



# Handelshögskolan

Karlstad Business School

Maja Eriksson  
Evelina Värynen

## Bankers hållbarhetsarbete under kristider

En longitudinell fallstudie av hållbar utveckling och  
CSR

Företagsekonomi  
Examensarbete Civilekonom

Termin: VT 2023  
Handledare: Samuel Petros Sebhatu



## **Förord**

Vi vill inleda studien med att tacka vår handledare Samuel Petros Sebhatu för den stöttning vi fått genom givande kritik samt stort engagemang. Vi får inte heller glömma våra respondenter som ställt upp via intervjuer som gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats. Vi vill tacka medstudenter samt opponenter för de kloka åsikter och tankar de bidragit med, vilket hjälpt oss framåt i vårt arbete. Slutligen vill vi även tacka familj och vänner för stöttningen under arbetets gång.

Vi kan intyga att samtliga delar av studien har gjorts gemensamt, med ett gott samarbete.

---

Evelina Väyrynen

---

Maja Eriksson

## Sammanfattning

Inledningsvis går det att se att hållbarhetsarbetet har ökat och blivit en viktig del för samtliga företag, däribland banker, som har en stor påverkan på hela samhället. En förutsättning för att uppnå hållbarhet inom företaget krävs en balans mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer. Att arbeta med hållbarhet är en utmaning, inte minst under svåra tider. Under Covid-19 pandemin fanns det många utmaningar där även hållbarhet var en del av dessa. Tidigare studier visar att hållbarhetsarbetet kan både öka samt minska under kritiska tider, vilket gör det intressant att se om arbetet påverkats för även bankerna.

Syftet med studien är att undersöka samt få en förståelse för hur bankers arbete gällande hållbarhet påverkades under pandemin, där studien undersöker bankernas hållbarhetsrapporter från tiden innan pandemin samt efter. Vidare bidrar studien till att se om bankerna kan dra några lärdomar från pandemin för att sedan ta med sig inför kommande kritiska situationer. Studien görs utifrån tre stycken banker, vilket är Nordea, Länsförsäkringar Värmland samt Handelsbanken. Där semistrukturerade intervjuer samt dokumentstudier gjorts utifrån samtliga banker för att uppnå syftet.

Slutsatsen i studien visar på att bankernas arbete gällande hållbarhet inte påverkats avsevärt. Detta har påvisats genom både intervjuerna samt undersökning av bankernas hållbarhetsrapportering. Det går däremot att se att bankerna haft mindre påverkan gällande miljöfaktorn där det blivit mindre utsläpp då samtliga banker har haft distansarbete samt mindre resande. Vad som går att se är att detta däremot kan påverka den sociala faktorn. Det går även att se att bankerna tar med sig lärdomar från pandemin. Där visade pandemin att kommunikation och krishantering är av stor vikt för företagens arbete. Att ha genomgått en tidigare kris är även nyttigt inför kommande kriser för att bankerna på ett bättre vis vet hur dessa ska hanteras men även vara medvetna om att de klarar att ta sig an utmaningar samt omställningar som sker.

*Nyckelord: Hållbarhet, hållbarhetsrapport, CSR, banksektorn, krishantering, kriskommunikation.*

## **Abstract**

### **Banks' sustainability performance in times of crisis**

Initially, it can be seen that sustainability has become an increasingly important element for all companies, including banks, which have a major impact on society as a whole. Achieving sustainability within the company requires a balance between economic, environmental and social factors. Working on sustainability is a challenge, not least in difficult times. During the pandemic, there were many challenges, and sustainability was one of them. Previous studies show that sustainability work can both increase and decrease during critical times, which makes it interesting to see if the work has been affected for the banks as well.

The purpose of the study is to investigate and gain an understanding of how the major banks' work on sustainability was affected during the pandemic, where the study examines the banks' sustainability reports from the time before the pandemic and after. Furthermore, the study helps to see if the banks can take any lessons from the pandemic to take with them for future critical situations. The study is based on three major banks, which are Nordea, Länsförsäkringar Värmland and Handelsbanken. Where semi-structured interviews and document studies have been made based on all banks to achieve the purpose.

The conclusion of the study shows that the banks' work on sustainability has not been significantly affected. This has been demonstrated through both the interviews and examination of the banks' sustainability reporting. However, it can be seen that the banks have had less impact on the environmental factor where there have been less emissions as all banks have had home work and less travel. What can be seen is that this can affect the social factor. It can also be seen that the banks are taking lessons from the pandemic. The pandemic showed that communication and crisis management are of great importance for companies' work. Having undergone a previous crisis is also useful for future crises because the banks know better how to handle them, but also know that they can handle the challenges and changes that occur.

*Keywords: Sustainability, sustainability report, CSR, the banking sector, crisis management, crisis communication.*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problematisering	8
1.3. Syfte och forskningsfrågor	10
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>11</b>
2.1. Hållbar utveckling och CSR	11
2.1.1. Global reporting initiative (GRI)	12
2.2. Kris	13
2.2.1. Krisens faser	14
2.2.2. Kriskommunikation och krishantering	15
2.3. Sammanfattning	16
<b>3. Metod</b>	<b>17</b>
3.1. Forskningsdesign	17
3.2. Urval	17
3.3. Datainsamling	18
3.3.1. Kvalitativa intervjuer	18
3.3.2. Dokumentgranskning	19
3.4. Analys av data	21
3.5. Trovärdighetsdiskussion	22
3.6. Forskningsetik	23
<b>4. Empiri</b>	<b>25</b>
4.1. Handelsbanken	25
4.1.1. Strategier, mål och visioner avseende hållbarhet	25
4.1.2. Integrering och kommunikation av hållbarhetsmål	27
4.1.3. Krishantering och lärdomar	28
4.2. Nordea	29
4.2.1. Strategier, mål och visioner avseende hållbarhet	29
4.2.2. Integrering och kommunikation av hållbarhetsmål	31
4.2.3. Krishantering och lärdomar	32
4.3. Länsförsäkringar Värmland	33
4.3.1. Strategier, mål och visioner avseende hållbarhet	34
4.3.2. Integrering och kommunikation av hållbarhetsmål	35
4.3.3. Krishantering och lärdomar	36
<b>5. Analys &amp; Diskussion</b>	<b>38</b>
5.1. Hållbar utveckling	38
5.1.1. Strategier och mål avseende hållbarhet	38
5.1.2. Utmaningar	39
5.2. Krishantering	40
5.3. Lärdomar	41
<b>6. Slutsats</b>	<b>43</b>
6.1. Kunskapsbidrag och studiens begränsningar	44
6.2. Framtida forskning	44

## Referenslista

### Bilagor

- Bilaga 1
- Bilaga 2
- Bilaga 3

# 1. Inledning

*Studien inleds med en beskrivning av hur hållbarhet som fokusområde har ökat i näringslivet samt orsakerna till detta. Vidare ges en beskrivning av företagens roll i samhället, i följande fråga, samt deras ansvar när det gäller att sträva efter ett långsiktigt och hållbart samhälle för samtliga involverade. Men även det ansvar som krävs från näringslivet under pressade och osäkra tider.*

## 1.1. Bakgrund

Att se saker och ting från ett hållbarhetsperspektiv är något som har ökat under de senaste åren och har blivit allt mer betydelsefullt för företag att inkludera i sin verksamhetsstrategi (Svenska FN-förbundet, 2019). Att arbeta hållbart innebär en samverkan mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga faktorer (Enquist m.fl., 2006). Dagens samhälle är i en konstant utveckling där näringslivets roll, samt bidrag, är av stor vikt för att fortsätta hålla jämna steg med samhället och dess efterfrågan (Svenska FN-förbundet, 2019). Fokus på hållbarhetsfrågor och dylikt inom organisationer är något som fyller en central roll, samt kan vara en kraftigt bidragande faktor till att åstadkomma existerande mål inom området. Detta är således något som verksamheter, i allt större utsträckning, riktar sitt interna arbete mot. Att intresset dessutom ökat de senaste åren, från företagets sida, är betydande då det visar på ökat engagemang från näringslivet när det gäller implementering av hållbarhetsaspekter (Svenska FN-förbundet, 2019). För att bidra till hållbar utveckling finns idag FN:s globala mål som stöd och utgångspunkt för näringslivet (Sachs, 2015). De globala målen är en del av Agenda 2030, som startades i syfte att utrota fattigdom, stoppa klimatförändringar samt skapa fredliga och trygga samhällen (Svenska FN-förbundet, u.å.).

Vidare, är vikten av hållbarhetsrapportering något som blivit allt mer centralt inom näringslivet och är idag ett krav för stora verksamheter att genomföra (Bolagsverket, 2019). Detta har i sin tur resulterat i en ökad transparens avseende hållbarhetsaspekter från företag ut till deras intressenter, samt samhället i stort. Något som även bidragit till ökat fokus gällande hållbarhetsrapportering är det projekt kallat GRI (Global reporting initiative) som introducerades år 1998. Projektet innehöll riktlinjer avseende hur organisationer ska kommunicera samt redovisa sitt ansvar och påverkan när det gäller miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter (Global Reporting Initiative, 2022).

Med inledning under 2019, samt vidare de senaste åren, har världen präglats av Covid-19 pandemin, vilket var en kris som medförde att samtliga delar av samhället behövde vidta drastiska åtgärder för att minimera de risker som uppkom. (Folkhälsomyndigheten, 2023). Utmaningarna under pandemin var många och däribland även CSR (Corporate social responsibility) (He & Harris, 2020). Innebörden av CSR beskrivs som det sociala ansvar företag står inför, såsom att förbättra samhällets välbefinnande genom företagets resurser (Khan m.fl., 2014). Den kris som kom av Covid-19 pandemin har satt sina spår och resulterat i svårigheter för verksamheter när det gäller fokus på hållbarhetsaspekter (He & Harris, 2020). En aktör som fått allt mer fokus inom detta område är banksektorn, då arbetet med hållbar utveckling och CSR ökade markant i och med finanskrisen med start år 2008 och har sedan dess varit en viktig del i dess verksamhet (Belasri m.fl., 2020). Detta eftersom bankernas dominerande roll inom samhällets ekonomi leder till att deras arbete inte endast påverkar den enskilda banken utan även samhället i stort, beskriver författarna.

Vår värld står dessvärre inför fortsatt ovisshet gällande den stigande inflationen och dess konsekvenser (SCB, 2023). De ökade priser som inflationen bidrar till leder till att hushåll får det mer slitsamt med ekonomin (Sveriges Riksbank, 2022). Detta ställer vidare högre krav på bankverksamheten och det arbete de utför. Att i sådana situationer bibehålla fokuset avseende hållbarhetsfrågor samt CSR är något som det ställs allt mer vikt i att kunna hantera (Falck & Heblich, 2007), detta kan dock vara begränsat under kristider och kan således försvåra följande arbete (Sveriges Riksbank, 2020).

## **1.2. Problematisering**

Näringslivets fotavtryck till den framtida världen är något som ökat intresset för flertalet företag i deras hållbarhetsarbete, speciellt när det gäller det sociala perspektivet (Adams & Frost, 2008). Det har under den senaste tiden, i hög grad, arbetats med TBL (Triple bottom line) (Elkington, 2018) samt GRI (Global reporting Initiative, 2022) när det gäller integrering av hållbarhetsfrågor (Adams & Frost, 2008). Däremot menar författarna att det fortfarande existerar oro avseende följande rapporter, gällande hur de täcker samtliga behov, samt hur trovärdiga de anses vara.

Behovet för företag att anpassa sig utifrån samhällets förändringar gäller även konceptet CSR som har kommit att bli en av många nyckelfaktorer när det kommer till företags tillväxt (Kahn m.fl., 2014). Detta förutsätter således att företag, i god tid, planlägger samt övervakar samhället för att kunna svara på dess utveckling och vara rustad för eventuella



komplikationer (Falck & Hebllich, 2007). Å andra sidan kan det under tider som präglas av kriser vara svårt att fokusera på dessa faktorer, då andra delar av verksamheten kan behöva prioriteras högre (Bansal m.fl., 2015). Då kriser har en betydande påverkan på företags sociala ansvar bör hållbarhetsaspekter, som bland annat CSR, fortsatt prioriteras under dessa tider (García-Benau m.fl., 2013; Kahn m.fl., 2014).

Däremot har tidigare studier visat att verksamheters arbete med CSR har påverkats negativt av kritiska världshändelser. Då företag prioriterat bort konceptet i sitt arbete och istället fokuserat ytterligare på andra faktorer (Fehre & Weber, 2016; García-Benau m.fl., 2013; He & Harris, 2020; Manuel & Herron, 2020). Å andra sidan har det även visat sig vara företag som lägger mer fokus på området, detta eftersom följande anses ha en betydande roll för deras arbete i samhällskritiska situationer (Bansal m.fl., 2015). Under finanskrisen, med start 2008, var situationen kritisk för företag (Fehre & Weber, 2016). Tidigare forskning hänvisar frekvent till denna tid när det talas om krisartade händelser, kopplade till banksektorn, och vilka effekter den tog med sig (García-Benau m.fl., 2013). Det har konstaterats att större transparens var centralt samt att fokuset därmed ökade på CSR-rapportering.

På senare tid har mycket forskning gjorts gällande Covid-19 pandemin. Något som det däremot forskats mindre kring är krisens påverkan på banksektorn samt deras arbetssätt (Shabir m.fl., 2023; Ordonez-Ponce m.fl., 2022). Ordonez-Ponce m.fl., (2022) förklarar vidare att detta är ett relevant område att undersöka då banksektorn har en betydande roll i samhället. Något som vidare är intressant att gräva djupare i är vilka erfarenheter svenska banker eventuellt tagit med sig från Covid-19 pandemin. Dessutom är det intressant att undersöka hur erfarenheter och lärdomar från Covid-19 pandemin kan komma att implementeras i framtida strategier för krishantering.

### 1.3. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att genom en longitudinell fallstudie undersöka hur bankernas arbete med hållbar utveckling samt CSR påverkas under kriser, samt vilka tillvägagångssätt som är lämpliga under dessa tider. För att besvara syftet tillämpas följande forskningsfrågor:

- Vilken påverkan har Covid-19 pandemin haft på banksektorns arbete med hållbarhet?
- Finns det några lärdomar avseende krishantering som banker kan ta med sig in i framtida eventuella krissituationer?

## 2. Teoretisk referensram

*Följande kapitel inleds med en beskrivning av hållbar utveckling och dess betydelse med utgångspunkt i konceptet av CSR. Det ges även en förklaring av de standarder företag bör förhålla sig till vid hållbarhetsredovisning. Vidare beskrivs vikten av kriskommunikation, krishantering samt krisens faser. Avsnittet avslutas med en sammanfattning där samtliga delar länkas samman.*

### 2.1. Hållbar utveckling och CSR

För att som företag bidra till den hållbara utvecklingen krävs en balans mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga faktorer (Enquist m.fl., 2006; Székely & Knirsch, 2005). Externa faktorer såsom kunder och investerare sätter idag allt mer press på företag i deras arbete när det gäller att ta hänsyn till hållbara aspekter (Székely & Knirsch, 2005). Att agera socialt ansvarstagande och hållbart är således något som företag uppmärksammar och utvecklar allt mer (Enquist, m.fl., 2006). Konceptet samt uppfattningen av CSR genomgår en ständig utveckling och tidigare framtagna definitioner börjar kritiserats och omformuleras i syfte att matcha med dagens syn på CSR (Bazillier & Vauday, 2014).

Elkington (2018) beskriver balansen mellan de tre faktorerna ekonomiska, sociala och miljömässiga, som ett ramverk för hållbarhet och använder sig av termen TBL. Med detta menas vidare att verksamheter bör upprätthålla samt expandera sin ekonomiska tillväxt, sitt värde, produkter och tjänsters kvalitet samt dess kundrelationer (Székely & Knirsch, 2005). Det bör även tas hänsyn till etiska samt hållbara aspekter i den dagliga verksamheten för att således tillgodose samhällets behov. Eftersom de tre faktorerna är kopplade till varandra ses ett företag som hållbart om de tar hänsyn till samtliga av dessa (Elkington, 1998; Księżak & Fischbach, 2018).

Den ekonomiska faktorn är en viktig del inom CSR, då vinst skapar möjlighet för företag att uppfylla övriga dimensioner. De betonar däremot att hur företag använder sig av vinsten är bland det viktigaste (Księżak & Fischbach, 2018). Den sociala delen av TBL lägger vikt vid att förbättra levnadsstandarden för samtliga människor och innebär således att företag tar sitt ansvar i att inte utnyttja människor, inte stå bakom barnarbete, tillhandahålla rättvisa löner, samt behandla sina anställda på rätt sätt. Księżak och Fischbach (2018) förklarar CSR som ett verktyg för att skapa goda relationer mellan företag och samhälle. Författarna ser således en koppling mellan CSR och Elkingtons (2018) definition av TBL. Det tredje och sista perspektivet, det miljömässiga, innebär

istället att samtliga människor och företag har ett ansvar gentemot planeten och miljön. Detta är även en viktig del av CSR enligt Księżak och Fischbach (2018) och förklarar vidare att företag besitter det största ansvaret, då de har möjlighet att påverka samhället i stor skala. Sammanfattningsvis belyser författarna därför att CSR-teorier har sin grund i konceptet av TBL.

CSR implies that firms must foremost assume their core economic responsibility and voluntarily go beyond legal minimums so that they are ethical in all of their activities and that they take into account the impact of their actions on stakeholders in society, while simultaneously contributing to global sustainability. (Sarkar & Searcy, 2016, s. 1433)

Genom detta tillvägagångssätt kan företag nå långsiktig lönsamhet samt upprätthålla sin verksamhet (Mallin, 2018). Att ta itu med dessa uppgifter är inte enkelt, utan det kräver ett stort inflytande och engagemang från kärnan av organisationen, en ordentlig ansträngning samt kontinuerlig bedömning (Székely & Knirsch, 2005). För att detta ska kunna genomföras behöver hållbarhetsaspekterna vara väl integrerade inom verksamheten, inte bara på ytan, samt att samtliga medarbetare är införstådda i innebörden av dem (Mallin, 2018).

Problematiken med CSR är främst kopplad till mätningen av de centrala faktorerna (Székely & Knirsch, 2005). Ekonomisk prestation och miljömässiga aspekter kan enkelt utvärderas genom diverse mätningar, medan författarna betonar att de sociala faktorerna är mer komplicerade. Vidare är reglering avseende hållbarhetsrapportering en viktig del, för att företag ska veta vilka riktlinjer de ska förhålla sig till (Global Reporting Initiative, 2022).

### *2.1.1. Global reporting initiative (GRI)*

Det finns olika inriktningar samt principer av hållbarhetsrapportering, där GRI är en av dessa (Global Reporting Initiative, 2022). GRI innefattar standarder som syftar till att hjälpa företag att ta ansvar när det gäller dess globala effekter. Organisationen grundades år 1997 i Boston, USA, som svar på dåvarande protester kopplade till den globala miljön skapades således ett ramverk hållbarhetsrapportering som idag finns till för att hjälpa verksamheter att ta sitt ansvar avseende dessa aspekter (Global Reporting Initiative, 2023). Organisationen övergick år 2016 från enbart riktlinjer till faktiska standarder för hållbarhetsrapportering, vilka fortsatt uppdateras samt utökas kontinuerligt. Innehållet i

GRI:s standarder är baserat på förväntningar från statliga myndigheter såsom; Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD), riktlinjer för multinationella företag, samt FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (Global Reporting Initiative, 2022).

Hållbarhetsrapporter är ett verktyg som kan användas av organisationer för att fortsätta vara legitima samt bli mer legitima, genom att företag kan använda sig av rapporter för att kommunicera till samhället att de står för vad de efterfrågar (Clarke & Gibson, 1999). Företag blir därmed mer transparenta när det gäller deras påverkan på faktorer som ekonomi, miljö och samhället i stort, samt vidare hur de arbetar för att förbättra följande (Global Reporting Initiative, 2022). Vidare bidrar GRI till en förbättrad nivå av den globala jämförbarheten samt kvaliteten på rapporterad information företag emellan. Detta förenklar bedömning samt beslutsfattande avseende organisationens bidrag till hållbar utveckling för den som mottar informationen.

Samhället är dynamiskt, det vill säga att det kontinuerligt förändras, vilket vidare bidrar till att förväntningar ständigt utvecklas (Samkin & Schneider, 2010). Detta kräver därför att organisationerna är förberedda på förändringar för att snabbt kunna anpassa sig i utvecklingen för att kunna följa samhällets värderingar. GRI:s standarder syftar till att vägleda företag när det gäller deras påverkan på ekonomi, miljö samt individerna i samhället, inklusive dess rättigheter (Global Reporting Initiative, 2022). När det gäller ekonomi avses de effekter på ekonomiska system som existerar på diverse nivåer; lokalt, nationellt och globalt, såsom skatter och utbetalningar till regeringen (Global Reporting Initiative, 2022). Organisationers påverkan på miljön kan syfta till användning av naturresurser, såsom energi, mark och vatten, och vidare kan hantering av anställda, såsom arbetsvillkor, löner, samt säkerhet och tillgänglighet, kopplas till verksamhetens inverkan på människor och dess rättigheter (Global Reporting Initiative, 2022).

## **2.2. Kris**

En kris kan beskrivas genom tre gemensamma element; hot, kort beslutstid och en överraskning (Mikušová & Horváthová, 2019). Författarna beskriver den även som plötsligt och utan förvarning. Coombs (2004) förklarar kris på ett liknande sätt, genom något plötsligt och negativt. En kris ska däremot inte blandas ihop med ett problem, då en kris orsakar mer än bara en liten del (Mikušová & Horváthová, 2019). Vidare betonar författarna vikten av att ha i åtanke att organisationer kan påverkas olika av samma sorts kris.

### 2.2.1. *Krisens faser*

Att se krishantering utifrån det interna och externa perspektivet ger ett ramverk för ett samarbete mellan organisationer samt intressenter att förhindra, lösa samt växa ifrån krisen (Bundy m.fl., 2017). Utifrån de två nämnda perspektiven delas krisen upp i tre olika faser vilket är; före, under samt efter krisen. Vidare poängterar författaren att en viktig del är när organisationen väl kommit förbi sista fasen, där organisationen bearbetar samt tar lärdomar av krisen inför kommande perioder. Mikušová och Horváthová (2019) lyfter en liknande uppdelning av kriser där de benämns genom; förebyggande, självförverkligande av krishantering samt aktiviteter efter krisen.

Den förebyggande fasen innebär olika sätt att minska risker för att en kris uppstår (Mikušová & Horváthová, 2019). Där det bygger på företagets aktiviteter samt resurser för att undvika krisen. Genom detta är det även möjligt för organisationer att agera snabbt samt effektivt ifall krisen uppstår även fast det förebyggande arbetet har gjorts. Där krishanteringsteam arbetar för att upptäcka kriser samt skapa en krishanteringsplan. Förverkligande av krishantering är istället den fas där kristeamet behöver kliva fram och agera. Kristeamet hjälper till att underhålla organisationens grundläggande delar samt återställa det som drabbats. Den sista fasen, aktiviteter efter en kris, är en fas som behöver lika mycket fokus som de övriga delarna, vilket är en del som även Bundy m.fl. (2017) lyfter.

Mikušová och Horváthová (2019) menar vidare på att varje kris är en källa för ny kunskap. Där en krisprocess görs för att analysera handlingar och reaktioner samt dess resultat. Analysen görs på kristeamet men även på de anställda inom organisationen. Vidare menar de att även fast det finns regelbundna krisplaner samt utbildningar kan de förekomma avvikelser och fel. Efter krisen bör därför krishanteringen utvärderas, vilket ger organisationen en chans till bättre förberedelse inför kommande kriser. Även Bundy m.fl. (2017) belyser vikten av att inlärningsprocessen, vilket är användbart för hantering av framtida krissituationer.

### 2.2.2. *Kriskommunikation och krishantering*

Den process som görs för att minska eller hindra en oväntad händelse som kan skada en organisation och dess intressenter kallas för krishantering (Mikušová & Horváthová, 2019). Krishantering kan även beskrivas genom en situation med ovisshet där det krävs snabbt agerande under hög press (Oscarsson & Danielsson, 2018). Att hantera en kris är även en viktig del av ett företags arbete, för att nå framgång (Khodarahmi, 2009). För att på bästa sätt hantera en kris krävs det att den förutses i god tid (Mikušová & Horváthová, 2019). Att organisationerna kan anpassa sig är av stor vikt för att hantera krisen, genom att förändra de organisatoriska strategierna till den nya situationen som en kris medför (Deverell & Olsson, 2010). Vidare menar dem, för att företagen ska kunna anpassa sig till situationen krävs det kapacitet för att kunna tolka signaler om att något kommer att hända, och anpassa organisationen därefter. För att hanteringen ska vara effektiv krävs flexibilitet i hanteringen samt tillförlitlighet i den information som ges ut (Khodarahmi, 2009).

Kriskommunikation är en viktig del i en kris, vilket innefattar att skydda både intressenter och företag (Timothy Coombs m.fl., 2010). Kriser är komplexa och svåra, därför krävs det riskhanteringsstrategier. När ett företag drabbas av en kris är därför en fungerade kriskommunikation av stor vikt (Ham & Kim, 2020). Vidare menar författarna att kriskommunikationen kan dämpa de negativa konsekvenserna som blir av den inträffade händelsen. Krishantering utgår från både det externa och interna perspektivet (Bundy m.fl., 2017). Där det interna fokuset ligger i hur organisationens dynamik fungerar. Det externa perspektivet handlar istället om interaktionen mellan intressenterna samt organisationen.

En viktig del är den interna kommunikationen, det vill säga den kommunikation som sker från företaget till de anställda (Adamu & Mohamad, 2019). Författaren argumenterar vidare för vikten av den interna kommunikationen, eftersom de anställda är den mest värdefulla tillgången inom organisationen. Det krävs att informationen är uppdaterad samt användbar, vilket resulterar i att det skapas nya användbara idéer samt en bättre hanteringen av krisen. Det är även viktigt att krishanterare skapar en god relation till de anställda för att skapa förtroende. Vilket vidare resulterar i att de anställda kan kommunicera med förtroende till de externa intressenterna utanför företaget (Adamu & Mohamad, 2019).

### 2.3. Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka hur bankernas hållbarhetsarbete förändras under kristider, samt hur erfarenheter och lärdomar från Covid-19 pandemin kan användas i framtida kriser. I detta kapitlet har därför ett urval av teorier tagits fram, där bland annat krishantering och hållbar utveckling har beskrivits. När kriser uppkommer kan somliga delar av företags arbete komma att prioriteras bort för att fokusera ytterligare på de faktorer som är av störst betydelse (Bansal m.fl., 2015). När det gäller hantering av kriser är därmed kriskommunikation av stor vikt för företag (Timothy Coombs m.fl., 2010). Att vara väl förberedd samt besitta förmågan att agera snabbt är av högsta prioritet vid inträffandet av en kris. Även det arbete som genomförs i efterhand för att underlätta för framtida kriser betonas vidare som en viktig del (Mikušová & Horváthová, 2019).

Arbetet med hållbar utveckling och CSR är något som tidigare har kommit att prioriteras bort inom verksamheter under tider präglade av kriser (Fehre & Weber, 2016; García-Benau m.fl., 2013; He & Harris, 2020; Manuel & Herron, 2020). Vidare menar forskare att hållbarhetsaspekter fortsatt bör prioriteras då de ses som en stark bidragande faktor till att företag tar sitt sociala ansvar (García-Benau m.fl., 2013; Kahn m.fl., 2014). Koncept kopplade till hållbarhet bör därmed vara en väl integrerad del av företags verksamhetsstrategier. Vidare har regleringen som GRI:s standarder bidrar med möjlighet att påverka företag i deras arbete mot en mer hållbar verksamhet (Global Reporting Initiative, 2022). För att besvara studiens syfte kommer samtliga av ovan nämnda aspekter utgöra en betydande grund samt driva kommande diskussion framåt.



### 3. Metod

*I följande avsnitt beskrivs tillvägagångssättet för insamling av relevant data för studiens syfte. Däribland vilka strategier som använts, samt vilka metoder som har tillämpats. Vidare redovisas även hur analys av det insamlade materialet gått till, följt av en diskussion avseende studiens trovärdighet för att sedan avsluta med en beskrivning av forskningsetiska aspekter.*

#### 3.1. Forskningsdesign

Vid genomförandet av studien har en kvalitativ forskningsstrategi med kombinerad metod tillämpats. Valet av forskningsdesign har sin grund i studiens syfte, det vill säga att undersöka om bankers arbete med hållbarhet samt CSR har påverkats något av Covid-19 pandemin. För att besvara detta krävs specifik information med tydliga beskrivningar, för att således få en förståelse av fenomenet. Därmed är den kvalitativa forskningsdesignen lämplig då Denscombe (2018) menar på att denna design syftar till att undersöka ett område på ett mer djupgående plan, samt tillhandahålla detaljerad information om ämnet i fråga.

En longitudinell fallstudie har vidare tillämpats för att undersöka om det skett någon skillnad avseende hållbarhetsarbetet inom banksektorn under Covid-19-pandemin. En fallstudie syftar till att ta fram detaljerad information om ett specifikt ämne som undersöks (Bryman & Bell, 2017; David & Sutton, 2016). Vidare syftar den longitudinella forskningsdesignen till att undersöka ett fenomen över tid. Detta genom att samla in data från minst två tidpunkter för att sedan göra en jämförelse dem emellan (David & Sutton, 2016). Dokument från 2018 samt 2021 har därmed granskats för att se om det skett några förändringar av bankernas hållbarhetsarbete. Denna period valdes eftersom 2018 motsvarar året innan Covid-19 pandemin tog fart, medan 2021 representerar tiden efter dess slut. Då det enbart undersökts dokument samt intervjuer gällande hållbarhet, har vidare en kohortstudie genomförts. Bryman och Bell (2017) förklarar att denna typ av studie avser en grupp människor eller ett slumpmässigt urval av dessa människor, där alla i gruppen har något gemensamt, i detta fall hållbarhet.

#### 3.2. Urval

För att finna svar på den angivna frågeställningen har bankerna; Handelsbanken, Nordea, samt Länsförsäkringar Värmland studerats. Då ett djupt och informationsrikt resultat önskades, genomfördes kvalitativa intervjuer med en person från respektive bank.

Specifikt för samtliga av de tre respondenterna var deras expertis inom hållbarhetsområdet. Detta var av stor vikt vid val av respondenter, för att således säkerställa kvaliteten på insamlad information. Det tillämpade tillvägagångssättet benämns som ett icke-sannolikhetsurval där ett subjektivt urval har genomförts, vilket enligt Denscombe (2018) innebär att respondenterna i fråga är handplockade utifrån dess expertis samt relevans för studiens syfte.

Vidare kompletterades information från respektive respondent med särskilda dokument relevanta för studien. Eftersom utvecklingen av hållbarhetsarbetet inom verksamheterna var av intresse granskades därmed, i huvudsak, respektive banks hållbarhetsrapporter. De dokument som inkluderades i granskningen var totalt sju stycken, varav sex stycken hållbarhetsrapporter där information från år 2018 samt 2021 var av intresse. Samtliga sidor i respektive hållbarhetsrapport granskades noggrant för att således hitta relevant information samt för att styrka insamlad information från de kvalitativa intervjuerna.

### **3.3. Datainsamling**

I detta avsnitt redovisas den primärdatan som samlats in i syfte att besvara studiens forskningsfrågor. Denna består av kvalitativa intervjuer samt granskning av dokument. Innan genomförandet av intervjuerna gjordes en förstudie av tilltänkt intervjuguide för att säkerställa kvaliteten på innehållet. Frågorna testades här på kvalificerade personer, samt personer med kunskap inom området hållbarhet för att vidare kunna analysera dess relevans för studiens syfte. Vid genomförandet av kvalitativa intervjuer är denna punkt av stor vikt för att åstadkomma önskat resultat av datainsamlingen (David & Sutton, 2016).

#### **3.3.1. *Kvalitativa intervjuer***

I studien tillämpades en semistrukturerad intervjuguide, vilket enligt Bryman och Bell (2017) ger respondenten frihet, samtidigt som intervjuaren behåller en grundläggande kontroll och utgångspunkt i de teman som ska undersökas. Syftet med intervjuerna var att åstadkomma en djup samt detaljerad bild av hur samtliga banker arbetar med hållbarhet. Författarna menar vidare på att det semistrukturerade upplägget ger utrymme för intervjuaren att ställa kompletterande frågor, som inte nödvändigtvis behöver ingå i den tillämpade guiden, för att således anknyta till respondentens svar samt driva på samtalet ytterligare.

Respondenterna har i studien benämnts som R1, R2 respektive R3 för att säkerställa deras anonymitet. Vidare har inte arbetstiteln angetts, även detta för att försäkra att respektive respondent blir anonym. Nedan följer en tabell över de banker som deltog, benämningen av respondenterna som intervjuades, samt tid, datum och plats för intervjun.

**Tabell 1: Redovisning av de respondenter som deltagit i studien**

Bank	Respondent	Tid	Datum	Plats
Handelsbanken	R1	30:05	29/3-23	Distans
Nordea	R2	47:10	18/4-23	Distans
Länsförsäkringar Värmland	R3	47:33	30/3-23	Distans

Samtliga intervjuer genomfördes på distans med anledning av att de respondenter som ingick i studien arbetade på annan ort. Innan respektive intervjutillfälle fick de tillfrågade respondenterna ta del av information avseende studiens syfte samt en beskrivning av intervjuens upplägg. De fick även tillgång till intervjuguiden, med grundläggande frågor, för att på så sätt kunna vara väl förberedda inför intervjutillfället.

Då intervjuguiden var skapad enligt semistrukturerad form bidrog detta till goda konversationer där respektive respondent fick möjlighet att tala till punkt, samt fylla i med önskade detaljer utifrån behov. För att vidare i efterhand kunna sammanställa angiven information spelades intervjuerna in, vilket vid inledning av respektive intervju godkändes av respondenten i fråga. David och Sutton (2016) anger att detta är något som underlättar kommande analys av insamlat material.

### **3.3.2. Dokumentgranskning**

Dokumentundersökningen i studien bestod av en granskning av utvalda dokument från de tillämpade bankerna, främst i form av hållbarhetsrapporter. Detta genomfördes i syfte att undersöka hur verksamheten i fråga arbetat samt implementerat hållbarhetsaspekter i sin verksamhet under perioden 2018 till 2021. Genom att kombinera kvalitativa intervjuer med dokumentgranskning var förhoppningen att skapa en övergripande förståelse och samtidigt nå detaljerad information om ämnet i fråga, vilket Malina m.fl. (2011) betonar som en stark fördel vid tillämpandet av kombinerad metod.

För att komplettera till de kvalitativa intervjuerna tillämpades därmed granskning av dokument. Denscombe (2018) förklarar dokumentär forskning som en forskning där dokument används som en primär datakälla. Författaren förklarar vidare att dokument är användbart för stöd till annan information, vilket i denna studie kan ses som stöd till de intervjuer som har genomförts. För att besvara studiens syfte önskades högt uppsatta personer med god kompetens inom området för intervjuerna. I och med detta uppstod det en del svårigheter då det var problematiskt att komma i kontakt med personer relevanta för området. Då de tre utvalda respondenterna var tillfrågade med anledning av deras högt uppsatta roll inom respektive verksamhet, ses inte detta som ett problem. Genom att koppla de granskade dokumenten, som hittas nedan i tabell 2, till respondenternas svar, har det konstaterats att tillräcklig information funnits för att besvara uppsatsens syfte. De dokument som har undersökts är dokument som Denscombe (2018) benämner offentliga dokument, det vill säga allmänna och publicerade uppgifter som går att finna online på respektive verksamhets webbplats.

Nedan följer en tabell som sammanställer de dokument som granskats i studien.

**Tabell 2: Redovisning av de dokument som granskats i studien**

Bank	Dokument	Antal sidor	Hämtad
Handelsbanken	Hållbarhetsredovisning 2018	72 st	Hämtad online på företagets webbsida
	Års-och hållbarhetsredovisning 2021	284 st, varav 36 st avseende hållbarhet	
	Sustainability Factbook 2021, Including GRI index & Principles for Responsible Banking Reporting and Self-Assessment Template	27 st	
Nordea	Sustainability Report 2018	52 st	Hämtad online på företagets webbsida
	Annual Report 2021	364 st, varav 33 st avseende hållbarhet	
Länsförsäkringar Värmland	Länsförsäkringar Värmland Årsredovisning 2018	64 st	Hämtad online på företagets webbsida
	Länsförsäkringar Värmland Årsredovisning 2021	79 st	

### 3.4. Analys av data

Efter genomförandet av de kvalitativa intervjuerna, samt granskning av respektive banks dokument kopplade till hållbarhet, analyserades insamlad data. De insamlade intervjuerna transkriberades genom att skriva ned samtliga delar av det som respektive respondent sagt vid intervjutillfället. Detta gjordes för att få en överblick av vad som sagts samt för att säkerställa att inget bortfall av information skett. Detta beskrivs av Denscombe (2018) som en viktig men tidskrävande process.

Datan från de dokument som tillämpats i studien analyserades genom en innehållsanalys, för att således få fram relevant information för uppsatsens syfte. En innehållsanalys avser att tolka och granska innehållet i samtal och text (Bryman & Bell, 2017). Genom tillämpning av denna analysmetod framhävs således relevant information för sammanhanget (Denscombe, 2018). En förutsättning för tillämpning av kvalitativ innehållsanalys är att de frågeställningar som ska undersökas är tydligt och konkret formulerade. Detta eftersom följande kommer att påverka valet av vad som ska analyseras, samt genomförandet av kodningsprocessen, beskriver Bryman och Bell (2017). Därmed var detta viktigt att säkerställa.

För att vidare analysera den transkriberade datan samt de granskade dokumenten genomfördes kodning, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är en process som bryter ned datan i mindre delar för att således förenkla arbetet. Första steget i kodningsprocessen var att respektive författare av uppsatsen individuellt sökte efter teman och kategorier kopplade till studiens syfte i det transkriberade materialet. Där nyckelord som bland annat hållbarhet, mål, strategi, vision samt kommunikation märktes ut för att sedan sammanställas. Se tabell 3 för exempel. Att kodningsprocessen inleddes individuellt ses som fördelaktigt då det därmed skapades ett bredare perspektiv av innehållet, samt att risken för eventuellt bortfall reducerades. Bryman och Bell (2017) antyder att detta är av stor vikt för att nå ett rättfärdigt resultat av insamlad data. Vidare valdes ofta förekommande kategorier med relevans för studiens syfte ut gemensamt för att slutligen genomföra analys av det sammanställda materialet. Den process som beskrivs ovan motsvarar de steg som Denscombe (2018) beskriver att en analys av kvalitativ data bör innehålla. Där samtliga av dessa steg genomfördes för att finna mönster samt kopplingar mellan transkriberade intervjuer och dokument, för att på så sätt kvantifiera innehållet samt visa på trovärdighet i respondenternas svar (Denscombe, 2018).

Nedan presenteras ett exempel som visar hur kodningsprocessen såg ut, där ett exempel från vardera datainsamlingsmetod redovisas.

**Tabell 3: Exempel på kodning**

Tema	Kategorier	Koder	Exempel från intervju	Exempel från dokument
Hållbar utveckling	Mål	Utveckling	“Hela LF’s hjärta är hållbarhet, tycker jag, det står för så mycket, vi har olika strategier, våra målområden, tillväxtmål, ha bästa kundupplevelsen oavsett kanal, bidra till en positiv och hållbar samhällsutveckling, fokus på medarbetare vi ska va en attraktiv arbetsgivare med kompetenta och engagerade medarbetare.” (R3)	“Hållbarhetsarbetet är integrerat i verksamheten med målet att det ska leda till positiv utveckling för oss, våra kunder och vår omvärld. [...] För att säkerställa att vårt arbete ger resultat utvärderar vi prestanda inom hållbarhet regelbundet och kommunicerar detta både internt och externt.” (Länsförsäkringar Värmland, 2022, s. 17)

### 3.5. Trovärdighetsdiskussion

För att öka tillförlitligheten i studien har kvalitativa intervjuer kombinerats med dokumentgranskning. Urvalet av respondenter genomfördes även noggrant. Detta för att säkerställa dess relevans, samt att de besatt tillräckligt med kunskap inom området för att besvara de uppsatta intervjufrågorna, vilket Denscombe (2018) nämner som en viktig del. Respondenterna fick även tillgång till intervjuguiden, med grundläggande frågor innan intervjutillfället, för att på så sätt vara väl förberedda, vilket enligt Bryman och Bell (2017) ökar studiens tillförlitlighet. För att stärka tillämpad intervjuguide har denna granskats av utomstående med kompetens inom området. Bryman och Bell (2017) anser att detta är betydande då det ska vara tydligt vilken information som önskas av frågorna. Egna värderingar samt personliga åsikter om ämnet har vidare lämnats utanför studien. Detta har först och främst säkerställts genom att intervjuerna har spelats in, för att vidare transkribera samtliga delar (Bryman & Bell, 2017). Genom denna analysmetod har forskarnas värderingar samt egna tolkningar lämnats utanför studien i möjligaste mån.

Vidare har de granskade dokumenten valts ut med anledning av dess relevans för studiens syfte, samt att de anses tillförlitliga då samtliga är publicerade offentliga dokument. Kriteriet som uppfylls här kallas för autenticitet, vilket innebär att de dokument som granskats ska vara äkta samt av ursprunglig grad och således inte omskrivna (Denscombe, 2018). Den stora mängd dokument som granskats bidrar dessutom till ökad trovärdighet, med tanke på dess kvantitet. Vidare menar författaren att dokument även ska vara representativa, fullständiga samt fria från fel. De dokument som granskats i denna studie har därmed valts ut utifrån dess innebörd, för att de vidare ska vara tydliga och enkla att tolka.

Att använda flera metoder vid undersökning av ett fenomen kallas för triangulering och är ett koncept som används för att säkerställa att resultatet av en studie är rättvisande (Bryman & Bell, 2017). Författarna förklarar vidare att tillämpning av två metoder dessutom kan bidra till en bättre förståelse av verkligheten. För att säkerställa studiens pålitlighet har de val under processens gång noggrant granskats utifrån dess relevans och lämplighet. Där tydliga beskrivningar och redogörelser har genomförts för att skapa en förståelse för processens beslutsgång. Slutligen, då studien innefattade två författare, har båda parter objektivitet kunnat säkerställas (Bryman & Bell, 2017).

### **3.6. Forskningsetik**

Etiska överväganden är av stor vikt vid samtliga stadier i samhällsvetenskaplig forskning, vilket David och Sutton (2016) betonar. Vidare nämner Denscombe (2018) ett antal principer när det gäller undersökning av etiska aspekter. För det första ska deltagarnas intresse skyddas, det vill säga att de som medverkar i studien inte ska påverkas negativt av sitt deltagande. För att säkerställa detta har samtliga respondenter varit anonyma då kön, ålder, namn samt arbetsposition inom verksamheten har hållits utanför studien i enlighet med dataskyddsförordningen GDPR (Integritetsskyddsmyndigheten, 2023).

Nästa princip betonar vikten av att deltagandet i studien ska vara frivilligt, samt baserat på samtycke från respondentens sida (Denscombe, 2018). I studien har därför informationsmeddelande skickats till samtliga respondenter för att säkerställa att samtycke har funnits innan genomförandet. Vidare, eftersom samtliga intervjuer skett digitalt, godkändes inspelning av material muntligt vid intervjutillfället. Med hänsyn till GDPR kommer inspelat material att raderas vid slutförandet av uppsatsen. Detta för att säkerställa att ingen känslig information sprids i efterhand, vilket David och Sutton (2016) betonar som viktigt.

Slutligen för att uppnå ett sådant rättvist resultat som möjligt krävs det att forskaren arbetar öppet och ärligt i förhållande till de fenomen som undersökningen syftar till att studera (Denscombe, 2018). För att säkerställa detta har ett utkast av insamlad data skickats ut till respektive respondent, som vidare har inkommit med ett bekräftande svar där de godkänt materialet och skrivit under en samtyckesblankett (se bilaga 3). Därmed har samtycke från respondenternas sida garanterats.



## 4. Empiri

*Följande kapitel inleds med en beskrivning av de tre bankerna som har deltagit i undersökningen; Handelsbanken, Nordea och Länsförsäkringar Värmland, samt hur de förhåller sig till hållbarhet inom sin organisation. Vidare redovisas det insamlade materialet från intervjuer samt information från de dokument som har studerats longitudinellt från 2018 respektive 2021.*

### 4.1. Handelsbanken

Handelsbanken grundades år 1871 och har idag sin marknad inom Nederländerna, Norge, Storbritannien samt Sverige. Verksamheten beskriver sig som starkt decentraliserad med kundens behov i fokus. Som bank har de en viktig samhällsfunktion, där de agerar hållbart samt stabilt och ett fokus på nära relationer (Handelsbanken, u.å.).

Ett konkret mål verksamheten har är att vara nettonollutsläpp av växthusgaser senast år 2040 (Handelsbanken, u.å.). Vidare arbetar Handelsbanken med sex av FNs globala hållbarhetsmål, det första målet är jämställdhet, vidare är anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt ett mål som banken fokuserar på. Hållbar industri, innovationer och infrastruktur är nästa mål, genom att investera i dessa delar för att bidra till en bättre framtid. Hållbara städer och samhällen är ytterligare en viktig del samt bekämpa klimatförändringarna, där de bidrar genom att finansiera klimatsmarta delar samt hållbara investeringar. Det sista målet är fredliga och inkluderande samhällen.

Samtliga av Handelsbankens rapporter är uppställda i enlighet med GRI-standards. Det går även att se att rapporterna är uppställda enligt ekonomisk, social samt miljömässig hållbarhet (Handelsbanken, 2022b) .

#### 4.1.1. *Strategier, mål och visioner avseende hållbarhet*

Hållbarhet har varit en viktig del i handelsbankens arbete, vilket betonas kontinuerligt i samtliga hållbarhetsrapporter från 2018 till och med 2021 (Handelsbanken 2019; Handelsbanken, 2022b). Arbetet gällande hållbarhet samt kundrelationer ser Handelsbanken utifrån ett långsiktigt perspektiv, där hållbarhetsaspekter funnits inom bankens kultur under många år, samt är djupt förankrat. För Handelsbanken är det viktigt att hållbarhetsarbetet finns inom hela organisationen och i alla beslut som tas. Detta är även något som R1 betonar och uttrycker sig på följande vis:

Handelsbanken har ett långsiktigt perspektiv på sin verksamhet och hållbarhet är djupt förankrat i både företagskultur och arbetssätt. Hållbarhet är inte bara ett uttalat engagemang för miljö- eller samhällsfrågor, utan något som ska vara integrerat i alla delar av affären och organisationen på samtliga marknader där banken befinner sig. (R1)

År 2018 genomförde Handelsbanken en omfattande väsentlighetsanalys. Denna genomfördes i syfte att identifiera samt prioritera de områden som besitter störst möjlighet att bidra till hållbar utveckling inom det ekonomiska, miljömässiga och det sociala perspektivet. I analysen valdes tre olika områden fram, vilket är finansiering, rådgivning samt investeringar som har en stor roll. Väsentlighetsanalysen har vidare fortsatt genomförts de följande åren, vilket framgår av hållbarhetsredovisningen (Handelsbanken, 2022a). Kopplat till väsentlighetsanalysen nämner R1 att finansiering, investering samt rådgivning och jämställdhet är viktiga delar inom Handelsbankens hållbarhetsarbete. Vidare nämner R1 även följande:

Att som bank arbeta med hållbarhetsfrågor handlar dels om att hantera risker, ett hantverk som Handelsbanken är erkänt bra på, men också om att ta vara på de enorma möjligheter som finns i att finansiera och investera i det samhälle vi vill ha och, lämna vidare till framtida generationer. Med den insikten är det Handelsbankens strategi att se hållbarhetsfrågorna som en helt naturlig del av verksamheten som alla arbetar med, oavsett om man utvecklar våra digitala mötesplatser eller ger rådgivning till våra kunder. (R1)

I hållbarhetsrapporten från 2021 går det att se en ökning gällande dessa delar jämfört med 2018, i deras nyckeltal som är relaterade till hållbarhetsmålen (Handelsbanken, 2022a). Detta speglar vad R1 definierar som några av de prioriteringar banken har inom sitt hållbarhetsarbete. Det går att se en ökning i vad R1 nämner som finansiering, grön finansiering, som har gått från 500 EURm år 2018 till 1000 EURm fram till år 2021 (Handelsbanken, 2022a). Vidare finns det även en ökning gällande exkluderingen av kontroversiell verksamhet som bidrar till målet gällande investering, vilket förklaras genom att Handelsbanken följer Parisavtalets klimatmål. Ökningen har gått från 311 SEK år 2018 till 904 SEK år 2021. Däremot går det att se att antalet licensierade anställda inom banken har minskat de senaste åren (Handelsbanken, 2022a). Vidare har jämställdhet varit en viktig del för banken utifrån samtliga rapporter. Det går även att se att ett jämställt sparande får ett viktigare fokus inom rapporterna 2021 än vad den var 2018 (Handelsbanken 2019; Handelsbanken 2022b).

Det finns även en del utmaningar gällande arbetet kring hållbarhet. R1 nämner några av dessa som förekommer under arbetsprocessen:

Att det inte går tillräckligt fort att ställa om, det gäller inte bara oss utan i samhället i stort. Att ha tillgång till relevant hållbarhetsdata så att vi kan rapportera på ett korrekt sätt. Regelverken från EU som kommer löpande. (R1)

Det är utmanande, det är många företag som vill förse med data, och vi har tagit in olika beroende på olika ställen. Genom nya regelverket, CSRD kommer detta att bli enklare framgent. Detta är något som på långa vägar inte är klart, men det vi gör är att arbeta intensivt med det, det hade varit enkelt om det hade funnits en lösning men det gör det inte. (R1)

Banken har ett stort fokus på att implementera de nya regelverken som kommer löpande, då verksamheten skulle påverkas negativt genom böter och dylikt om dessa inte skulle följas. Där olika oväntade risker kräver att nya regelverk skapas, som banken måste efterfölja för att minska påverkan (Handelsbanken 2022b).

#### *4.1.2. Integrering och kommunikation av hållbarhetsmål*

Eftersom Handelsbanken tydligt beskriver sig som en bank som arbetar decentraliserat för att komma nära sina kunder och det lokala samhället, krävs det att alla medarbetare är delaktiga i hållbarhetsarbetet och bidrar (Handelsbanken, 2021). För att säkerställa att arbetet gällande hållbarhetsarbetet följs upp inom verksamheten förklarar R1 följande:

I Handelsbanken har vi verksamhetsplanering, där hållbarhet är en del i verksamhetsplanering, så vi gör en årlig plan varje år för det man ska i huvudsak göra. Sen kommer det alltid snabba puckar och så vidare, men i det stora hela så jobbar man med en planering för den avdelningens roll i organisationen, och där inkluderas hållbarhet, sen utvärderar man det efter året hur det har gått. (R1)

Informationen som R1 uppgav speglas även i hållbarhetsrapporten, där hållbarhet beskrivs som en obligatorisk del inom Handelsbankens årliga affärsplanering. Dessutom bidrar detta till att medarbetare inom verksamheten får chansen att delta samt ha en inverkan på hållbarhetsarbetet (Handelsbanken, 2022b).

### 4.1.3. *Krishantering och lärdomar*

I Handelsbankens hållbarhetsrapport nämns det att de är en bank som agerar hållbart samt ansvarsfullt, för att bidra till en positiv påverkan på hela samhället. Ett exempel tas upp gällande kriser, där de beskriver att de arbetar för att förebygga risker, samt att detta är förankrat i deras hållbarhetsarbete (Handelsbanken, 2022b). Utifrån krisen har handelsbanken på olika sätt varit tvungna att anpassa sig efter följande, något som R1 nämner genom:

Vikten av att snabbt agera för att skydda både våra anställda och våra kunder, vikten av att kontinuerligt informera om händelseutvecklingen till både anställda och kunder samt att kontinuerligt anpassa åtgärderna för det läge som just då gällde. [...] hur vi som bank hade en viktig roll att fylla i samhället så att våra kunder kunde få den hjälp de behövde. Vi erbjuder också bankens anställda som har sjukvårdsutbildning att bidra i sjukvården med bibehållen lön från banken. [...] tydligt hur viktigt det var att stötta chefer i att hjälpa medarbetare med den oro som naturligt uppkom. (R1)

Handelsbanken beskrivs ha vidtagit olika åtgärder gällande Covid-19 pandemin, där olika krisstaber haft en stor roll med regelbundna möten sedan pandemins start (Handelsbanken 2022b). De har även gett medarbetare inom verksamheten information samt löpande råd under den kritiska tiden. Handelsbankens nämner vidare i sin rapport att kontinuitetsplanering samt krishantering är en viktig del för att banken ska kunna ha en fortsatt verksamhet trots krissituationer. Något som även gör den förberedande beredskapen till en viktig del för att lindra skadorna som kan inträffa, i de fall där arbetet sker utifrån krishandböcker (Handelsbanken, 2022b). Trots Covid-19 pandemin var arbetet gällande hållbarhet något som fortskred enligt R1:

[...] arbetet fortskrider, det var så många andra saker som var brandkårsuttryckningar under pandemin, då flera kollegor blev mycket sjuka, och men vi lärde oss mycket, dels att vi klarar av att ha en fungerande verksamhet trots att alla sitter hemma, satt hemma två år, personligen passar mig inte alls, men det var så det var, det var en viktig lärdom. [...] Hållbarhetsarbetet blev inte ännu mer prioriterat, det var samma prioritet som innan, definitivt inte mindre. (R1)

Det nämns även i rapporten att banken har hanterat pandemin genom omfattande åtgärder, genom exempelvis utbildningar samt stöttat ett arbete inom vården. De har även gjort arbetsplatsen mer digital med distansarbete samt möten med kunder via nätet. Som tidigare nämnts går det att se att verksamhetens nyckeltal fortsatt ökat de senaste åren,

vilket visar på att arbetet har fortsatt trots omständigheterna. Det går även att finna i hållbarhetsrapporten att pandemin har påverkat banken på olika sätt, där minskade resor och färre fysiska kundmöten är något som bidragit till mindre påverkan på miljö samt klimat (Handelsbanken, 2022b).

## 4.2. Nordea

Nordea firade 200 år i branschen år 2020 och är idag den största banken inom Norden (Nordea, u.å.). Verksamheten strävar efter att vara personlig, genom att bry sig om samt ta hand om sina kunder samt vara experter. De är även kompetenta för att uppfylla finansiella behov samt ansvarsfulla genom att vara uppmärksamma på vilka följder olika beslut får. De beskriver sig vidare som en stark bank då de anger att de är väl utrustade för att hantera både goda och krisartade tider.

Hållbarhet är något som länge varit aktuellt för Nordea och beskrivs som en grundläggande faktor för samtliga delar i verksamhetens strategier (Nordea, 2022). Nordea väljer att fokusera på 12 av FN:s 17 globala hållbarhetsmål som speglar deras strategiska pelare genom socialt ansvarstagande, klimatåtgärder, finansiell styrka samt bolagsstyrning och kultur. Där är hållbarhetsmål 4-5 samt 8-10 inom deras sociala ansvarstagande. Vidare beskrivs klimatåtgärder utifrån målen 7 och 12-15, där även finansiell styrka kopplas till mål 13. Slutligen kopplas bolagsstyrning och kultur till mål 16 och 17. Dessa mål anser Nordea vara mest betydande samt där de har störst möjlighet att påverka. Nordeas samtliga rapporter är uppställda i enlighet med GRI standards samt går att se ett innehåll utifrån ekonomiska, miljömässiga och ekonomiska faktorer (Nordea, 2022).

### 4.2.1. *Strategier, mål och visioner avseende hållbarhet*

Hållbarhet har under en lång tid varit en stor del av Nordea och ses som en grundläggande byggsten för verksamhetens strategi. Detta gör sig tydligt genom R2:s beskrivning av Nordeas relation till hållbarhet och hur verksamhetens VD beskriver dess arbete framför samtliga anställda:

[...] för att göra detta på ett bra sätt så vill vi vara bra på det digitala området samt fokusera på hållbarhet, det här är en del av kärnan för hela Nordea [...]. Det är verkligen att lyfta fram hållbarhet och säga att det här är superviktigt för oss, det är inget vi gör på sidan om som en bisyssla enbart för att folk ska tycka om oss, utan det är integrerat i vår verksamhet. (R2)

Vikten av hållbarhet speglas även i verksamhetens hållbarhets- respektive årsredovisningar (Nordea, 2019; Nordea, 2022). År 2018 fastställdes Nordeas fokus samt riktning avseende området, vilket baserades på den väsentlighetsanalys som genomfördes under året (Nordea, 2019). Inledningen av denna satsning grundar sig ursprungligen i fenomen som klimatförändringar, digitalisering, SDG samt Parisavtalet. Följande inkluderades därmed i Nordeas väsentlighetsanalys där faktorer som mänskliga rättigheter, ansvar och inkludering, nöjda medarbetare samt samhällsengagemang diskuterats. Att förenkla hållbara val och beslut för sina kunder är något som Nordea vill bidra till och hållbarhet är i och med detta något som ökar på investerings- och finansieringssidan, förklarar R2.

Nordea har de åren som följer efter 2018 utvecklat sitt arbete med hållbarhet allt mer och lanserade vidare under 2021 en ny långsiktig plan för integrering av hållbarhet i sin verksamhetsstrategi. Denna plan inkluderar fyra strategiska pelare, dessa är; finansiell styrka, klimatåtgärder, socialt ansvarstagande samt styrning och kultur, vilka vidare är kopplade till FN:s globala mål. Nordea fokuserar här till de punkter där de, som svensk storbank, kan påverka med sitt arbete och således bidra till att föra den hållbara utvecklingen framåt (Nordea, 2022).

Verksamheten har vidare satt upp mål för 2025, 2030 samt 2050. Dessa innefattar bland annat omställningsplaner för dess kunder, minskning av utsläpp från den egna verksamheten samt från investerings- och finansieringssidan, och slutligen på lång sikt bli netto noll gällande utsläpp av växthusgaser. Utvecklingen avseende hållbarhet går framåt och under de senaste åren har Nordea sett tydliga framsteg inom området, bland annat genom en ökad kundefterfrågan i samtliga av dess affärsområden (Nordea, 2022). Utvecklingen samt det ökade fokuset på hållbarhet nämner även R2 och beskriver några faktorer som bidragit till detta:

Vårt mål är att minska våra utsläpp från vår egen verksamhet med 50% till 2030 jämfört med 2019, och vi har faktiskt redan minskat våra utsläpp i Nordea med 57%. Detta är främst tack vare att vi reducerat vårt resande där en bidragande faktor har att göra med restriktionerna från Covid-19 [...]. (R2)

Vidare fortsätter R2 och beskriver nuvarande läge på följande vis:

Dock ser vi en viss förväntan att utsläppen kommer att öka lite nu, då Covid-19 restriktionerna har lyfts bort och folk kommer tillbaka till sina gamla jobbvanor helt enkelt. Som sagt så har vi dock redan minskat med 57% så jag tycker vi är väl i linje med att nå det här målet, vilket är väldigt kul! (R2)

Samtidigt som utvecklingen inom området går framåt finns det samtidigt en del utmaningar att ta itu med under vägens gång. R2 förklarar att detta framför allt har att göra med data. För att veta hur mycket utsläpp ett bolag har krävs det att mål och konkreta planer kan sättas, samt att det även kan mätas. Problemet här ligger således i att detta inte görs av samtliga bolag. Vidare när det gäller mätning av hållbarhet finns det även andra aspekter utöver klimatet, såsom social hållbarhet nämner R2. Att mäta dessa värden är inte enkelt vilket därmed skapar utmaningar på detta plan. Även brist på reglering är något som R2 anger som en faktor. Detta med anledning av den ovisshet som finns idag gällande hur saker och ting ska genomföras. "Det är svårt att förhålla sig för man vet inte riktigt vad som är standard, så det är superbra att det kommer standarder så vi vet och kan våga [...]", nämner R2.

#### **4.2.2.                    *Integrering och kommunikation av hållbarhetsmål***

Nordeas hållbarhetsmål är väl integrerade i deras verksamhet enligt R2. Att informera och utbilda inom ämnet är något som genomförs kontinuerligt och är en viktig aspekt för verksamheten när det gäller att kunna erbjuda sina kunder vägledning i att göra hållbara val samt att fatta hållbara beslut. De uppsatta målen inom verksamheten följs vidare upp kontinuerligt. Detta sker årsvis i årsredovisningen på den externa nivån, medan det internt följs upp mer kontinuerligt, anger R2. Det går även att se i Nordeas hållbarhetsrapport att banken arbetar med att utbilda sina rådgivare för att kunna hjälpa kunderna med hållbara alternativ. Genom att de år 2021 lanserade en långsiktig plan för att kunna integrera hållbarhet i affärsstrategin fullt ut (Nordea, 2022).

Under den senaste tiden, beskriver R2, att Nordea även har tillsatt allt fler personer till att arbeta med hållbarhetsaspekter, för att således kunna driva aktuella frågor samt utvecklingen framåt. Samtliga av verksamhetens rådgivare är vidareutbildade inom ämnet och det ligger i dess arbetsuppgift att inkludera följande aspekter vid kundmöten med mera. Därmed krävs det att de är inlästa på området för att således kunna ha en förståelse för hur det fungerar och ha det i beaktande vid mötet.

Vidare går det att se i Nordeas hållbarhetsrapport att såväl kommunikation samt information inom företaget har ökat efter en undersökning gällande medarbetarengagemang. Detta utgör därmed en stor del av att organisationen lyckats hantera Covid-19 pandemin så väl, men även fortsatt när de öppnat upp kontoret igen efter pandemins slut (Nordea, 2022).

#### *4.2.3. Krishantering och lärdomar*

Oberoende av de stora omställningar och de osäkerheter som pågått i samhället de senaste åren har Nordeas strategier och mål avseende hållbarhet stått fasta, beskriver R2. Verksamheten ser detta som en tydlig signal och ett bekräftande på att de är hängivna till att fullfölja sina åtaganden inom hållbarhetsområdet och att det är viktigt för dem. Vidare fortsätter R2 och resonerar kring Covid-19 pandemins inträffande samt den energikris som Europa gått igenom till följd av Rysslands invasion av Ukraina, likt följande:

Snarare kan jag tycka att dessa omvärldshändelser har satt ljuset på att detta inte sker över en natt. Vad kan vi få på plats tillräckligt fort för att lösa energiberoendet från öst och vad är långsiktigt nödvändigt? Sådana saker sätts på sin spets och visar att det inte alltid är svartvitt, det är inte alltid superenkelt. Trots detta har våra mål ändå stått fasta under hela den här tiden, vilket jag tycker visar på vår hängivenhet och beslutsamhet för att driva på omställningen till ett mer hållbart samhälle. (R2)

Förändringen av arbets sättet i och med Covid-19 pandemin tog en ny skepnad, liksom för samtliga branscher. Personal har arbetat hemifrån samt möten med kollegor och kunder har skett över digitala kanaler. Som vidare bidragit till en minskning gällande bankens påverkan på klimatet, genom minskade utsläpp (Nordea, 2022). Men utöver dessa omställningar har inte Nordeas mål ändrats, förklarar R2, och spekulerar vidare i att följande utfall möjligtvis kan ha sin grund i de väl formulerade mål samt tydliga strategier Nordea har integrerat i sin verksamhet. Efter Covid-19 pandemin har Nordeas stabilitet i



dess strategi gjort sig synlig, vilket har gett verksamheten ökat förtroende och visat att det sätt de arbetar på idag är bra, beskriver R2.

[...] lärdom behöver ju inte nödvändigtvis betyda att man ändrar något, utan lärdom kan ju också vara när man märker att; “Aha det här var rätt, låt oss göra mer av detta”. Det tror jag att vi har fått bekräftat på Nordea. (R2)

Å andra sidan är det självklart mycket som skett på andra plan än verksamhetens strategi, till exempel omställning av arbetssätt med mera, liksom R2 tidigare angett. Vidare nämner R2 även att Nordea hade en arbetsgrupp som arbetade med just hanteringen av Covid-19. Det som uppdragats efter Covid-19 pandemins inträffande spekulerar R2 i och beskriver den sociala delen med dess för och nackdelar, kopplat till distansarbete, på följande sätt:

[...] jag tror att det har varit positivt att man har kunnat jobba på distans men jag tror också att det finns något intressant att ta lärdom av nu när man ser att det har gått en period efter [...]. När folk jobbar hemma kan det vara svårt att se om någon i sitt team har en tuff period, då det är svårt att plocka upp sådana detaljer när man bara ses i ett teams-möte och pratar jobb. (R2)

R2 anger detta som en viktig del när det gäller de sociala aspekterna, där förmågan för samtliga inom verksamheten att kunna anpassa sig är betydelsefull. Vidare beskriver Nordea sig som en bank som värdesätter ett socialt ansvarstagande, där alla är lika viktiga både inom och utanför arbetsplatsen. Inom samhället ökar medvetenheten gällande den sociala faktorn samt kunders efterfrågan på hållbara produkter, där banken beskriver vikten av att agera och detta snabbt. Som R2 nämner är den sociala delen viktig, vilket även nämns inom hållbarhetsrapporten. De strävar efter att erbjuda en trygg, jämlik och inkluderande arbetsplats. Som visar på att kunderna och investerarna är lika viktiga som medarbetarna inom arbetsplatsen (Nordea, 2022).

### **4.3. Länsförsäkringar Värmland**

Länsförsäkringar Värmland är ett av många kundägda bolag inom Länsförsäkringsgruppen, där Länsförsäkringar Bank Värmland är en del av följande (Länsförsäkringar Värmland, u.å.). Då organisationens vision är att befinna sig nära sina kunder är därmed bolaget endast beläget i Värmland och har sammanlagt cirka 110

anställda på sina kontor. Verksamhetens ambition är att erbjuda sina kunder ett brett utbud av produkter, tjänster samt att bidra till god service för sina kunder. Med tanke på att bolaget är kundägt innebär detta således att inga andra ägarintressen, såsom aktieägare, än dess kunder är inkluderade i verksamheten.

År 2022 antog bolaget utmaningen att till år 2045 vara klimatneutrala och de arbetar således ständigt med sin klimatpåverkan. Målet för verksamheten är att klargöra vart i värdekedjan avtryck uppstår genom att analysera följande för att vidare kunna minska sin negativa miljöpåverkan. Länsförsäkringar Värmlands hållbarhetsarbete är indelat i tre fokusområden där ansvarsfullt erbjudande, företagande samt ett långsiktigt miljö- och samhällsengagemang är inkluderat. Med detta menar bolaget att värna om sina kunder genom att bidra med ansvarsfulla investeringar, integrera god affärsetik i samtliga delar av verksamheten, motverka mutor och korruption samt att visa engagemang, öppenhet och professionalism (Länsförsäkringar Värmland, 2022).

#### *4.3.1. Strategier, mål och visioner avseende hållbarhet*

Hållbarhet är något som varit inkluderat i Länsförsäkringar Värmlands verksamhet under lång tid, där utgångspunkten alltid varit att skapa trygghet gentemot sina kunder, samt vara enkla att ha att göra med (Länsförsäkringar Värmland, 2022). Länsförsäkringar Värmlands relation till hållbarhet beskrivs på följande vis av R3:

Hela LF's hjärta är hållbarhet, tycker jag, det står för så mycket, vi har olika strategier, våra målområden, tillväxtmål, ha bästa kundupplevelsen oavsett kanal, bidra till en positiv och hållbar samhällsutveckling, fokus på medarbetare vi ska va en attraktiv arbetsgivare med kompetenta och engagerade medarbetare. (R3)

Som ett steg mot att bidra till en mer hållbar utveckling genomfördes en implementering av en 100-punktslista under 2019 (Länsförsäkringar Värmland, 2022). Följande lista har sin utgångspunkt i de globala målen och syftar till att verksamheten ska ta sitt ansvar när det gäller hållbarhetsfrågor. Detta är något som verksamheten fortsatt arbeta med under de senaste åren, vilket har drivit dem framåt ytterligare (Länsförsäkringar Värmland, 2022). Verksamheten har även under 2021 börjat utbilda sina chefer i icke-diskriminerande rekrytering, samt utvecklat sina riktlinjer när det gäller sponsring. Här ställs nu större krav på jämlikhet och samhällsengagemang, vilket de senaste sponsorprojekten därmed riktat sig mot.

Att vara en ansvarsfull och engagerad arbetsgivare, se till miljön samt att skapa ansvarsfulla kundrelationer, är aspekter som verksamheten anger är av stor vikt. Detta framhäver även R3 som grundläggande aspekter inom bolaget. Men att bidra till ett hållbart samhälle för samtliga inblandade är inte alltid enkelt. Detta är något som R3 resonerar kring och beskriver utmaningarna med hållbarhetsarbetet på följande vis:

[...] delvis är det mätbarheten, utmaning i att kunna följa sitt arbete. Det finns så lite hållbarhetsdata, och lite historisk hållbarhetsdata, så alla har ett nuläge, men är det bra eller dåligt det vet man inte. Det är en utmaning i att veta var man står och att bedöma sig själv.  
(R3)

Ytterligare utmaningar ligger i de regleringar som kontinuerligt utvecklas och uppdateras. R3 tar upp svårigheter inom området såsom nya rapporteringsstandarder och nya direktiv så som CSRD och Taxonomin. Respondenten menar att det är positivt att direktiven träder i kraft då de kommer bidra till att bolag kommer behöva rapporter enligt en angiven standard och att datan då blir mer jämförbar och transparent, men implementeringen kommer att bli utmanande. Respondenten beskriver att verksamheten har ett stort engagemang gällande hållbarhetsfrågor samt att fokus nu ligger på att tolka texter i direktiven och rapporteringsstandarderna. Detta för att således säkerställa att en bra rapportering har genomförts när kraven träder i kraft.

#### **4.3.2.                    *Integrering och kommunikation av hållbarhetsmål***

Länsförsäkringar Värmlands mål och strategier kommuniceras genom verksamhetens kommunikationskanaler där samtliga har tillgång till information, förklarar R3. På den senaste tiden har även en grupp medarbetare med fokus på hållbarhet skapats, där frågor diskuteras samt uppdateringar sker. Syftet med denna grupp är att de ska fungera som ambassadörer och förmedla information vidare ut i organisationen. R3 beskriver vidare att då hållbarhet har varit något bolaget arbetat länge med, är det väl integrerat i verksamheten. Riktlinjer och policys avseende området finns även för samtliga inom bolaget att följa, vilket således bidrar till god vetskap om faktorerna.

Under de senaste åren har det skett stor utveckling på hållbarhetsområdet inom bolaget, gällande de ekonomiska, sociala och miljömässiga faktorerna (Länsförsäkringar Värmland,

2019; Länsförsäkringar Värmland, 2022). År 2018 skedde en del initiativ som har bidragit till ökat fokus på ämnet. Bland annat har en kommunikationsavdelning inrättats, samt att verksamheten även antagit en allmän hållbarhetspolicy. Syftet med följande policy var att beskriva Länsförsäkringar Värmlands riktning och ambitioner, samt att bidra med vägledning avseende hållbarhet till dess beslutsfattare och medarbetare (Länsförsäkringar Värmland, 2019). Den plan och de strategier som existerar inom verksamheten idag följs enligt R3, och förklarar vidare att de större hållbarhetsmålen så som att bolaget ska bli klimatneutral till år 2045 inte är helt nedbrutna. R3 beskriver situationen på detta sätt:

Det finns men vi behöver bli bättre, vi är inte klara än, men i verksamheten har vi en plan och struktur och den följs. Men för de större målen så är vi ej klara exakt, "huret" är inte klart bara "vadet". (R3)

Vi följer delvis hållbarhetsplaner med aktiviteter och mål, varje avdelning har hållbarhetsmål kopplat till deras verksamhet, där bestäms det på avdelningen vad som är lämpligt att ligga, och så följer man upp de kvartalsvis, för att se att man är i linje. (R3)

#### **4.3.3.                    *Krishantering och lärdomar***

Under Covid-19 pandemin påverkades verksamheten på olika sätt, främst arbetssättet. Plats för arbete varierade i kombination med att färre resor skedde för de anställda inom verksamheten (Länsförsäkringar Värmland, 2022). Utifrån hållbarhetsrapporteringen från 2018 fram till och med 2021 går det inte att utläsa att det har skett några särskilda förändringar på detta plan, trots de kritiska tider som varit (Länsförsäkringar Värmland 2019; Länsförsäkringar Värmland 2022). Följande nämner även R3 och beskriver:

Externt inget som uppfattades, vi gjorde inget annorlunda, det var inte så att vi prioriterade bort frågan på det sättet som vi hade jobbat med det innan. Men att det med hållbarhetsambassadörerna blev inte samma när man bara kunde höras via teams, det interna engagemanget i att va involverade eller att hålla sig uppdaterad gällande hållbarhetsfrågorna, det var inte lika lätt att hålla det vid liv. Men externt och våra samhällsengagemang och den biten och hållbarhetsrapporteringen, det var oförändrat. (R3)

De positiva erfarenheter som kommit av Covid-19 pandemins upptåg är att Länsförsäkringar Värmland har fått vetskap om enkelheten i att arbeta från andra platser än kontoret. Och att vidare klara av denna omställning utan att det sker en negativ påverkan på verksamheten, förklarar R3. Ytterligare något som varit påtagligt under denna tid har varit vikten av att snabbt kunna agera samt att kommunicera ut saker och

ting till samtliga delar av bolaget med kort varsel. R3 summerar följande som att vikten av kommunikation och handlingskraft har gjort sig tydliga under denna tid. Men samtidigt var Covid-19 pandemin något speciellt och R3 förklarar läget på följande sätt.

På ett sätt var de inte alls förberedda, på ett annat sätt bra förberedda. Det var svårt att förutse det som hände, och allt som följde i pandemins spår, vilket gjorde det omöjligt att träna på det innan. Å andra sidan jobbar vi mycket med riskanalyser, på olika sätt i vårt vardagliga arbete, i och med att försäkring är affären uppbyggd på risk [...] vilket gör att vi redan har olika typer av risk- och handlingsplaner. (R3)

Situationen är beskriven utifrån en annan anställd inom verksamheten, då respondenten vid detta tillfälle inte arbetade i denna roll. R3 förklarar vidare utifrån egen erfarenhet, att Covid-19 pandemin blev ett tillfälle att verkligen se hur verksamheten fungerade samt hanterade sitt sätt att arbeta under en kris, en lång sådan.

## 5. Analys & Diskussion

*I detta avsnitt kommer analys samt diskussion ske utifrån insamlad empiri med en koppling till studiens teoriavsnitt samt forskningsfrågor. Anknnytning till hållbarhet, aspekter av CSR, GRI, krishantering samt kriskommunikation kommer här att genomföras. Vidare kommer analys att utföras utifrån en longitudinell design, genom att studera hållbarhetsrapporter avseende perioden 2018-2021 samt koppla detta till genomförda intervjuer.*

### 5.1. Hållbar utveckling

Efter analys av insamlat material går det att se att samtliga banker i studien under lång tid har utgått från de tre grundläggande dimensionerna; ekonomisk, miljömässig samt social hållbarhet i sitt arbete (Handelsbanken, 2019; Handelsbanken, 2022b; Länsförsäkringar Värmland, 2019; Länsförsäkringar Värmland 2022; Nordea, 2019; Nordea, 2022). Detta kan vidare liknas med definitionen av konceptet TBL (Elkington, 2018). Som R1 beskriver, har banker en stor påverkan på hela samhället. Detta är av stor vikt då företag besitter ett stort ansvar och har möjligheten att påverka samhället i stor skala (Księżak & Fischbach 2018).

#### 5.1.1. *Strategier och mål avseende hållbarhet*

Kunder och investerare sätter allt större press på företag att agera mer hållbart (Székely & Knirsch, 2005). Att uppnå kundernas krav på hållbarhet samt att verksamhetens medarbetare ska känna sig trygga och inkluderade har således ökat och är av stor betydelse för verksamheten, nämner R2. Detta speglas även i Nordeas hållbarhetsredovisning (Nordea, 2019; Nordea, 2022). Även R3 betonar tryggheten gentemot bolagets kunder som en grundläggande faktor i deras strategi, samt vikten av ett starkt engagemang för att skapa nöjda kunder och därmed nå utveckling.

För att uppnå hållbarhet krävs det att hållbarhetsaspekterna är integrerade i hela verksamheten, samt att alla inom företaget är väl medvetna om innebörden av dem och dess bidrag (Mallin, 2018). Detta är något som samtliga respondenter är överens om, det vill säga att hållbarhet ska vara väl integrerat inom verksamheten och inte existera för att det utifrån ska se bra ut. “[...] Det är inget vi gör på sidan om som en bisyssla enbart för att folk ska tycka om oss, utan det är integrerat i vår verksamhet” (R2). De hållbarhetsmål bankerna idag strävar efter att uppnå har sin grund i FN:s globala mål, där samtliga de har valt att fokusera på områden där de har möjlighet att bidra med störst påverkan inom

(Handelsbanken, 2022b; Länsförsäkringar Värmland 2022; Nordea, 2022). I Handelsbanken har hållbarhet varit en stor del av organisationen under en lång tid, vilket går att se i deras rapport från 2021 där en ökning gällande finansiering och investering inom hållbarhet gjorts jämfört med 2018 (Handelsbanken, 2022a).

I Nordeas hållbarhetsrapportering framgår det att de utbildar samtliga rådgivare för att kunna hjälpa sina kunder att göra de mest hållbara valen (Nordea, 2022), vilket visar på att samtliga inom organisationen gör sitt för att bidra. R2 beskriver även att de tillsatt nya personer till att arbeta med hållbarhet, för att således utveckla arbetet ännu mer. Även R3 nämner att de den senaste tiden skapat en grupp med anställda vars uppgift är att delge information angående hållbarhet ut till organisationens anställda. Detta för att skapa mer delaktighet inom organisationen. Vidare har Handelsbanken en årlig affärsplanering där hållbarhet har ett stort fokus, detta bidrar till att samtliga medarbetare får chansen att delta och delge sina tankar och idéer gällande hållbarhetsarbetet (Handelsbanken, 2022b). Samtliga betonar vidare att banker, som en del av näringslivet, har en stor påverkan på hela samhället. De har även ett ansvar i att lämna efter sig en hållbar värld till framtida generationer. Detta speglar Książak och Fischbach's (2018) argument, som menar att företag har möjlighet att påverka samhället i en mycket stor skala.

### *5.1.2. Utmaningar*

Som med det mesta som sker runt omkring i världen finns det även utmaningar med hållbarhetsarbetet. Först och främst finns det svårigheter i att genomföra mätningar inom området, vilket samtliga respondenter nämner. Att finna relevant data inom hållbarhetsområdet är inte enkelt, och det finns inte heller särskilt mycket att utgå ifrån när det gäller den historiska synvinkeln. Detta nämner R3 som vidare fortsätter och anger att det är en utmaning att veta vart företaget själv ligger till, eftersom mätbarheten är så komplicerad. Följande resonemang går även R2 in och betonar här vikten av reglering inom området, för att verksamheten således ska få klart för sig vilken riktning de ska utveckla sitt arbete. Problematiken i och med reglering hamnar därmed i att omställningen inte går tillräckligt snabbt, vilket R1 beskriver. "Det hade varit enkelt om det funnits en lösning", anger R1 vidare. Med tanke på den ovisshet som existerar inom hur vi idag ska ta oss an hållbarhetsfrågor är detta inte fallet, vilket samtliga av respondenterna håller med om. Att mätningen är en utmaning är även något som Székely och Knirsch (2005) nämner, där ekonomiska samt miljömässiga faktorer är relativt enkla att mäta men där de sociala aspekterna är mer komplicerade.

Idag finns GRI till för att vägleda företag i deras hållbarhetsarbete, uppmana till att fokusera sin verksamhet kring detta, samt skapa en medvetenhet om ämnet inom näringslivet (Global Reporting Initiative, 2021). Både Nordea samt Handelsbanken använder sig av GRI:s standarder i sin hållbarhetsrapportering (Handelsbanken, 2019; Handelsbanken, 2022b; Nordea, 2019; Nordea, 2022). GRI är ett ramverk för hållbarhetsrapportering som finns för att hjälpa verksamheter ta sitt ansvar kring hållbarhet (Global Reporting Initiative, 2023). Vidare är reglering något som samtliga respondenter nämner kan vara en faktor. När ny reglering skapas fortlöpande uppstår det utmaningar för företag att ständigt anpassa sig och ställa om till de aktuella riktlinjerna. “Att det inte går tillräckligt fort att ställa om, det gäller inte bara oss utan i samhället i stort”, beskriver R1. Vidare betonar R3 betydelsen av en utvecklad reglering då detta bidrar till ökad jämförbarhet samt transparens. Däremot menar R3 att implementeringen är en utmaning. Eftersom samhället ständigt förändras bidrar det till att krav ändras (Samkin & Schneider, 2010). Det krävs därför att företag anpassar sig efter detta (Global Reporting Initiative, 2022).

## **5.2. Krishantering**

Covid-19 pandemin har haft en påverkan på samtliga banker som undersökts i studien, vilket speglas i respektive banks hållbarhetsrapporter samt även av de genomförda intervjuerna. Det beskrivs här hur arbetet förändrades genom distansarbete och möten via digitala forum. “Vikten av att snabbt agera för att skydda både våra anställda och våra kunder”, är något som R1 nämner. Detta speglar Deverell och Olssons (2010) argument avseende vikten av att företag är anpassningsbara för att således hantera kriser så bra som möjligt. Omställningen i och med pandemin ledde dessutom till en drastisk minskning av utsläpp, på grund av att färre resor genomfördes inom respektive verksamhet (Handelsbanken, 2022b; Nordea, 2022). “Vi har faktiskt redan minskat våra utsläpp i Nordea med 57%, detta är främst tack vare att vi reducerat vårt resande där en bidragande faktor har att göra med restriktionerna från Covid-19”, anger R2.

En viktig del av arbetet gällande krishanteringen är kriskommunikationen (Timothy Coombs m.fl., 2010). Detta är något som Länsförsäkringar Värmland lägger stor vikt vid, enligt R3. Vidare beskriver R1 att kommunikationen inom Handelsbanken var väl prioriterad under pandemin och betonar ”vikten av att kontinuerligt informera om händelseutvecklingen till både anställda och kunder”. Detta bidrar till att säkerställa trygghet samt fortsatt skapa förtroende för samtliga intressenter (Adamu & Mohamad, 2019).



För att undvika problematiska konsekvenser av kriser är den förebyggande fasen av stor vikt. Dels för att undvika krisen i möjligaste mån men även för att kunna hantera situationen om den skulle inträffa (Mikušová & Horváthová, 2019). I Handelsbankens årsredovisning framgår det att de aktivt arbetar med förebyggandet av kriser, vilket görs av en krisstab som arbetar utifrån en krishandbok (Handelsbanken, 2022b). Vidare beskriver R3 att Länsförsäkringar Värmland är ett företag som ständigt arbetar med riskanalyser, vilket medförde att verksamheten var någorlunda förberedda på krisen i och med Covid-19 pandemin. ”På ett sätt, inte alls förberedda, på ett annat sätt bra förberedda”, anger R3. Även R2 beskriver att Nordea har specifika grupper som fokuserar på kriser och hur dessa ska hanteras, men att dessa grupper inte är direkt kopplade till just hållbarhetsområdet. Att ha krisstaber samt grupper som har fokus på kriser är viktigt (Mikušová & Horváthová, 2019).

R1 förklarar att Handelsbanken tar med sig vikten i att kunna anpassa åtgärder till situationer som just då gällde. Detta speglar Deverell och Olssons (2010) argument, där det krävs att organisationerna ständigt anpassar sig för att kunna hantera en kris. R2 förklarar att Nordea under Covid-19 pandemin upptäckte att flexibiliteten i att omvandla sitt arbetssätt från kontorsarbete till distansarbete fungerade bra. Vidare resonerar R2 kring baksidan av följande då det även finns en risk att medarbetarna påverkas negativt, på det sociala planet, av följande omställning. Därmed bör det inte vara något som fortsätter långsiktigt. Detta kan vidare kopplas till Mikušová och Horváthová (2019) fas; aktiviteter efter kris, där det är av stor vikt att företag undersöker vad som har skett och vad de har bidragit till, samt att de analyserar vad som gått mindre bra.

### **5.3. Lärdomar**

Att ta lärdom av krisen är en fas som Bundy m.fl. (2017) samt Mikušová och Horváthová (2019) nämner, där varje kris ger ny kunskap som vidare kan vara användbart inför kommande kriser.

Samtliga banker i studien menar på att de tagit med sig framtida lärdomar från Covid-19 pandemin. R1 förklarar att en lärdom är vikten av att kontinuerligt informera om händelseutvecklingen till både anställda och kunder, men även anpassa åtgärder som olika sorters situationer. R3 förklarar att banken tar med sig att handlingskraft samt kommunikation är två viktiga delar gällande arbetet under en kris. Vidare menar R2 att en

lärdom inte nödvändigtvis behöver bero på något negativt och anger att “lärdom behöver ju inte nödvändigtvis betyda att man ändrar något, utan lärdom kan ju också vara när man märker att; Aha det här var rätt, låt oss göra mer av detta”.

R2 tar även upp utfallet av distansarbete och anger att “det har varit positivt att man har kunnat jobba på distans men jag tror också att det finns något intressant att ta lärdom av nu när man ser att det har gått en period efter”. Vilket speglar Mikušová och Horváthová (2019) teori kring att krishantering innebär en process som görs för att minska eller hindra en oväntad händelse som kan skada en organisation och dess intressenter. Gällande anpassningen som krävdes i och med omställning till distansarbete anger R1 att “vi lärde oss mycket, dels att vi klarar av att ha en fungerande verksamhet trots att alla sitter hemma”. Å andra sidan menar R2 att den sociala kontakten försvinner och att det blir svårt att få reda på hur personalen egentligen mår. Även detta kan således vara något att ta med sig till framtida eventuella kriser enligt respondenten, det vill säga vikten av att träffa sina kollegor i faktisk person till och från. Mikušová och Horváthová (2019) menar att företag, efter en kris, bör analysera vad som gick bra och mindre bra, för att således förbereda sig inför kommande kriser. Då detta kommer att bidra till en bättre framtida krishantering.

## 6. Slutsats

*Efter insamlat material samt analys och diskussioner utifrån uppsatta forskningsfrågor presenteras här slutsatser utifrån studiens syfte. Utöver detta presenteras även studiens kunskapsbidrag samt vidare forskning inom ämnet.*

Syftet med studien har varit att undersöka hur arbetet gällande hållbarhet har påverkats av kriser, samt vilka tillvägagångssätt som är lämpliga under dessa tider. Följande undersökning har utförts på tre banker, Handelsbanken, Nordea samt Länsförsäkringar Värmland. En person från respektive verksamhet, med hållbarhet som huvudfokus, har intervjuats. För att komplettera till intervjuerna har det genomförts granskning av dokument, främst i form av hållbarhetsrapporter, från åren 2018 och 2021.

Efter analys samt diskussion av det insamlade materialet går det att dra följande slutsats. Undersökningen har visat att de banker som medverkat inte har påverkats externt av Covid-19 pandemin. Arbetet samt rapporteringen av hållbarhet har därmed fortsatt som tidigare. Däremot går det att se att bankerna har påverkats internt. En positiv effekt av pandemin, utifrån ett miljömässigt hållbarhetsperspektiv, har varit att utsläpp minskat. Att snabbt kunna anpassa sig och ställa om till distansarbete har varit en bidragande faktor till detta, eftersom Covid-19 restriktionerna resulterade i mindre resande. Ovanstående visar på att nyckeln ligger i anpassning och förmågan att snabbt kunna agera. Trots att distansarbete inte längre krävs har Covid-19 pandemin å andra sidan bekräftat att det är möjligt. Detta öppnar vidare upp för framtida lärdomar i att arbete på distans inte nödvändigtvis behöver vara något negativt. Det belyser även att företag bör våga testa nya arbetssätt och strategier, för att således utvecklas som verksamhet.

Å andra sidan går det att se en negativ påverkan när det gäller den sociala faktorn vid distansarbete. Detta eftersom det är svårt att veta hur de anställda egentligen mår. Här blir den interna kommunikationen en viktig faktor i verksamheten. Men även att nå ut med information till företagets externa intressenter. Det krävs därmed att krisens händelseutveckling följs kontinuerligt samt utvärderas, för att vidare kunna utvecklas samt driva arbetet framåt.

Sammanfattningsvis för att inte behöva bortprioritera någon av verksamhetens grundläggande delar under kriser bör följande faktorer tas i beaktande. Att kontinuerligt

genomföra goda förberedelser innan inträffande. Under pågående kris är kommunikation av stor vikt för att informera samtliga parter om läget. Även förmågan att kunna anpassa sin verksamhet utifrån situationen i samhället är här av betydelse. Slutligen bör företag i efterhand analysera och utvärdera krisen och fastställa fördelar och nackdelar med denna. Detta för att vidare få med sig kunskap och erfarenheter inför framtida kriser.

### **6.1. Kunskapsbidrag och studiens begränsningar**

Denna studie syftar till att fylla forskningsluckan gällande Covid-19 pandemins påverkan på banksektorn och vidare dess arbete med hållbarhet. Tidigare forskning har visat att företags arbete med hållbarhet både kan öka och minska under kristider. Resultatet av denna studie visar istället på att hållbarhetsarbetet inom bankverksamheten kan fortskrida som vanligt, trots kritiska situationer. Studien bidrar således till information för bankverksamheten samt för andra organisationer att tänka på inför kommande kriser. Där det för företag är av betydelse att hitta en balans mellan krishantering och hållbarhetsarbetet för att kunna hantera situationen när den uppstår. Vidare bidrar studien till ett utökat perspektiv och en uppmaning för verksamheter att våga testa nya arbetssätt och metoder för att utvecklas.

Eftersom studien har varit begränsad när det gäller tid samt resurser, har enbart tre banker tillämpats. Där en respondent från respektive bank har intervjuats samt att dokument, främst i form av hållbarhetsrapporter, har granskats. Utifrån insamlad data blir det därmed svårt att dra en generell slutsats för samtliga av landets banker. För att tydliggöra samt bekräfta resultatet av denna studie skulle därmed fler banker kunnat tillämpas i studien.

### **6.2. Framtida forskning**

I nuläget kan det vara svårt att konstatera om slutsatserna av denna studie kommer att kunna tillämpas i framtiden på bankbranschen. Något som idag är aktuellt är den höga inflationen. Därmed skulle följande kunna vara ett intressant ämne att undersöka i framtiden. Detta för att se om resultatet av denna studie bidrar med förbättrade kunskaper om krishantering som vidare kan implementeras på andra kriser, såsom exempelvis inflationen.

Vidare forskning skulle även kunna studera fler banker samt respondenter, för att således få fram ett bredare och mer rättvisande resultat. Här skulle även en komparativ studie, med jämförelser mellan flertalet banker vara intressant att undersöka. För att på så sätt se om det finns några likheter och skillnader mellan respektive bank. Det kan även vara av intresse att studera andra branscher, för att således ta reda på om liknande resultat uppstår. Med tanke på det ökade fokus som existerar gällande hållbarhetsaspekter idag, kommer förhoppningsvis samtliga av ovanstående förslag, vid något ytterligare tillfälle studeras.

## Referenslista

- Adams, C.A. & Frost G.R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Adamu, A. A., & Mohamad, B. (2019). A reliable and valid measurement scale for assessing internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 23(2), 90–108. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2018-0068>
- Bansal, P., Jiang, G. F., & Jung, J. C. (2015). Managing responsibly in tough economic times: strategic and tactical CSR during the 2008–2009 global recession. *Long Range Planning*, 48(2), 69-79. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.002>
- Bazillier, R., & Vauday, J. (2014). CSR into (new) perspective. *Foresight*, 16(2), 176–188. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2012-0069>
- Belasri, S., Gomes, M., & Pijourlet, G. (2020). Corporate social responsibility and bank efficiency. *Journal of Multinational Financial Management*, 54. <https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.mulfin.2020.100612>
- Bolagsverket. (2019, 22 oktober). *Hållbarhetsrapport*. [https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/del\\_arochnbilagoriarsredovisningen/hallbarhetsrapport.777.html](https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/del_arochnbilagoriarsredovisningen/hallbarhetsrapport.777.html)
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber AB.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

- Clarke, J., & Gibson-Sweet, M. (1999). The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK top 100 Companies. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 5–13. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00120>
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265>
- David, M., & Sutton D, C. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Deverell, E., & Olsson, E-K. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management*, 12(2), 116–134. <https://doi.org/10.1057/rm.2009.18>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Elkington, J. (2018, 25 juni). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom Line.” here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Enquist, B., Johnson, M., & Skålen, P. (2006). Adoption of corporate social responsibility - incorporating a stakeholder perspective. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 3(3), 188-207.

Falck, O., & Hebllich, S. (2007). Corporate social responsibility: doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.12.002>.

Fehre, K., & Weber, F. (2016). Challenging corporate commitment to CSR: do CEOs keep talking about corporate social responsibility (CSR) issues in times of the global financial crisis? *Management Research Review*, 39(11), 1410-1430. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2015-0063>

Folkhälsomyndigheten. (2023, 14 mars). *Gällande åtgärder mot covid-19*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-sjalv-och-andra-rekommendationer-om-covid-19/atgarder-mot-covid-19/>

García-Benau, M. A., Sierra-García, L., & Zorio, A. (2013). Financial crisis impact on sustainability reporting. *Management Decision*, 51(7), 1528-1542. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0102>

Global Reporting Initiative. (2022). *Consolidated set of the GRI standards*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

Global Reporting Initiative. (2023). *Our mission and history*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Ham, C-D., & Kim, J. (2020). The effects of CSR communication in corporate crises: examining the role of dispositional and situational CSR skepticism in context. *Public Relations Review*, 46(2). <https://doi.org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.pubrev.2019.05.013>



Handelsbanken. (u.å.). *Hållbarhet*. Hämtad 2023-05-10, från <https://www.handelsbanken.se/sv/om-oss/hallbarhet>

Handelsbanken. (2019). *Hållbarhetsredovisning* 2018. <https://vp292.alertir.com/afw/files/press/handelsbanken/201902138337-1.pdf>

Handelsbanken. (2022a). *Sustainability factbook* 2021. [https://vp292.alertir.com/sites/default/files/report/sustainability\\_factbook\\_2021\\_eng.pdf](https://vp292.alertir.com/sites/default/files/report/sustainability_factbook_2021_eng.pdf)

Handelsbanken. (2022b). *Års- och hållbarhetsredovisning* 2021. <https://vp292.alertir.com/afw/files/press/handelsbanken/202202250025-1.pdf>

He, H. & Harris, L. (2020). The impact of covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

Manuel, T., & Herron, T. L. (2020). An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic. *Society and Business Review*, 15(3), 235–253. <https://doi.org.bibproxy.kau.se/10.1108/SBR-06-2020-0086>

Integritetsskyddsmyndigheten. (2023, 3 maj). *Dataskydd*. <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/>

Khan, M. I., Khan, U., & Haleem, A. (2014). Corporate social responsibility: modelling of critical factors using an integrated ISM and fuzzy-Micmac approach. *International Journal of Global Business and Competitiveness* 9(1), 1-13.

- Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), 523–528. <https://doi.org/bibproxy.kau.se/10.1108/09653560911003714>
- Księżak, P., & Fischbach, B. (2018). Triple bottom line: the pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95–110. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2017.018>
- Länsförsäkringar Värmland. (u.å.). *Om oss*. Hämtad 2023-05-10, från <https://www.lansforsakringar.se/varmland/privat/om-oss/>
- Länsförsäkringar Värmland. (2019). *Länsförsäkringar Värmland årsredovisning 2018*. [https://www.lansforsakringar.se/4997c4/globalassets/varmland/dokument/om-oss/lf\\_rsredovisning\\_2018-webb-maj-2019.pdf](https://www.lansforsakringar.se/4997c4/globalassets/varmland/dokument/om-oss/lf_rsredovisning_2018-webb-maj-2019.pdf)
- Länsförsäkringar Värmland. (2022). *Länsförsäkringar Värmland årsredovisning 2021*. <https://www.lansforsakringar.se/499310/globalassets/varmland/dokument/om-oss/slutlig-arsredovisning-2021-lf.pdf>
- Malina, M. A., Nørreklit, H. S. O., & Selto, F. H. (2011). Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 59–71. <https://doi.org/bibproxy.kau.se/10.1108/11766091111124702>
- Mallin, C. A. (2018). *Corporate Governance* (6 uppl.). Oxford University Press.
- Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1844–1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>

Nordea. (u.å). *Vilka vi är*. Hämtad 2023-04-23, från <https://www.nordea.com/sv/om-oss/vilka-vi-ar>

Nordea. (2022). *Annual report 2021*. <https://www.nordea.com/fi/doc/a8633d2e7cca9d7f.pdf>

Nordea. (2019). *Sustainability report 2018*. <https://www.nordea.com/en/doc/nordea-sustainability-report-2018.pdf>

Ordonez-Ponce, E., Dordi, T., Talbot, D., & Weber, O. (2022). Canadian banks and their responses to COVID-19 – stakeholder-oriented crisis management. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2069663>

Oscarsson, O., & Danielsson, E. (2018). Unrecognized crisis management—normalizing everyday work. *J Contingencies and Crisis Management* 26(2), 225– 236. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12176>

Samkin, G., & Schneider, A. (2010). Accountability, narrative reporting and legitimation: the case of a New Zealand public benefit entity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(2), 256-289. <https://doi.org/10.1108/09513571011023219>

Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423-1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>.

Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

Shabir, M., Jiang, P., Wang, W., & Işık, Ö. (2023). COVID-19 pandemic impact on banking sector: A cross-country analysis. *Journal of Multinational Financial Management*, 67. <https://doi.org.bibproxy.kau.se/10.1016/j.mulfin.2023.100784>

Statistikmyndigheten. (2023, 20 januari). *Inflationen i Sverige*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/inflation/>

Svenska FN-förbundet. (2019, 11 januari). *Allt viktigare för företag att jobba med hållbar utveckling*. <https://fn.se/aktuellt/varldshorizont/allt-viktigare-for-foretag-att-jobba-med-hallbar-utveckling/>

Svenska FN-förbundet. (u.å). *Globala målen för hållbar utveckling*. Hämtad 2023-03-30, från <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/>

Sveriges Riksbank. (2020, 11 juni). *Pengar och penningpolitik i kristider*.

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2020/pengar-och-penningpolitik-i-kristider.pdf>

Sveriges Riksbank. (2022, 27 september). *Vad är inflation?* <https://www.riksbank.se/sv/penningpolitik/inflationsmalet/vad-ar-inflation/>

Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>

Timothy Coombs, W., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). Why a concern for apology and crisis communication? *Corporate Communications: An*

*International Journal*, 15(4), 337–349.  
<https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/13563281011085466>

[https://doi-](https://doi-org.bibproxy.kau.se/10.1108/13563281011085466)

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuguide

1. Berätta lite om dig och om din roll inom företaget samt vilka dina arbetsuppgifter är, hur länge har du arbetat i företaget och hur skulle du beskriva ... som företag?
2. Kan du beskriva ... strategier, visioner och mål?
3. Vad är hållbarhet för dig och vad skulle du säga att hållbarhet är för företaget?
4. Hur ser erat arbete med hållbarhet ut, samt hur har följande utvecklats under den tid du arbetat inom verksamheten?
5. Hur ser ni på ert ansvar i samhället ur ett hållbarhetsperspektiv?
6. Vad är era strategier och mål när det gäller hållbarhet idag?
7. Hur går ni tillväga för att verksamheten ska nå de uppsatta hållbarhetsmålen?
8. Varför ser ni det som viktigt/inte viktigt att arbeta med hållbarhet i eran verksamhet?
9. Finns det några utmaningar inom arbetet gällande hållbarhet som ni stött på?
10. Hur involverade och medvetna är era anställda etc. i ert hållbarhetsarbete?
11. Har ni märkt någon förändring gällande ert arbete med hållbarhet under den tid Covid-19 pandemin tog fart i jämförelse med innan?
12. Hur förberedda skulle du säga att ni var på att kunna hantera en kris som Covid-19?
13. Finns det något ni kan ta med er från krisen som var i och med Covid-19 pandemin till kommande kriser?
14. Något som börjar bli allt mer och mer aktuellt i dagsläget är den stigande inflationen, hur ser ni på detta?
15. Vad är era visioner, strategier och mål för verksamhetens framtida arbete med hållbarhet?

## Bilaga 2

### Informationsmeddelande



Hej!

Vi är två civilekonomstudenter vid Karlstad Universitet, Evelina Väyrynen och Maja Eriksson, som nu är inne på vår sista termin och därmed mitt uppe i vårt uppsatsskrivande. Vi har i vårt arbete valt att rikta in oss på hållbarhet och hur svenska storbanker arbetar med följande under svåra tider. Varför är vi intresserade av detta kan man då fråga sig? Jo, det grundar sig först och främst i vårt intresse för ämnet, vilket ni förhoppningsvis delar med oss! Men även att detta ämne har blivit allt mer och mer väsentligt och en allt viktigare fråga i dagens samhälle, vilket ställer allt högre krav på näringslivet.

Syftet med denna uppsats är att således att undersöka hur svenska storbanker arbetat med hållbarhetsfrågor samt CSR under Covid-19 pandemin, samt granska om det finns något att ta med sig från tidigare kritiska tider, in i framtiden, när det gäller hållbarhetsarbetet inom verksamheten. Vi undrar därför om ni skulle kunna tänka er att hjälpa oss i vårt arbete genom att svara på några frågor angående ämnet. Vi skulle uppskatta er tid och ert engagemang väldigt mycket!

Övrig information:

- Intervjun kommer att pågå i cirka 30-60 minuter och genomföras digitalt över valfri plattform.
- De frågor som kommer att tas upp under intervjun kommer att skickas ut innan intervjutillfället för att förberedelse ska kunna göras.
- Uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt, det vill säga att materialet kommer att presenteras anonymt i studien.
- Efter slutförd och inlämnad uppsats kommer allt insamlat från intervjutillfället att förstöras för att säkerställa att detta inte sprids vidare.

### Bilaga 3

#### Samtycke för material använt i studien



Härmed intygas följande:

- Jag har granskat resultatet av tillämpat material från intervjutillfället (datum: xx-xx-xx) och godkänner detta.

Uppgifter har behandlats konfidentiellt i uppsatsen. Insamlat material kommer endast att användas för studiens syfte och inget annat. Efter examensarbetets slutförande samt betygsättning kommer samtliga delar av inspelat och dokumenterat material att raderas.

.....

Underskrift

.....

.....

Namnförtydligande

Ort och datum

Ansvarig student:

Ansvarig student:

Handledare:

Maja Eriksson

Evelina Väyrynen

Samuel Petros Sebhatu

Civilekonomprogrammet Civilekonomprogrammet Senior Lecturer in

Business Administration

Karlstad University

Karlstad University

Karlstad University

xx@gmail.com

xx@live.se

xx@kau.se





