektiv kommer innovation och global produktions-tillväxt fortfarande existera samtidigt som samhället kan må bättre. (Porter och Kramer, 2006) De menar att med rätt strategi kan företagen “utöka den totala tårtan av ekonomiskt och socialt värde” genom sitt CSR-arbete (Porter och Kramer, 2011).

I frågan om företag ska ägna sig åt CSR är således akademiker idag relativt överens, även om det är svårt att bevisa ett tydligt direkt samband med ökad ekonomisk lönsamhet (Tang et al., 2012). En annan angelägen fråga gäller hur engagemanget kan se ut och hur företag kan lägga upp sina CSR-strategier. Flera försök har gjorts inom forskningsvärlden att konstruera ramverk för utformningen av framgångsrika CSR-strategier (Tang et al., 2012) och det är detta vi vill bygga vidare på i vår studie.

2.2 Teoretisk begreppsram

Vi kommer använda oss av tre centrala koncept för utformningen av CSR-arbete, som har stöd i ett flertal olika artiklar. Dessa är *likhet*, *stringens* och *startpunkt*³, som beskrivs utförligare nedan. Dessa är tre aspekter av hållbarhetsarbete som genom sin effekt på bland annat resurseffektivisering och kunskapsinhämtning kan avgöra hur framgångsrikt ett företags hållbarhetsarbete blir.

2.2.1 Likhet

Vilka olika områden ett företag engagerar sig i och hur nära relaterade de är kan ha betydelse för hur framgångsrik strategin är. Denna aspekt mäter likheterna i de resurser, färdigheter och kunskaper som krävs för olika aktiviteter (Tang et al., 2012). Vilka resurser som kommer behövas till aktiviteter och hur de ska koordineras är avgörande för effektiviteten i resursanvändningen (Sydow et al., 2009). Om företagets CSR-engagemang är mer koncentrerat på något område kommer synergieffekter att uppstå som kan öka avkastningen av företagets resurser. En strategi som däremot fokuserar på många skilda områden som kräver mycket orelaterade resurser och kompetenser kommer inte att nå samma effekt (Tang et al., 2012).

Områden, eller dimensioner som de också kallas i artiklarna, som skiljer sig mycket åt använder sig inte av gemensamma resurser i lika stor utsträckning som inom ett område. Det kan exempelvis gälla olika frågor om miljö och ekologisk hållbarhet å ena sidan, och frågor om social hållbarhet å andra sidan, där de kunskaper som krävs är mer likartade inom något av områdena än mellan dem. När de anställda kan använda sig av kompletterande resurser i sitt arbete med CSR-frågor blir arbetet mer effektivt (Darnall och Edwards, 2006; Darnall et al., 2008). När de olika CSR-dimensionerna är relaterade till varandra, men ändå kräver olika kompetens får det inte samma positiva effekt (Teng och Cummings, 2002; Whittington et al., 1999). Därför är det i grunden vilka resurser som krävs som avgör effektiviteten. Detta eftersom inhämtningen av ny kunskap är som mest effektiv när mottagaren sedan tidigare besitter kunskap som är relaterad till den nya informationen (Lenox och Kung, 2004).

Olika typer av engagemang kan således delas in i olika områden beroende på likheter i kraven på resurser. Ju fler områden av CSR ett företag fokuserar på samtidigt, desto mer skilda kapaciteter och resurser krävs från företaget. Som en följd av detta blir det svårare för

företaget att uppnå effektivitet, och i längden förbättra sitt ekonomiska resultat genom sitt engagemang (Marcus och Anderson, 2006). När ett företag ägnar sig åt CSR-aktiviteter som är relaterade till varandra samt använder kompletterande resurser uppstår synergieffekter (Basu och Palazzo, 2008). Detta innebär således att när CSR-strategin tar hänsyn till och utnyttjar organisationens erfarenheter och kunskaper, kommer resurserna användas på ett mer kostnadseffektivt sätt än om de bedriver orelaterade CSR-aktiviteter (Kor och Mahoney, 2000; Teece et al., 1999).

2.2.2 Stringens

Denna aspekt anger om företagets engagemang i CSR är systematiskt, regelbundet och konsekvent eller slumpmässigt och oregelbundet över tid (Vermeulen och Barkema, 2002). Det kan exempelvis gälla storleken på de resurser som avsätts för ändamålet eller hur pass många projekt eller aktiviteter organisationen är engagerad i. Att vara stringent underlättar för företag på flera sätt. Det leder bland annat till en successivt ökande kunskap om frågorna och ett mer systematiskt skapande av de kompletterande resurser som nämns ovan. Det kan också förmedla till företagets intressenter att deras engagemang i CSR är genuint och att det finns en varaktig fokus på långsiktig hållbarhet. Detta kan ge företaget legitimitet i frågan (Husted och Salazar, 2006; Vergne och Durand, 2010).

Ett stringent tillvägagångssätt kan bidra till att kunskap absorberas mer effektivt, eftersom möjligheten att sprida kunskap vidare kräver att den först används i praktiken under en längre tid tills den är helt inlärd (Harlow, 1959). Konsekvent engagemang i CSR kan även skapa tillförlitliga och kontinuerliga utgångspunkter där företagen kan engagera sig i nästa steg av CSR-aktiviteter. Det möjliggör också för företagen att ta till sig den kunskap som genereras. Om företaget däremot är inkonsekvent, går mycket av den skapade kunskapen förlorad (Vermeulen and Barkema, 2002).

En stringent CSR-strategi kommer också underlätta för att skapa ett förtroende hos företagets interna intressenter gällande dess engagemang i CSR. Exempelvis kan det göra anställda mer engagerade, och därmed få dem att prestera bättre, genom att visa att hållbarhet faktiskt är ett långvarigt mål för företaget (Carmeli et al., 2007). Inkonsekvens antyder att företaget ägnar sig åt CSR på ett oplanerat, slumpmässigt eller opportunistiskt sätt (Tang et al., 2012). Det

³ *Likhet*, *stringens* och *startpunkt* är våra egna översättningar på begreppen av *relatedness*, *consistency* och *path*, då olika artiklar använder sig av olika begrepp för att beskriva koncepten.

kan ge intryck av att CSR-engagemanget bara är en fasad, eller en reaktion på händelser i företagets omgivning (Frooman, 1999). Ett företag som uppfattas på det sättet kommer inte att kunna dra full nytta av dess aktivitet i CSR (Tang et al., 2012).

2.2.3 Startpunkt

Startpunkten syftar på vilken typ av frågor företaget fokuserade på när de inledde sitt CSR-engagemang (Tang et al., 2012). Tang et al. (2012) menar att ett företag kan ha sin utgångspunkt antingen internt eller externt. Interna dimensioner är de som påverkar interna intressenter, såsom anställda i företaget. Externa dimensioner innefattar alla frågor som påverkar externa intressenter.

Vilken startpunkt ett företag väljer är viktigt för dess möjlighet att absorbera ny kunskap, men också för att skapa en säkerhet hos företaget på sin egen förmåga i hanteringen av CSR-frågor (Dierickx och Cool, 1989). De menar också att företag främst bör fokusera på att dra nytta av sina unika kunskaper och resurser snarare än direkt försöka påverka den externa miljön. Detta innebär således fokus på interna dimensioner inledningsvis. Det är lättare att hantera de interna intressenterna som företaget har en närmare relation med, än de externa. Genom att först fokusera på de interna intressenternas krav kan företag förbättra sin kapacitet att hantera dessa frågor, vilket också på lång sikt kan hjälpa dem möta även de externa intressenternas krav effektivt (Tang et al., 2012). Detta bör också medföra relativt sett lägre och mer hanterbara kostnader än om företaget börjar arbeta med externa dimensioner direkt (Tang et al., 2012). Enligt Dierickx och Cool (1989) ökar denna strategi också sannolikheten för att framtida satsningar på CSR blir framgångsrika. Genom att börja fokusera på interna CSR-frågor ser företag nämligen också till att de har de resurser som behövs för framtida satsningar (Dierickx och Cool, 1989).

Det interna CSR-arbetet medför även att det lättare integreras i de anställdas rutiner (Basu och Palazzo, 2008). Detta bidrar ofta till att öka de anställdas moral och produktivitet för en längre tidsperiod än vad som är fallet med ett enbart externt engagemang (Tang et al., 2012). Cole et al. (2010) och Carmeli et al. (2007) fann att om de anställdas uppfattning om företagets interna CSR är positiv, leder det till att de arbetar hårdare för att nå organisationens mål.

Vidare menar Tang et al. (2012) att ett företag som väljer att ha sin utgångspunkt i de interna dimensionerna kommer att skilja sig på tre sätt mot företag som utgår från externa dimensioner. Dels har företaget självt en större kontroll över de interna dimensionerna än de

externa. Dels kan de interna dimensionerna påverka företagets framgång och resultat inom de externa, medan det inte finns ett lika tydligt samband åt motsatt håll. (Basu and Palazzo, 2008; Carmeli et al., 2007; Cole et al., 2010; Roberts, 2003). Slutligen kan ett internt engagemang också indikera att företagets CSR-engagemang verkligen är autentiskt, att de “lever som de lär” (Tang et al., 2012). Det signalerar till konsumenter och arbetstagare att ett företag handlar av goda skäl. Det kan hjälpa företaget att bygga en varaktig, stadig relation med externa intressenter och så småningom leda till en bättre ekonomisk avkastning.

2.2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

Den första aspekten, likhet, anger i vilken utsträckning företagets CSR-arbete kräver olika resurser. Det beror på hur många frågor man har valt att fokusera på och hur nära relaterade de är. Stringens anger hur konsekvent arbetet är över tid. Startpunkt, den sista aspekten, anger vilka frågor företaget inledningsvis fokuserar på i sitt CSR-arbete. Dessa tre koncept utgör grunden för den empiriska undersökningen i uppsatsen.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras valet av undersökningsobjekt och tillvägagångssätt för undersökningen. Vi redogör för våra insamlingsmetoder och beskriver hur teorin operationaliserats för att kunna genomföra studien.

3.1 Val av undersökningsobjekt

Vi hade för avsikt att undersöka en bransch där CSR är mycket viktigt, och vårt val föll på banksektorn. Detta är en bransch med stora resurser och en särskilt stor makt att påverka samhället, enligt vår motivering i inledningen. Valet av ett specifikt företag styrdes både av deras position gentemot konkurrenterna vad gäller hållbarhet, samt åtkomlighet. Som nämntes i inledningen ville vi undersöka ett företag som anses ligga i framkant vad gäller hållbarhetsfrågor. Detta då vi ansåg att det skulle vara mer intressant för studien än ett företag som inte lyckats lika väl. Swedbank har fått flera priser för sitt arbete inom hållbarhet både inom Sverige och utomlands där de är verksamma. Några av priserna som utdelats till Swedbank är Bästa miljöutbildning 2010, hållbarhetspris 2010 och CSR-pris i Baltikum 2012 (Priser och utmärkelser, 2010 & 2012). I Sustainable Brands Index (2013) rankades Swed-

bank som nummer 27 av 228 svenska företag inom alla branscher, först av de fyra storbankerna. Vi jämförde några olika bankers CSR-rapportering och kontaktade därefter både Swedbank, Handelsbanken och SEB. Vi fick bra respons från Swedbank och då de också uppfyllde våra krav på en framstående position gällande CSR valde vi att gå vidare med dem. Att de dessutom arbetat relativt länge och mycket med hållbarhet innebär också att de anställda har mer kunskap om ämnet och att mycket material finns att tillgå.

Eftersom denna studie enbart bygger på ett företag inom en specifik bransch kan det emellertid vara svårt att tillämpa studien resultat på andra företag. Saunders et al. (2009) kallar detta extern validitet, och menar att det inte går att dra allmänna slutsatser på en fallstudie som enbart gjorts på ett specifikt företag inom en bransch. Våra resultat kommer således främst kunna appliceras på den undersökta organisationen. Vårt syfte är emellertid att skapa nya infallsvinklar på CSR-arbete, vilket fortfarande kan uppfyllas trots att de specifika resultaten inte direkt går att generalisera till andra organisationer.

3.2 Datainsamling

Vi har samlat in data både genom intervjuer och genom en dataanalys, som beskrivs närmare nedan.

3.2.1 Primärdata

Vi genomförde fem telefonintervjuer med anställda inom Swedbank som arbetar med CSR-frågor (se bilaga 1). Valet av informanter skedde efter ett ändamålsenligt urval (Saunders et al., 2009). De valda informanterna behövde uppfylla vissa kriterier, där den viktigaste var att de arbetar huvudsakligen med hållbarhet och är väl insatta i Swedbanks strategi för dessa frågor (Saunders et al., 2009). Intervjuerna genomfördes under vecka 19 och 20. De kontaktade personerna hittades på Swedbanks hemsida där kontaktuppgifter fanns till 13 personer som arbetar med hållbarhetsfrågor. Vi skickade mail till elva av dem samt några ytterligare namn som omnämndes i den senaste hållbarhetsredovisningen och som vi därför bedömde också kunde vara relevanta för vår studie. Fem personer svarade att de inte hade möjlighet att delta, fem svarade att de kunde ställa upp, en skulle återkomma om det fanns möjlighet, en annan svarade att han inte var lämplig för vår studie och en person svarade inte på vår intervjufrågan. Personerna vi har valt att intervjua finns på olika kontor runtom i Sverige. Fyra av våra informanter är kommunikations- och samhällsengagemangsansvariga på

olika regioner med ansvar över den regionala marknaden i fråga. De är verksamma i västra, mellersta, östra och södra Sverige. Att intervjua personer från olika regioner kan ge oss olika perspektiv och därmed skapa en bättre helhetsbild över information som samlas in. Vår femte respondent arbetar som hållbarhetsstrateg på det nationella kontoret. Alla anställda följer dock samma ramverk och policyer som tas fram från det rikstäckande kontoret.

Studien är kvalitativ då informationen som behövdes för att besvara syftet är komplex och inte kvantifierbar. Valet av telefonintervjuer som intervjumetod gjordes på grund av att informanterna befinner sig på olika kontor runtom i Sverige. Intervjuerna var semi-strukturerade, vilket innebär att frågorna utformades på förhand men kunde utvecklas ytterligare under intervjun och kunde kompletteras med följdfrågor. Telefonintervjun som metod har vissa nackdelar, bland annat att den personliga kontakten saknas. Saunders et al. (2009) hävdar att informanter kan vara mindre villiga att ge mer information än vad fallet vore med personlig intervju. Vidare menar de att informanterna kan vara mindre villiga att ge lägga ner tid på intervjun och därmed svara mer kortfattat. En fördel för både oss och informanterna är emellertid att intervjumetoden inte är lika tidskrävande. Vi valde att spela in intervjuerna efter informanterna godkännande och även anteckna under tiden intervjun pågick. Detta gjorde att vi kunde lyssna på intervjuerna igen och därmed undvika att misstolka svar, men även för att undvika bortfall av svar om våra anteckningar inte skulle vara fullständiga. Detta ökar reliabiliteten i vår studie (Saunders et al., 2009). En av informanterna önskade att inte bli inspelad och då fick vi använda oss enbart av anteckningsmaterialet när vi sammanställde resultatet.

För att kontrollera hur informanterna tolkade våra intervjufrågor genomfördes först en provintervju. Detta skedde för att säkerställa att våra intervjufrågor är rätt utformade för vår studie (Saunders et al., 2009). Vi valde att testa intervjun på en person som arbetar på en bank och känner till området som studien behandlar, men som också har vissa kunskaper om CSR. Denna intervju ingår inte i vår empiri. Provintervjun ledde till att vi gjorde några mindre justeringar av frågorna för att göra dem tydligare. Att förbereda inför den semistrukturerade intervjun gav oss även förståelse på hur de följande intervjuerna kommer utspelas. Några av dessa gav oss kunskap om vilka typer av följdfrågor som eventuellt kan ställas samt vilka otydligheter som behövdes klargöras (Saunders et al., 2009).

3.2.2 Sekundärdata

Innan intervjuerna genomfördes gick vi igenom Swedbanks års- och hållbarhetsredovisningar som finns tillgängliga på hemsidan. För år 2012 och 2013 finns fullständiga så kallade hållbarhetsrapporter på 44 sidor vardera som presenterar bankens hållbarhetsarbete inom olika områden. Rapporteringen mellan åren 2001 och 2011 består av utdrag ur årsredovisningen på de sidor som behandlar hållbarhet, eller en länk till årsredovisningen i sin helhet (Om Swedbank, 2014). Vi har studerat alla dessa dokument, samt policyer och riktlinjer gällande hållbarhet som publicerats på Swedbanks hemsida (Policys och riktlinjer, 2014). Detta gav oss en allmän bakgrund till Swedbanks hållbarhetsarbete men också en grund till vår undersökning.

3.3 Operationalisering

I vår studie har vi utgått från de tre aspekterna som beskrivs i teoriavsnittet, *likhet*, *stringens* och *startpunkt*. Vi har använt dessa begrepp som verktyg för att undersöka Swedbanks arbete med CSR.

Likhet undersökte vi som en ögonblicksbild för att se hur det aktuella arbetet ser ut just nu för banken, då denna aspekt till skillnad från *stringens* inte behöver undersökas över tid. Vi utgick från de tre dimensioner Swedbank delar in sitt CSR-arbete i, finansiell, social och ekologisk hållbarhet (Hållbarhetsredovisning, 2012). Det avsnitt av intervjun som berörde denna aspekt bestod av två typer av frågor. Först ville vi ta reda på hur åtskilda de upplever att de tre dimensionerna är i form av resurser och kompetens, enligt teorin. Därefter ställde vi frågor som syftade till att ta reda på var deras fokus ligger, om några områden är viktigare än andra. Då kunde vi själva avgöra hur pass relaterade de viktigaste områdena var.

Stringens däremot är en aspekt som måste undersökas över tid. Vi formulerade frågor gällande hur stora resurser som lagts på CSR-arbete över tid, hur många anställda som arbetar och har arbetat med hållbarhet som huvudsaklig uppgift, antal projekt som inlett och vad som påverkat detta. Vi märkte också i vår dataanalys att rapporteringen av CSR-arbete ökat kraftigt mellan 2011 och 2012, från ett par sidor i årsredovisningen till en hel rapport på 44 sidor endast om hållbarhet. Detta skulle kunna tyda på inkonsekvens, och vi ställde därför frågor för att undersöka om det bara var rapporteringen som ökat under denna tid eller om det faktiska arbetet också ökade.

Startpunkt bestäms utifrån vilken fokus företaget hade inledningsvis i sitt CSR-arbete. Vi ville ta reda på om det var interna eller externa frågor som låg i fokus när Swedbank började arbeta mer strategiskt med hållbarhet. Därför ställde vi dels frågor som syftade till att få fram en sådan startpunkt och dels frågor om vilka områden som var viktigast vid denna startpunkt.

Utifrån teorin utformade vi våra intervjufrågor, som kan ses i sin helhet i bilaga 2. Några dagar i förväg skickades de viktigaste frågorna till informanterna, tillsammans med förklaringar till olika begrepp för att underlätta tolkning av frågorna (Saunders et al., 2009). Vår intervjuguide var uppdelad i fyra kortare delar. De första frågorna bestod av generella frågor för att skapa en öppen dialog och kan skapa en säkerhet hos informanterna som underlättar inför de kommande ämnesspecifika frågorna (Saunders et al., 2009). De tre sista delarna av vår intervjuguide bestod av frågor som motsvarade de tre delarna av vår teori, *likhet*, *stringens* och *startpunkt*. Saunders et al. (2009) nämner att man bör vara medveten om vissa risker vid utformandet av intervjufrågor. En av dessa är att frågorna är ledande vilket kan påverka svaren, vilket vi försökte undvika vid utförandet. En annan risk är att informanterna, oberoende av hur frågorna ställs, kan förhålla sig subjektivt partiska och svarar på det som uppfattas som positivt och som vidare förväntas av dem. Även om frågorna är objektivt ställda kan informanterna ge subjektiva svar, då vissa ämnen kan vara känsliga. Detta är svårt att undvika helt i utformningen av frågor, men vi har varit medvetna om detta när vi sedan analyserat materialet.

4. Empirisk undersökning

I detta kapitel redovisas resultatet från de genomförda intervjuerna tillsammans med relevanta delar av dataanalysen. Avsnittet inleds med en allmän redogörelse över bankens historia och dess utveckling av CSR-arbetet. Därefter beskrivs hur banken arbetar med de frågor vi undersökt. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av resultat och analys.

4.1 Om Swedbank

Banken grundades år 1820 i Göteborg som en sparbank, efter europeisk modell. Idén bakom var att ge människor möjlighet att spara pengar och därmed skapa sig en tryggare och bättre tillvaro (Årsredovisning, 2011). Som mest fanns 498 sparbanker år 1928, därefter började de slås samman. År 1992 bildades Sparbanken Sverige, som fem år senare gick samman med Föreningsbanken och därmed bildade FöreningsSparbanken. År 2005 förvärvades Hansabank, som bedrev verksamhet i de baltiska länderna. År 2006 bytte FöreningsSparbanken namn till Swedbank AB och har idag fyra miljoner kunder, 306 kontor i Sverige och nära 14 000 anställda (Om Swedbank, 2014). Sedan starten 1820 har Swedbank behållit sina starka rötter i arbetet med samhällsansvar och etik, vilket har blivit än mer synligt idag (Hållbarhetsrapport, 2007). Idén om att bidra till ett stabilt och sunt samhälle lever kvar i organisationen (Årsredovisning, 2011). Swedbank har idag experter som arbetar med samhälls- och hållbarhetsarbetet i organisationen. Det finns anställda inom hållbarhet och samhällsengagemang samt sex olika regionala samhällsengagemangsansvariga som arbetar med dessa frågor (Om Swedbank, 2014).

4.2 Resultatredovisning

Som nämnts ovan har vi genomfört fem intervjuer. Fyra av våra informanter är CSR-ansvariga i olika regioner, Linda Förare (region mellersta), Michael Möller (region östra), Staffan Liewendahl (region västra) och Åsa Lundquist (region södra). Vår femte respondent, Pernilla Ruin, är hållbarhetsstrateg och arbetar på den centrala nivån. För överskådligheten skall kommer vi inte använda informanternas namn i texten. Hädanefter kommer de benämnas enligt följande: Mellersta, Östra, Västra, Södra och Centrala.

De rapporter vi analyserat är årsredovisningar från år 1997 till 2011 samt hållbarhetsredovisningarna 2012 och 2013. Samtliga är tillgängliga på Swedbanks hemsida (Om Swedbank, 2014).

4.2.1 Likhhet

Som vi tidigare nämnt har Swedbank delat in sitt CSR-engagemang i tre områden, finansiell, social och ekologisk, med ett antal underområden. Kvalitativa och kvantitativa mål formuleras inom alla områden och följs upp årligen (Hållbarhetsrapport, 2013). I den senaste hållbarhets-

rapporten beskrivs hur man genom en så kallad väsentlighetsanalys kommit fram till vilka frågor man ska fokusera på under kommande år (Hållbarhetsrapport, 2013). Man har först genomfört en omvärldsanalys utifrån trender och förändringar i regelverk för att identifiera viktiga frågor. Därefter har de prioriterats utifrån vad bankens kunder, medarbetare och största ägare ansåg viktigast, vilket resulterade i 20 olika aspekter. Vi noterade att dessa 20 aspekter inkluderade frågor från alla tre huvudområden och att ingen av de tre områdena verkade ha särskild tyngd. Inte heller på andra ställen i rapporten framhålls några mål som viktigare än andra. De olika delmålen framställs som lika viktiga. När man studerar måluppfyllelsen för delmålen under 2013 kan man dock se att de finansiella delmålen verkar ha uppfyllts i något högre utsträckning än de sociala och ekologiska (Hållbarhetsrapport, 2013).

I intervjuerna framkom en till viss del annorlunda bild. Centrala framhåller den finansiella biten som viktigast idag, vilket bland annat motiveras med att det är där de anser sig kunna göra störst skillnad. Även Östra framhäver de finansiella målen som något viktigare än de andra, och hänvisar till bankens främsta uppdrag att värna om en sund och hållbar ekonomi. Mellersta understryker att målen som ställs upp inom de olika områdena är långsiktiga och att det i det dagliga arbetet kan finnas andra prioriteringar. Fokus kan flyttas tillfälligt baserat på vilka frågor som är mest aktuella. Exempelvis förklarar Mellersta att de sociala frågorna blev viktigare kring år 2009 och då lades extra fokus på denna aspekt i alla delar av arbetet, för att medarbetare i hela organisationen skulle kunna bli väl införstådda med frågorna redan från början. Södra framhåller att de olika prioriteringarna också kan bero på vilka frågor som är viktigast för omvärlden vid den aktuella tidpunkten. Ytterligare en aspekt som kan påverka, som i fallet med miljöcertifieringen, är att det finns en ”lågstanivå” som måste upprätthållas för att Swedbank ska få behålla sin certifiering och därför ses miljömålen också som extra viktiga av denna anledning, enligt Västra.

Det förefaller inte som om det finns någon klar uppdelning mellan områdena vad gäller personalen som arbetar med dem. På central nivå finns enligt Centrala anställda som besitter mer generell kunskap och har ansvar över alla tre områdena. Hon tillägger dock att det kan se annorlunda ut om det är vissa områden som är i större fokus i vissa processer i banken. Det finns också en enhet som arbetar med klimatpåverkan, Group Environmental Management, och som därmed har en specifik fokus på enbart miljöfrågorna. Vad gäller regionala nivån nämner Östra att det finns en riskchef i varje region som framför allt tittar på finansiell

hållbarhet. I övrigt har man i regionerna inte delat upp arbetet utan samma personer ansvarar för alla tre områdena. Detta eftersom man inte upplever att det behövs en uppdelning, enligt Västra.

Vad gäller de kunskaper som krävs för de olika områdena håller alla informanterna med om att det finns skillnader. Västra tar upp miljöfrågorna som exempel, där det finns många regler och riktlinjer som måste följas. Då krävs det att de som arbetar med frågorna håller sig uppdaterade och informerade samt följer upp på rätt sätt. Centrala berättar att de som arbetar med miljöpåverkan i Group Environmental Management haft en specifik miljöfokus i sin utbildning. Västra jämför detta med det sociala engagemanget, som kräver mer erfarenhetsbaserad kunskap för att förstå hur de ska kunna arbeta med frågorna på bästa sätt. En annan aspekt som undersöktes var hur många nya projekt som startas och i vilken utsträckning banken arbetar vidare med befintliga projekt. Här understryker Mellersta att *”har vi en väg då tenderar vi att hålla kvar vid den”*. Centrala menar att projekt bara avslutas om de visar sig inte vara genomförbara.

Informanterna framhåller också att de i stor utsträckning försöker dela med sig och använda sig av varandras kunskaper och erfarenheter. Östra beskriver att han träffar sina kollegor i andra regioner regelbundet för att utbyta erfarenheter. Mellersta förklarar att de olika regionerna samarbetar mycket och att den centrala nivån är den sammanhållande länken mellan dem. Det finns också en tydlig önskan från Swedbanks sida att de aktivt ska dela med sig av sin kunskap till varandra. Även Södra instämmer att det finns ett stort samarbete mellan regioner och att de alltid kan kontakta varandra om det till exempel dyker upp frågor i någon region som de inte själva vet hur de ska hantera. Även till andra organisationer vill de dela med sig av sin kunskap, enligt Mellersta. Som exempel nämner hon projektet Unga Jobb, som går ut på att ta in arbetslösa ungdomar på praktik. Flera andra organisationer har intresserat sig för projektet och vill själva göra något liknande, och då har Swedbank stöttat dem i uppstartsprocessen. Hon menar att *”de ska ju inte behöva uppfinna hjulet en gång till”*, när Swedbank redan gjort det. Hon förklarar att de inte själva kommer kunna göra någon väsentlig skillnad på nationell nivå, men om de får flera andra stora organisationer att göra samma sak skulle de kunna påverka siffrorna för ungdomsarbetslösheten i landet. Östra instämmer i att när de samordnar sina resurser får arbetet större effekt, och genom att dessutom kommunicera ut det till omvärlden skapar det enligt Västra en konkurrensfördel för Swedbank.

4.2.2 Stringens

I intervjuerna har samtliga informanter fastställt att Swedbank har arbetat utifrån den uppdelning i finansiell, social och ekologisk hållbarhet som förekommer i hållbarhetsrapporterna sedan 2012. Centrala menar att banken för cirka fem år sedan inte kommunicerade på det sättet utifrån de tre områdena på samma sätt som det sker idag, utan att de började tänka mer i de banorna när de lade upp nya strategier. Miljömålen har funnits i 20 år, men de kvantitativa och kvalitativa målen sattes upp efter de tre huvudområdena för fyra år sedan. Östra som arbetat på Swedbank i över 25 år menar att målen alltid funnits, men att det blev tydligare när banken miljöcertifierades. Detta eftersom det ingick i certifieringen att fastställa mål, vilket också Mellersta konstaterar.

Som nämnts ovan har också arbetets fokus förändrats över tid. Mellersta beskriver att banken har arbetat med finansiell hållbarhet sedan den grundades 1820, vilket skulle se till att bankens kunder har en sund och god ekonomi. Med tiden har fler aspekter av hållbarhet tillkommit. De ekologiska målen blev alltmer aktuella när banken miljöcertifierades och senare följde de sociala hållbarhetsmålen. Västra beskrev att *"Sparbanken startade som ett samhällsengagemang som blev en bank ... och inte tvärtom"* och menar att banken egentligen är ett samhällsengagemang från början. Hur tydligt detta varit har varierat över tid, och Västra menar att sedan banken blev ett aktiebolag år 1992, blev det mindre fokus på samhällsengagemang. Centrala menar att banken tidigare haft en stark fokus på miljö och klimat, vilket andra stora svenska banker inte haft. Idag har man uppnått en viss "lågstanivå" gällande dessa frågor och därför har man kunnat flytta fokus till andra områden enligt Centrala. Idag arbetar banken fortfarande med miljöfrågor, men har tydligare identifierat alla de tre områdena som är viktiga för banken och där de kan påverka genom sin storlek och sin verksamhet. Ovan nämndes att när de sociala frågorna blev viktigare för cirka fem år sedan fokuserade man extra mycket på detta inledningsvis. Några av de sociala frågorna som givits mer uppmärksamhet de senaste åren inkluderar antikorrruption, jämställdhet och mångfald. Dessa vävs också in de finansiella målen enligt Centrala. Södra förklarade också att de frågor som är mest aktuella i samhällsdebatten kan ges högre prioritet. Västra berättar att de idag har ett nytt projekt i startgroparna som berör bostadsfrågor, då de har bedömt att det är en viktig fråga för omvärlden just nu.

Hållbarhetsarbetet över tid har varit relativt konstant i förhållande till kärnverksamheten, enligt Centrala. Skillnaden idag är att det finns fler som arbetar för att integrera detta i det

dagliga arbetet, vilket också innebär ett bättre resultat. Södra och Mellersta menar att hållbarheten är en del av Swedbanks affärer och att om det inte går att implementera i det dagliga arbetet är det inte effektivt nog och då kan satsningen avbrytas. Även Östra håller med om att fokus på CSR har varit konstant i och med den starka kopplingen till verksamheten. Västra förklarar att samhällsengagemanget har funnits som en viktig del av värdegrunden ändå sedan banken grundades 1820, även om det inte alltid har synts lika mycket utåt.

Till och med år 2011 var hållbarhetsrapporteringen en del av årsredovisningen, där ett par sidor vigdes åt detta specifikt. Under 2012 och 2013 har Swedbank ökat rapporteringen betydligt och sammanställt utförliga årliga hållbarhetsrapporter på över 40 sidor. I dessa hållbarhetsrapporter redovisas bland annat måluppfyllelse för de olika områdena och vilka prioriteringar och fokusområden man har för kommande år. Man presenterar vad som har gjorts för olika grupper av intressenter, inklusive kunder och anställda. Även hållbarhetsdata och redovisning enligt GRI och Global Compact finns med i rapporten. GRI, Global Reporting Initiative, är en samling riktlinjer för redovisning av CSR-arbete som används internationellt. Global Compact består av tio principer för ansvarsfullt företagande som utarbetats av FN. (Hållbarhetsredovisning 2013) En av orsakerna till att man började skriva denna utförliga rapport var enligt Centrala att banken kommit så pass långt med hållbarhetsarbetet att de ansåg sig ha mer att förmedla. Det blev allt viktigare att redovisa vad som görs externt och internt då allt fler pratar om dessa frågor, enligt Västra. Strax efter den nya VD:n Michael Wolf tillsattes för några år sedan genomfördes ett antal reformer. Man ville utveckla hållbarhetsarbetet vilket ledde till en utökad rapportering. Östra menar att det var först efter det att banken samordnade sina resurser och kunde exponera detta mer som arbetet blev tydligare mot intressenterna. Detta innebar också enligt Mellersta att banken övergick från att rapportera enligt GRI3 till GRI4, vilket innebar att redovisningen blivit än mer utförlig. Generellt sett har arbetet med hållbarhet ökat från år till år, anser Mellersta. Mer resurser har lagts på detta och fler har blivit engagerade i dessa frågor på olika nivåer i verksamheten. Därför bedömer hon att detta är den övergripande trenden. Södra håller med om att banken har avsatt mer resurser idag i takt med att kraven har ökat från kunder och att banken har fått ökat fokus på hållbarhetsfrågorna. Trots detta kom det fram i intervjun med Mellersta att Swedbank återigen kommer att minska rapporteringen genom att återinföra

hållbarhets-redovisningen som en del av årsredovisningen. Från och med 2014 kommer det således inte längre finnas en separat hållbarhetsrapport.

De resurser som avsätts till CSR-arbete kan också variera från år till år. Mellersta upplever att resurserna ökat över tid då fler blivit engagerade i hållbarhetsfrågorna på olika nivåer i verksamheten. Även Östra anser att resurserna ökat från år till år. Han menar att han märkt att det gör nytta i det dagliga arbetet och därför blir mer väsentligt i affärsrelationerna, vilket ytterligare ökat resurserna så att de kan göra ännu mer. Alla informanter är överens om att CSR har blivit mer integrerat i det dagliga arbetet på alla nivåer. Västra menar att resurserna kan variera då det beror på vilka satsningar man för tillfället är engagerad i och vad man fokuserar på. Därmed varierar också hur många nya projekt som inleds, menar Mellersta. En händelse som har påverkat mycket är enligt Östra när nya VD:n tillsattes år 2009, då tillfördes betydligt mer resurser till arbetet. Centrala menar dock att de "rena hållbarhetsresurserna" kommer minska i takt med att banken ändrar sitt arbetssätt och CSR blir mer och mer integrerat i arbetet, men att antalet timmar som läggs ner trots detta kommer att öka.

4.2.3 Startpunkt

Centrala berättar att banken tidigare haft en stark fokus på miljöfrågorna, och att de finansiella och sociala aspekterna har tillkommit senare. Mellersta instämmer att miljöfrågorna var de första man engagerade sig i inom bankens strategiska CSR-arbete. Detta har vi också sett i de årsredovisningar som publicerats på hemsidan. Under hela 1990-talet har man redovisat sitt miljöarbete i årsredovisningarna, men de andra aspekterna saknas i stort sett helt. Första gången Swedbank tar upp hållbarhet och samhällsansvar på ett mer övergripande sätt är i årsredovisningen från år 2000. Där beskrivs att banken framöver ska implementera sociala och etiska aspekter i sitt ansvarstagande, utöver den befintliga miljömässiga aspekten. Samma år började man redovisa enligt GRI, vilket innefattar alla tre områdena. Utifrån det strategiska arbetet de senaste decennierna är det således den ekologiska aspekten man först fokuserade på. Västra ser emellertid frågan ur ett ännu längre perspektiv och anser att det första området var det finansiella, då detta varit en del av värdegrunden sedan 1820. Frågor om jämställdhet och mångfald, företagsstyrning och dylikt som främst påverkar de anställda har ett relativt litet utrymme i rapporterna. Det rapporteras en del statistik i frågorna men det skrivs ytterst lite om hur man arbetar med att förändra och förbättra. Detta gäller såväl under 1990-talets årsredovisningar som i den senaste hållbarhets-rapporten. Ingen av informanterna nämnde intern CSR specifikt under intervjuerna.

4.3 Analys

I detta avsnitt analyseras och diskuteras den insamlade informationen utifrån *likhet, stringens* och *startpunkt*.

4.3.1 Likhet

De tre huvudområdena förefaller ha relativt lika tyngd i Swedbanks hållbarhetsarbete. Vi ser vissa tendenser till att de finansiella frågorna är viktigast men anser inte att vi kan dra några slutsatser av det. En respondent nämnde miljö som särskilt viktigt då de måste upprätthålla en viss nivå för att få behålla sin certifiering. På så sätt blir konsekvenserna mer kännbara om de skulle misslyckas med sina mål inom just denna dimension. Det innebär emellertid inte att Swedbank anser att de ekologiska frågorna i sig är viktigare än de sociala och finansiella. Vi konstaterar att de lägger ungefär lika mycket vikt vid alla tre områdena över tid. Enligt Marcus och Anderson (2006) kan denna brist på specifik fokus som tidigare nämnts leda till minskad effektivitet, och därmed påverka den ekonomiska lönsamheten.

Det som avgör effektiviteten är dock hur pass mycket de kunskaper, färdigheter och andra resurser som krävs skiljer sig mellan områdena (Sydow et al., 2009). Framför allt verkar miljöfrågor ha en särställning i Swedbanks arbete med CSR. Informanterna beskriver att det finns mer regler och riktlinjer att förhålla sig till inom denna dimension än de andra. Det finns även en specifik enhet som arbetar med miljöpåverkan och rapportering, Group Environmental Management. De har också en särskild utbildning i dessa frågor. På så sätt uppnår de synergieffekter inom detta område, genom att låta sina anställda arbeta mer specialiserat. Lenox och Kung (2004) beskrev hur effektiviteten i arbetet ökar när anställda innehar specifik kompetens som företaget kan utnyttja. Utöver den ekologiska aspekten verkar det enligt informanterna som att man i huvudsak arbetar parallellt med de tre dimensionerna vilket man också anser vara effektivt. De ser inga stora skillnader i kunskaper mellan områdena utan menar att de är beroende av varandra och inte kan skiljas åt. Swedbank har satsat på att integrera frågorna i verksamheten på alla nivåer vilket också kan leda till att resurser används kostnadseffektivt (Kor och Mahoney, 2000).

Samarbete mellan olika delar av organisationen är något de strävar efter och till och med uppmanas till från central nivå. På regional nivå exempelvis hålls regelbundna möten och man håller tät kontakt i dessa frågor vilket möjliggör utbyte av erfarenheter och överföring av ny

kunskap. Genom detta utbyte uppstår en synergieffekt som ger dem en fördel i arbetet enligt Darnall och Edwards (2006) och Darnall et al. (2008). Vad gäller projekt och satsningar som genomförs inom ramen för CSR-arbetet menar informanterna att de tenderar att hålla fast vid de befintliga och utveckla dem, vilket också är mer resurseffektivt än att ersätta dem med nya (Lenox och Kung, 2004). Endast de projekt som visat sig inte vara genomförbara har lämnats.

4.3.2 Stringens

Alla informanter anser att hållbarhetsarbetet varit relativt stringent. Mellersta och Östra upplever att det har ökat över tid, särskilt när den nya ledningen tillkom då resurserna ökade markant. Ingen av informanterna tillstår att det vid någon period minskat som helhet eller att det sker några större variationer. Däremot framkom att fokus på att kommunicera om CSR minskade när banken blev aktiebolag, för att sedan öka igen under senare år när det blivit allt viktigare för omvärlden. Det är svårt att påvisa om det faktiska arbetet också minskade under denna period, men i någon utsträckning vore det inte osannolikt eftersom det då inte kommer kunna användas som en konkurrensfördel på samma sätt. Detta kan annars vara ett viktigt incitament för företag att bedriva CSR-arbete (Husted och Salazar, 2006; Vergne och Durand, 2010). Oavsett om det var lika viktigt under denna period eller inte så tyder ändå den minskade kommunikationen om det på inkonsekvens, sett ur intressenters perspektiv.

Under 2000-talet förefaller det emellertid att banken varit huvudsakligen konsekvent i sitt arbete som helhet, sett till resurser som arbetstid och ekonomiska medel. Det som varierat enligt informanterna är vilka frågor som varit viktiga i olika perioder. Fokus på finansiella och sociala mål har tillkommit de senaste åren, och även specifika sakfrågor har påverkat resursfördelningen. Vikten av miljöarbetet är fortfarande stort enligt Västra, men Centrala anser att det har minskat. Vår tolkning är att det beror på vilket perspektiv man har på frågorna. Idag såg vi också en viss tendens till att de finansiella aspekterna var viktigare än både de sociala och ekologiska, men vi anser inte att det räcker för att dra några slutsatser. Det informanterna var överens om är att alla mål är viktiga och dessutom beroende av varandra.

Något vi tydligt sett som inkonsekvent är själva rapporteringen av hållbarhetsarbetet. Som tidigare nämnts ökade den kraftigt år 2012 då man sammanställde utförliga separata rapporter utöver årsredovisningen, men från och med 2014 kommer den återigen bli en del av årsredovisningen. Även om vi inte har någon information om antal sidor som kommer ägnas åt detta, sänder det ändå en signal om dess betydelse när man slutar med de separata

rapporterna. Enligt teorin kan detta tolkas negativt av intressenterna. Det skulle på så sätt kunna påverka synen på Swedbanks legitimitet gällande CSR-arbete (Tang et al., 2012).

4.3.3 Startpunkt

Två av informanterna (Centrala och Mellersta) pekar ut miljö som den första fokus banken hade gällande hållbarhetsfrågorna. Detta har vi även funnit stöd för i rapporterna sedan 1990-talet. Västra å andra sidan pekar ut det finansiella som startpunkt för bankens CSR, och syftar då på att det funnits med sedan 1820 då man alltid arbetat för att kunderna ska ha en sund och stabil ekonomi. Om detta räknas som CSR eller enbart som bankens kärnverksamhet är en tolkningsfråga. Det intressanta för denna undersökning är dock att såväl miljö- som finansiella frågor är externa dimensioner (Tang et al., 2012). Detta eftersom de påverkar intressenter utanför banken – kunder och samhället i stort. Ingen av informanterna nämnde de interna dimensionerna eller de interna intressenterna under intervjuerna. I rapporterna som studerats har de haft ett relativt litet utrymme jämfört med externa dimensioner såväl på 1990-talet som idag, om man ser till förändringsarbete och strategisk målsättning.

4.4 Sammanfattning av resultat och analys

I tabellen nedan presenteras en översikt av resultaten från den empiriska undersökningen.

Likhet	<ul style="list-style-type: none"> • Lika mycket fokus på alla tre huvudområden. • Arbetet är inte uppdelat i någon större utsträckning mellan de tre områdena, med undantag för miljöfrågor där man arbetar något mer specialiserat. • Informanterna ser inga stora skillnader i kunskaper mellan områdena, och anser att de arbetar effektivt utan uppdelning.
Stringens	<ul style="list-style-type: none"> • Informanterna anser att hållbarhetsarbetet varit stringent. • Rapporteringen har varit inkonsekvent.
Startpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på miljö och finansiella frågor, vilka båda är externa dimensioner.

Tabell 1. Sammanfattning av resultat

5. Avslutning

Det avslutande kapitlet presenterar och diskuterar studiens resultat och slutsatser. Vidare tar detta avsnitt upp studiens generaliserbarhet och ger förslag till framtida forskning.

5.1 Diskussion

Vår studie visar att Swedbank följer de utvalda koncepten till vissa delar, och skiljer sig i andra delar. Vad gäller likhet ser vi att de valt att fokusera på flera områden istället för att välja ett huvudområde som teorin förespråkar. Trots att de arbetar något mer specialiserat med miljöfrågorna på central nivå finns ingen tydlig uppdelning i övrigt. I det dagliga arbetet finns olika prioriteringar och fokusområden, men de poängterar att alla mål är långsiktiga och att de tre huvudområdena går in i varandra så mycket att de inte skulle få någon fördel av att dela upp dem. Det framgår dock inte i intervjuerna om de tidigare arbetat på något annat sätt och på så sätt kommit fram till de mest effektiva rutinerna. Det är möjligt att de skulle få fördelar av att specialisera sig mer, men vi har inte tillräckligt med underlag för att dra några slutsatser om detta.

Swedbank har, i linje med vad teorin förespråkar, varit relativt stringenta över tid i sitt hållbarhetsarbete. Vi ser att hållbarhetsarbetet blivit allt mer integrerat i den dagliga verksamheten, vilket tyder på att de arbetar konsekvent med dessa frågor. CSR-arbetet har både växt fram med tiden och uppstått genom den stora satsning den nya ledningen gjorde. Informanterna upplever därför att CSR-arbetet ökat över tid, vilket ligger i linje med den allmänna trenden i samhället. Enligt teorin ska detta stringenta och uthålliga arbete med CSR leda till att intressenter får förtroende för banken i dessa frågor.

Swedbank har som visats valt att utgå från de externa dimensionerna från start, vilket inte är förenligt med teorin. En förklaring kan vara att företag kände ökad press av omgivningen att arbeta med dessa frågor när miljötrenden i samhället blev viktigare. En annan förklaring att man arbetade med externa dimensioner från start kan vara att de interna frågorna inte var i blickfånget på samma sätt som idag. Frågor om jämställdhet, såsom kvotering till bolagsstyrelser och andel kvinnliga chefer, upplever vi har fått större uppmärksamhet i debatten på senare tid. Att man först fokuserade på externa aspekter skulle således kunna bero på att de interna frågorna från början inte bedömdes som lika viktiga.

5.2 Slutsats

Trots att Swedbanks arbete med CSR inte följer riktlinjerna fullt ut, har bankens hållbarhetsarbete visat sig vara framgångsrikt. Både genom utmärkelser de fått, deras framstående position på rankinglistor, och de konkreta resultat de uppnått i arbetet. Detta belyser svårigheterna i att utforma universella riktlinjer för hur CSR-arbete bör utformas. Det är också svårt att utifrån vår undersökning bedöma vilken strategi som passar Swedbank bäst då vi inte har kunnat studera och jämföra olika tillvägagångssätt. Informanterna förklarar hur det kommer sig att de inte specialiserat sig mer, som teorin förespråkar. De anser att det är mer effektivt att samarbeta inom alla områden istället för att dela upp ansvaret. Det är inte säkert att de hade fått en fördel av att arbeta mer fokuserat, eller av att följa alla tre koncepten. Däremot anser vi det är rimligt att anta att deras konsekventa CSR-arbete påverkat hur de uppfattas av omgivningen och därmed bidragit till deras framgång. Swedbanks unika styrkor verkar dels finnas i deras värdegrund, som betonat vikten av samhällsansvar i nästan 200 år. Även de individer som arbetar med hållbarhet idag, vilka har skapat ett effektivt arbetssätt som bygger på samarbete istället för specialisering, utgör en styrka för banken.

Syftet med denna studie är att undersöka hur Swedbank arbetar med CSR. Utöver detta kan vi konstatera att det är svårt att skapa en universell mall för hur CSR ska bedrivas. Frågan är om det finns några rätta svar på hur företag bör ägna sig åt detta. Till viss del beror det på företagets unika styrkor och svagheter samt deras förhållningssätt till frågorna. Vår förhoppning är att vi har belyst denna svårighet och visat att det finns fler faktorer som spelar in för att ett företags CSR-arbete ska upplevas som framgångsrikt. Vår förhoppning är också att detta kan bidra till att fler företag utformar egna CSR-strategier baserat på sina egna unika styrkor. Om fler företag hittar sitt sätt att bedriva CSR-arbete på kan det både gynna företagen och få en större påverkan på samhället i stort.

5.3 Resultatens generaliserbarhet

Även om vi hoppas kunna bidra till att utveckla synen på hur CSR kan utformas, kan vårt resultat som tidigare nämnts inte generaliseras till andra företag. För att kunna göra detta hade det krävts ett större urval av företag att studera, vilket vi inte hade möjligheten att göra. Även i vår undersökning av ett enda företag hade vi kunnat nå mer tillförlitliga resultat om vi haft möjlighet att intervjua fler anställda på central nivå som har en bättre helhetsbild över

Swedbanks arbete. Däremot har de regionanställda det högsta ansvaret för hållbarhetsarbetet inom sin region och får anses ha goda kunskaper om frågorna även sett till organisationen som helhet. Fyra av informanterna har arbetat inom Swedbank i mer än tio år och haft flera olika roller tidigare, såväl inom hållbarhetsarbete som inom andra områden, vilket ökar kvaliteten på svaren.

5.4 Framtida forskning

Det vore intressant att utöka denna studie och undersöka fler företag, för att lättare kunna dra generella slutsatser. Såväl banksektorn som andra branscher, liksom den offentliga sektorn, skulle vara intressant att undersöka vidare. Även en liknande undersökning från intressenternas perspektiv skulle kunna genomföras, exempelvis hur de uppfattar företagens CSR-arbete och vilken betydelse stringens har för dem. Aspekten likhet vore också intressant att undersöka mer ingående. Forskningen har visat att detta kan ge synergieffekter i arbetet men hos Swedbank ansåg man att det var svårt att dela upp områdena och arbeta mer specialiserat. Man skulle kunna undersöka på vilket sätt en större specialisering skulle vara gynnsam. Vi har också pekat på vikten av att utforma CSR-strategier utifrån företagets individuella styrkor. Det vore därför intressant att undersöka hur man går tillväga när man utarbetar sådana strategier, och hur gynnsamt det är för företagen att använda sig av dem.

6. Källförteckning

- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33, 122–36.
- Belu, C. & Manescu, C. (2013). Strategic corporate social responsibility and economic performance. *Applied Economics*, 2013, 45 (19), 2751-2764.
- Bonini, S. M. J., Mendonca, L. T. & Oppenheim, J. M. (2006). When Social issues become strategic. *The McKinsey Quarterly*, 2, 20-32.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972– 92.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F. & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: unlocking the influence of emotional exhaustion'. *Journal of Management Studies*, 43, 368–89.
- Creyer E. H., & William Jr. R. T. (1997) The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?, *Journal of Consumer Marketing*, 14(14), 421-432.
- Dagens Nyheter (2012). Bertoft, J. & König, J. Finansbranschen tar inte ansvar. Tillgänglig från: <http://www.dn.se/debatt/finansbranschen-tar-inte-ansvar-for-etik-och-miljo/> [hämtad 15/03/14].
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ, Mgmt.* 15:1, 1-13.
- Darnall, N. & Edwards, D. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 27, 301–20.
- Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting?. *Journal of International Management*, 14, 364–76.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–11.

Finansplats Stockholm, Finanssektorns betydelse för Sverige (2008), 1-24. [Elektronisk] [http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/Finansplats%20Stockholm%20rapport%20final%20lågupplöst.pdf/\\$file/Finansplats%20Stockholm%20rapport%20final%20lågupplöst.pdf](http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/Finansplats%20Stockholm%20rapport%20final%20lågupplöst.pdf/$file/Finansplats%20Stockholm%20rapport%20final%20lågupplöst.pdf) [hämtad 15/04/14]

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 13 September, 122–6.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191–205.

Grankvist, P. (2009). CSR i praktiken: Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar. Första upplagan. Malmö: Liber.

Harlow, H. F. (1959). Learning set and error factor theory. In Koch, S. (Ed.), *Psychology: A Study of Science*. New York: McGraw-Hill, 492–537.

Husted, B. W. & Salazar, J. J. (2006). ‘Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance’. *Journal of Management Studies*, 43, 75–91.

Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (2000). Penrose’s resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37, 109–39.

Kramer, M. & Porter, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.

Kramer, M. & Porter, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Kramer, M. & Porter, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Lenox, M. & King, A. (2004). ‘Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision’. *Strategic Management Journal*, 25, 331–45.

Marcus, A. A. & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?. *Journal of Management Studies*, 43, 19–46.

Om Swedbank (2014). Tillgänglig från: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm> [hämtad 13/04/14]

Our common future: Report of the world commission on environment and development (1987). [Elektronisk] <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [hämtad 12/04/14]

Policys och riktlinjer (2014). [Elektronisk] <https://www.swedbank.se/om-swedbank/swedbank-i-samhallet/policys-och-riktlinjer/index.htm> [hämtad 26/04/14]

Press release database (2011). Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. [Elektronisk] http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm [hämtad 27/04/14]

- Priser och utmärkelser (2010). [Elektronisk] <http://www.swedbank.se/om-swedbank/priser-och-utmärkelser/priser-och-utmärkelser-2010/index.htm> [hämtad 24/04/14]
- Priser och utmärkelser (2012). [Elektronisk] <http://www.swedbank.se/om-swedbank/priser-och-utmärkelser/priser-och-utmärkelser-2012/index.htm> [hämtad 24/04/14]
- Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility: constructing corporate sensibility. *Organization*, 10, 249–65.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Femte upplagan. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Sifo: Förtroendebarmetern - Allmänhetens Förtroende för Institutioner, Politiska Partier, Massmedier & Företag (2014) [Elektronisk] Tillgänglig från: http://medieakademien.se/wp-content/uploads/2014/03/2014_MedieAkedemins_Fortroendebarmeter_140228.pdf [hämtad 09/05/14]
- Sustainable Brand Index 2013: Alla vinnare (2013), 1-2. [Elektronisk] <http://supermiljobloggen.se/nyheter/2013/05/sustainable-brand-index-2013-alla-vinnare> [hämtad 27/04/14]
- Sustainability policy (2011). [Elektronisk] http://www.swedbank.se/idc/fragments/imp_fr_sustainability_policy/index.htm [hämtad 08/04/14]
- Svenska Dagbladet (2011). Barnier, M. Bankerna måste ta ett större ansvar. Tillgänglig från: http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/bankerna-maste-ta-ett-storre-ansvar_6331360.svd [hämtad 09/03/14]
- Svensson, G. & Wood, G. (2007). Sustainable leadership ethics: a continuous and iterative process. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 251-268.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34, 689–709.
- Tang Z., Hull C. & Rothenberg S. (2012) How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. *Journal Of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1999). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.
- Teng, B. S. & Cummings, J. (2002). Trade-offs in managing resources and capabilities. *Academy of Management Executive*, 16, 81–92.
- Vermeulen, G. A. M. & Barkema, H. G. (2002). Pace, rhythm and scope; process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 637–53.

Vergne, J. & Durand, R. (2010). The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47, 736–59.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E. & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1993–1996. *Organization Science*, 10, 583– 600.

Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122.

Swedbanks Hållbarhetsrapporter:

Swedbank: Hållbarhetsredovisning (2010). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/documents/article/cid_208918.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank: Hållbarhetsredovisning (2011). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/@corpaff/@pubaff/documents/publication/cid_540643.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank: Hållbarhetsredovisning (2012). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/@corpaff/@pubaff/documents/presentation/cid_853476.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank: Hållbarhetsredovisning (2013). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@gs/documents/publication/cid_1330744.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbanks Årsredovisningar:

Swedbank Årsredovisning (1997). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/article/fm_18313.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank Årsredovisning (1998). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/article/fm_12624.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank Årsredovisning (1999). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@com/documents/article/fm_18319.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank. Årsredovisning (2000). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/fa_100001.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank. Årsredovisning (2010). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/publication/cid_208128.pdf [hämtad 20/05/14]

Swedbank. Årsredovisning (2011). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid_492271.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank. Årsredovisning (2012). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid_853157.pdf [hämtad 20/04/14]

Swedbank. Årsredovisning (2013). [Elektronisk]
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid_1330209.pdf [hämtad 20/04/14]

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1

Intervjuer

Pernilla Ruin:	Centrala	2014-05-12	25 minuter
Michael Möller:	Ansvarig region östra	2014-05-12	36 minuter
Åsa Lundquist:	Ansvarig region södra	2014-05-12	24 minuter
Staffan Liewendahl:	Ansvarig region västra	2014-05-08	34 minuter
Linda Förare:	Ansvarig region mellersta	2014-05-08	32 minuter

7.2 Bilaga 2

Intervjufrågor

1. Berätta gärna lite om din roll inom Swedbank och vad det dagliga arbetet innebär.
2. Hur länge har du arbetat på Swedbank?
 - Hur länge har du haft denna roll?
 - Har du tidigare haft andra roller inom Swedbank?
3. Hur länge har Swedbank haft anställda som bara arbetar med hållbarhet?
4. Ni nämner tre huvudområden av CSR i era rapporter, finansiell, social och ekologisk hållbarhet.
 - Hur länge har ni arbetat efter den uppdelningen?
5. Arbetar samma eller olika personer med de olika huvudområdena?
6. Krävs det olika typer av specifika kunskaper och resurser för arbetet inom de tre olika områdena?
 - Hur stora är skillnaderna i vilka kunskaper och resurser som behövs i de olika områdena?
 - Hur länge har ni gjort det?
 - Har arbetet med hållbarhetsmål förändrats över tid?
 - Finns det mål som ni anser är viktigare än andra?
7. Har ni mer fokus på något av huvudområdena eller underområdena idag?
 - Har fokus ändrats över tiden?
8. Hur mycket samarbete sker mellan de som arbetar med dessa frågor i olika regioner?
9. Hur mycket använder ni er av varandras kunskaper och erfarenheter?
 - Hur gör ni det?
10. Brukar ni jobba vidare på tidigare projekt och utveckla dem eller starta nya?

11. Hur har hållbarhetsarbetet sett ut över tid, har det t ex varit mer eller mindre fokus på det?
12. Vi har sett att tidigare har rapporteringen bara varit en liten del av årsredovisningen men sedan 2012 har ni skrivit betydligt utförligare hållbarhetsrapporter.
 - Hur kommer det sig att ni började just 2012?
 - Hur kom förändringen till?
13. Har ni över tid avsatt lika mycket resurser per år till hållbarhetsarbetet eller varierar det?
 - Minskar ni resurserna till hållbarhetsarbete när det går sämre för banken ekonomiskt?
14. Startar ni färre nya projekt eller aktiviteter när det går sämre för banken ekonomiskt?
 - Finns det andra saker som påverkar hur många nya projekt eller aktiviteter som startas?
15. Vi har studerat det som skrivs i era årsredovisningar om hållbarhet från 90-talet och framåt, och hållbarhetsredovisningarna de senaste två åren och har noterat att ert arbete med de här frågorna verkar ha blivit mer strategiskt och integrerat i er kärnverksamhet. Håller du med om detta?
16. Har du någon uppfattning om när den här förändringen skedde, när hållbarhetsarbetet på Swedbank blev mer strategiskt?
 - När vi tittade i era rapporter uppfattade vi det som att det var runt år 2000 som ni blev mer strategiska. Då började ni med GRI-rapportering och att lägga upp hållbarhetsrapporter från årsredovisningarna på hemsidan. Vad skulle du säga om det?
17. Vilka frågor upplevde du var viktigast då, i början av ert strategiska CSR-arbete?
 - Vår uppfattning från att ha studerat era rapporter är att miljö var den viktigaste frågan i början av 2000-talet. Skulle du hålla med om det?

7.3 Bilaga 3

Intervjuguide

Med denna studie vill vi undersöka en bank som anses vara framgångsrik i sitt arbete med CSR.

Vi vill studera hur deras CSR-arbete är utformat. På så sätt syftar studien till att bidra till att utveckla synen på hur CSR-arbete inom bankbranschen kan utformas.

- Telefonintervjuerna kommer enbart att användas till vår C-uppsats.
- Vi har utgått från dessa tre huvudområden som er hållbarhetsrapport bygger på och som vi kommer syfta till på intervjun:

Finansiell hållbarhet	Social hållbarhet	Ekologisk hållbarhet
Finansiell stabilitet	Mänskliga rättigheter	Klimatförändringar
Antikorruption och transparens	Arbetsrätt, hälsa och säkerhet	Resurseffektivitet
Sund och hållbar ekonomi för kunder	Jämställdhet och mångfald	

Källa: Swedbanks hållbarhetsrapporter

Stort tack för att ni tar er tid till att besvara våra frågor!

Med Vänliga Hälsningar,
Alexandra Fristedt och Aya Ibrahim

Exempel på intervjufrågor

1. Hur länge har Swedbank haft anställda som huvudsakligen arbetar med hållbarhet?
2. Ni nämner tre huvudområden av CSR i era rapporter, finansiell, social och ekologisk hållbarhet. Hur länge har ni arbetat efter den uppdelningen?
3. Arbetar samma eller olika personer med de olika huvudområdena?
4. Krävs det olika typer av specifika kunskaper och resurser för arbetet inom de tre olika områdena?
5. Har ni formulerat kvantitativa och kvalitativa mål inom alla tre huvudområden?
 - Hur länge har ni gjort det?
 - Har arbetet med hållbarhetsmål förändrats över tid?
6. Finns det mål som ni anser är viktigare än andra?
7. Har ni mer fokus på något av huvudområdena eller underområdena idag?
 - Har fokus ändrats över tiden?
8. Hur mycket samarbete sker mellan de som arbetar med dessa frågor i olika regioner?
9. Hur mycket använder ni er av varandras kunskaper och erfarenheter?
10. Brukar ni jobba vidare på tidigare projekt och utveckla dem eller starta nya?
11. Hur har hållbarhetsarbetet sett ut över tid, har det t ex varit mer eller mindre fokus på det i förhållande till kärnverksamheten?
12. Vi har sett att tidigare har rapporteringen bara varit en liten del av årsredovisningen men sedan 2012 har ni skrivit betydligt utförligare hållbarhetsrapporter.
 - Hur kommer det sig att ni började just 2012?
13. Har ni över tid avsatt lika mycket resurser per år till hållbarhetsarbetet eller varierar det?
14. Har du någon uppfattning om när hållbarhetsarbetet på Swedbank blev mer strategiskt?
 - Vilka frågor upplevde du var viktigast då, i början av ert strategiska CSR-arbete?