



UiT Norges arktiske universitet

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar

En dokumentanalyse av Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar

Lisa Evanger

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - STV-3901 [Mai 2021]

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i organisasjon og ledelse ved UiT Norges arktiske universitet.

Nesten tre fjerdedeler av denne mastergraden har foregått under en global pandemi, og det er ikke til å legge skjul på at pandemien har påvirket arbeidet det siste året i stor grad. Det å skulle skrive en masteroppgave alene på hjemmekontor håper jeg ikke flere enn dette års avgangselever må gjøre, da det ikke er en lett oppgave.

Med det ønsker jeg først å takke min veileder, Turid Moldenæs, som har svart på utallige mailer til omtrent alle døgnets tider og som har reddet meg inn når jeg har fått panikk over det ene etter det andre.

Også vil jeg takke mine medstudenter, Kristine og Maria, for blant annet våre digitale kaffemøter der vi har kunne luftet tankene rundt arbeidet og alt annet. Og min svigersøster som har hjulpet meg med rettskriving og gitt meg gode tips.

Og sist, men ikke minst, en takk til min samboer, som har dratt på hyttetur på fridager når jeg trengte fred og som har holdt ut med å høre om Sparebank 1 Nord-Norge til alle døgnets tider. Kan umulig vært like interessant for han å høre om, som det har vært for meg å fortelle om.

Lisa Evanger

Tromsø 18.05.2020

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg omdømmetrenden samfunnsansvar, også kjent som corporate social responsibility (CSR). I denne masteroppgaven forsøker jeg se på hvordan samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge plasserer seg i Carrolls fire komponenter, henholdsvis den økonomiske, den legale, den etiske og den skjønsmessige (filantropiske) komponenten. I tillegg til å se på hvorvidt samfunnsansvaret og banken er synlig, og om kommunikasjonen gjør at de fremstår som unik, autentisk og konsekvente i henhold til Fombrun og van Riels stjernekvalliteter. I forbindelse med stjernekvalliteten autentisk blir også teorien rundt organisatorisk hykleri og dekopling av Brunsson presentert.

Metoden jeg valgte å anvende er en dokumentanalyse, og det er primært tre typer datamateriale jeg har brukt i denne oppgaven. Avisartikler og debattinnlegg, bankers nettsider og Ketil Zachariassens bok om Sparebank 1 Nord-Norge.

Oppgavens konklusjon er at samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge kan plasseres i flere komponenter, der den økonomiske og den legale virker å stå sterkest. Banken og samfunnsansvaret er synlig og til dels konsekvente, men det konkluderes verken i at de er unike eller utelukkende autentiske. Det argumenteres også for at selve banken og Samfunnsløftet er dekoplet, men at noe av forklaringen kan ligge i at banken har vært i en endringsprosess det siste året.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Valg av tema og problemstilling	2
1.2	Tidligere undersøkelser	3
1.3	Oppgavens disposisjon	3
2	Kontekst: Sparebank 1 Nord-Norge.....	5
2.1	Samfunnsansvar.....	8
2.1.1	Bærekraft.....	8
2.1.2	Samfunnsløftet	10
3	Teori	13
3.1	Omdømme og omdømmehåndtering	13
3.2	Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility)	14
3.2.1	De fire komponenter (Caroll).....	15
3.3	Stjernekvalliteter	17
3.3.1	Synlig	17
3.3.2	Unik.....	19
3.3.3	Autentisk	19
3.3.4	Konsekvent/konsistent	23
3.4	Kommunikasjon: et tveegget sverd	23
3.5	Oppsummering	24
4	Metode.....	27
4.1	Valg av dokumenter.....	28
4.2	Pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og troverdighet.....	33
5	Data og analyse	37
5.1	Samfunnsansvarets komponenter	37
5.1.1	Oppsummering komponentene	42
5.2	Stjernekvallitetene	42

5.2.1	Synlighet.....	43
5.2.2	Unik.....	48
5.2.3	Autentisitet	50
5.2.4	Konsekvent.....	62
5.2.5	Oppsummering stjerne-kvalitetene.....	63
6	Avsluttende refleksjoner og konklusjon.....	65
6.1	Videre arbeid	67
	Referanseliste	68

1 Innledning

Organisasjoners omdømme blir påvirket av en rekke forskjellige faktorer både innad i organisasjonen og i omgivelsene rundt, og omdømmehåndtering er en del av nåtidens største organisasjonstrender (Røvik, 2007). Omdømmet i seg selv har mange definisjoner, men er ifølge Brønn (2019, s.80) holdningene individer har bygget opp til en organisasjon over tid. En av ideene/trendene innen omdømmehåndtering er fokuset på organisasjoners samfunnsansvar, og det handler om at organisasjoner tar ansvar ut over det som handler om resultater på egen bunnlinje (Røvik, 2007). Samfunnsansvar og hvorvidt en kommunisere om det eller ei, vil kunne påvirke omdømmet til organisasjoner både på godt og vondt. Det er nemlig ikke slik at kommunikasjon om samfunnsansvar automatisk gir bedre omdømme, da omgivelsene blant annet gjerne er skeptiske til slik kommunikasjon (Brønn, 2019). En skal da verken kommunisere om samfunnsansvaret for mye eller for lite, og det er opp til organisasjonene å finne en gylden linje for hvordan og hvor mye. Videre skal både selve ansvaret og kommunikasjonen om det, oppfattes autentisk og konsekvent av mottakerne (Brønn, 2019). Ifølge Carroll (1979) er samfunnsansvar det sosiale ansvaret organisasjoner tar, som omfatter de økonomiske, legale, etiske og skjønsmessige (filantropiske) forventningene omgivelsene har til organisasjoner på et gitt tidspunkt.

Innovasjon Norge beskriver at samfunnsansvar handler om at en bedrift skal ha en integrert rolle i samfunnet, og skal forstås i en samfunnsmessig ramme (Innovasjon Norge, u.å.). Den norske regjeringen har fastslått at det forventes at næringslivet tar ansvar for menneskene, samfunnet og miljøet som påvirkes av virksomheten både innenlands og utenlands (Utenriksdepartementet, 2019). Regjeringen forventer blant annet at FNs veiledende prinsipper vedrørende menneskerettigheter og næringsliv følges. Samt det forventes at næringslivet følger opp om regjeringens forventninger knyttet til ansvaret rundt fire spesifikke kjerneområder: klima og miljø, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og anti-korrupsjon (Utenriksdepartementet, 2019).

Det er dermed store forventinger til at organisasjoner skal ta ansvar ut over egen virksomhet. En av organisasjonene som utmerker seg i Nord-Norge, som gjør akkurat dette, er Sparebank 1 Nord-Norge (SNN). De gir årlig millioner av kroner til samfunnsnyttige formål i landsdelen, og tar dermed et stort samfunnsmessig ansvar. I 2018 ble det publisert et debattinnlegg som handlet om at Sparebank 1 Nord-Norge trengte hjelp til å bruke noen

hundre millioner kroner for Nord-Norge, og det ble informert om starten av Samfunnsløftet (Janson, 2018).

1.1 Valg av tema og problemstilling

I mars 2020 brøt koronapandemien for fullt ut i verden, og Norge i likhet med mange andre land i verden, ble stengt ned. En felles dugnad var da begrepet som alle snakket om, da det var opp til hver enkelt å ta avstand fra og hensyn til andre mennesker. Vi skulle ikke lengre håndhilse eller klemme når vi møtte hverandre. Antibac, håndvask og 1-meters avstand var rådene en skulle følge. Pandemien rådet fremdeles i starten av høstsemesteret 2020, da valget av tema og problemstilling til masteroppgaven skulle bestemmes.

Pandemien hadde sitt å si for gjennomføringen av blant annet fadderuken for nye studenter ved de ulike universitetene i landet. De fleste arrangementer for studenter i likhet med det meste annet, ble avlyst og det var kun lov til å møtes i mindre grupper med minst 1 meters avstand. Fredag 4. september 2020 fikk alle studentene på Universitetet i Tromsø, en mail fra rektor Anne Husebekk og universitetsdirektør Jørgen Fosslund vedrørende bruk av campus. I denne mailen ble det også informert om at Samfunnsløftet til Sparebank 1 Nord-Norge hadde tildelt økonomisk støtte til fadderstyrene ved de ulike campusene til UiT. Dette for å sikre at det kunne være flere arrangement utover høsten for studentene. Denne mailen og artikkelen (Kveseth, 2020) som var festet ved, var en av faktorene som gjorde at jeg valgte å skrive masteroppgave om Sparebank 1 Nord-Norge og deres samfunnsansvar.

Som innbygger i Nord-Norge har jeg hørt og lest om pengegevarene fra Sparebank 1 Nord-Norge, og visste at det var på grunn av at landsdelen var en av eierne av banken at de delte ut så mye. Jeg visste dog ikke helt hvordan dette fungerte, så jeg startet å søke etter hva samfunnsansvar er for SNN, og jeg leste meg opp på historien til banken. Underveis i den innledende fasen skrev jeg ned alt jeg ville ha svar på omkring SNNs arbeid med samfunnsansvar. Til slutt sto jeg igjen med noen konkrete spørsmål som jeg har brukt til å formulere problemstillingen til denne oppgaven:

Kan Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar forstås som legalt, økonomisk, etisk eller filantropisk, og har det endret seg over tid?

Er Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar synlig, og gjør kommunikasjonen av det at banken fremstår som unik, autentisk og konsekvent?

Problemstillingen fordrer en todelt strukturering av oppgavens analysedel. Først vil jeg ta for meg hva det er som kjennetegner samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge, og om dette eventuelt har endret seg over tid. Deretter vil jeg se på hvorvidt bankens samfunnsansvar er synlig, unikt, autentisk og konsekvent, samt om det er samsvar mellom kommunikasjonen og handlingene til banken.

1.2 Tidligere undersøkelser

Tidligere oppgaver og undersøkelser om banker og deres samfunnsansvar og omdømme viser at det har vært et fokus på klima og bærekraft i flere avhandlinger. En avhandling baserte seg derimot på samme teori fra Carroll som i denne oppgaven, men brukte annen teori i tillegg for å beskrive hvordan CSR praktiseres i en bank og i et kraftselskap (Dybvik og Alm, 2016). Funnene i denne oppgaven viser at praktiseringen i både banken og kraftselskapet er knyttet til lover og regler, og at samfunnsansvaret er knyttet til primæroppdraget til kraftselskapet og er noe banken både må og vil arbeidet med (Dybvik og Alm, 2016). Spesifikt for Sparebank 1 Nord-Norge og deres samfunnsansvar er det tidligere skrevet en masteroppgave om organisasjonsidentifiseringen i banken (Skavhaug, 2013). Problemstillingen baserte hvorvidt virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten var i overenstemmelse eller om de var dekoplet, samt hvis de var samstemte om det kunne vært på grunn av autokommunikasjon (Skavhaug, 2013). De viktigste funnene i denne oppgaven var at banken ikke fremsto som dekoplet, og at autokommunikasjon kan være et redskap for å fremme identifisering i organisasjoner. Teorien i Skavhaugs oppgave og min oppgave, har til felles at vi begge bruker teorien til Brunsson om dekopling, ellers bruker vi forskjellige teorier til å se på kommunikasjonen av samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge.

Når det gjelder tidligere studier, fikk jeg tips fra min veileder om en studie av svenske sparebanker. I denne studien blir moderniseringen og fusjoneringen i svenske sparebanker beskrevet (Forssell, 1990), og denne studien vil det henvises til senere i oppgaven.

1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er strukturert og delt opp på følgende vis:

I kapittel 2 presenteres den empiriske konteksten til oppgaven. Dette ved en beskrivelse av Sparebank 1 Nord-Norge som organisasjon og historien til banken. Samt en presentasjon av bankens samfunnsansvar via blant annet deres fokus på bærekraft og via Samfunnsløftet.

Deler av denne konteksten vil jeg anse som en del av mitt empiriske datamateriale, og er noe jeg vil bruke i analysedelen.

I kapittel 3 blir det teoretiske rammeverket for oppgaven presentert. Det vil først redegjøres for begrepene omdømme og omdømmehåndtering, før teorien rundt samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility) og Carolls fire komponenter innenfor samfunnsansvar blir presentert. Deretter vil det redegjøres for fire av de fem stjerne-kvalitetene Fombrun og van Riel legger til grunn for å score høyt på omdømmemålinger, der Brunssons teori rundt dekopling og organisatorisk hykleri vil bli presentert i forbindelse med stjerne-kvaliteten autentisitet.

I kapittel 4 presenteres forskningsmetoden som ble benyttet til innsamlingene av oppgavens empiriske grunnlag. Det redegjøres for valget av en kvalitativ tilnærming med fokus på dokumentanalyse, samt utvalgsmetoden for dokumentene. Avslutningsvis i kapittelet vil oppgavens pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og troverdighet vurderes.

I kapittel 5 presenteres datamaterialet til oppgaven og det vil være en analyse av samfunnsansvaret til banken og kommunikasjonen rundt dette sett i lys av teoriene fra kapittel 3.

I kapittel 6 oppsummeres oppgavens funn i en konklusjon og problemstillingen vil bli besvart. Avslutningsvis vil det være et delkapittel om videre arbeid en kan utføre basert på samme tema om samfunnsansvar både i Sparebank 1 Nord-Norge og i andre organisasjoner. Samt andre temaer relatert til kommunikasjon og Sparebank 1 Nord-Norge.

2 Kontekst: Sparebank 1 Nord-Norge

«Over halvparten av Sparebank 1 Nord-Norge er eid av alle oss i Nord-Norge. Og som eier mottar landsdelen den største andelen av overskuddet. Forklaringen på hvorfor det er sånn ligger i vår historie» (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a))

Historien til Sparebank 1 Nord-Norge startet tilbake i 1836 da det het Tromsø Sparebank (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a)). De som startet opp sparebanker i denne perioden gjorde det ikke for egen vinning, men gjorde det for lokalsamfunnets beste og for å bidra til verdiskapningen i lokalsamfunnene. De som eide bankene hadde derimot ikke lovt å ta ut overskudd til egen lomme, overskuddet kunne bare deles ut til «allmenntilgode formål». På denne tiden var det også flere sparebanker i både Tromsø og i resten av Nord-Norge, men en bølge av fusjonerer herjet på 1960-tallet. Tromsø Sparebank fusjonerte da med ti sparebanker i Troms og Finnmark. I 1989 fusjonerte de igjen, denne gangen med Tromsøysundets Sparebank og de ble til Sparebanken Nord-Norge. Til tross for en lang historie med mange fusjonerer er fokuset til Sparebank 1 Nord-Norge fortsatt det samme som i 1836. Fokuset er *«lokal, langsiktig verdiskapning og engasjement for Nord-Norge»* (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a)).

På slutten av 1980-tallet, som følge av både vekst og bankkriser, ble flere banker aksjeselskap (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a)). I løpet av årene har dette bidratt til at skillet mellom forretningsbanker og sparebanker har blitt stadig mer visket ut, og har blitt erstattet med banker som er å anse som en hybrid mellom begge (Zachariassen, 2014). Dette gjelder også for Sparebank 1 Nord-Norge som en kan anse var en forening i starten, som nå har gått over til å bli en hybrid organisasjon som er både en forening og en forretning. Foreninger baserer seg på frivillig tilknytning, solidaritet og gjensidig nytte, mens forretninger er preget av konkurransedriv og markedstransaksjoner (Kvåle & Wæraas, 2006/2017, s.100). Sparebank 1 Nord-Norge er også en del av Sparebank 1-alliansen, som består av 14 selvstendige sparebanker fordelt i hele Norge (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a). Studien som ble nevnt tidligere i oppgaven, viser til at samme type fusjonering og modernisering som her i Norge, har foregått også i de svenske sparebankene (Forssell, 1990). I studien beskriver Forssell at også de svenske sparebankene har utviklet seg til å være virksomheter som stiller likt som andre banker på markedet.

Per i dag er det slik at 46,36 prosent av bankens egenkapital er eid gjennom Oslo Børs. De resterende 53,64 prosentene er fremdeles eid av det nordnorske samfunnet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s. 176). I årsrapporten til banken fra 2019 (s. 176) kommer det frem at per 31.12.2019 var det 9201 egenkapitalbeveiseiere, hvor 2761 (18,55 prosent) av disse er nordnorske eiere. Det kommer også frem i rapporten at banken dette året har videreført en spareordning for de ansatte i egenkapitalbevis. «*Alle ansatte får tilbud om å investere inntil 2 000 kroner hver måned i egenkapitalbevis. Dersom sparingen fullføres vil de ansatte etter to år motta et kostnadsfritt egenkapitalbevis for hvert annet kjøpte bevis.*» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.176). Dette gjør banken fordi de ønsker at antallet nordnorske eier skal øke. I årsrapporten kommer det fram at det fra 2018 til 2019 minsket antallet utenlandske egenkapitalbeveiseiere fra 37,5 prosent i 2018 til 35,75 prosent i 2019.

Som nevnt, er over halvparten av banken eid av oss som bor i Nord-Norge, 53,64 % for å være nøyaktig. Det vil si at av utbyttet SNN skaper, går nesten 54% tilbake til samfunnet. Dette utbytte heter samfunnsutbytte, og blir betalt ut gjennom blant annet det banken i dag kaller Samfunnsløftet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a). En presentasjon av Samfunnsløftet kommer senere i oppgaven. Det er dog ikke bare Samfunnsløftet som er Sparebank 1 Nord-Norges fokus når det kommer til samfunnsansvar, de har også et overordnet fokus på bærekraft. Banken ønsker å være en katalysator for landsdelen når det gjelder en bærekraftig fremtid (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020a). Sparebank 1 Nord-Norge har også Sparebankstiftelsen Sparebank 1 Nord-Norge, som ble etablert i 2011, som mottar deler av samfunnsutbyttet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a). Stiftelsen delte i 2019 ut gaver til en verdi av 18,7 millioner kroner fordelt på 111 prosjekter (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.196). Banken har som nevnt ovenfor en lang historie i spesielt Tromsø, der de har bygget seg opp over tid til å bli en sterk samfunnsaktør som bidrar med betydelige summer til diverse prosjekter og tiltak i landsdelen. Og de har utviklet seg til å ha blitt den største finansaktøren i landsdelen (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)).

Sparebank 1 Nord-Norges visjon er «For Nord-Norge» og de har som ambisjon å være nummer 1 for både kunder, ansatte og eiere (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.11). I årsrapporten fra 2019 (s.10) er bankens fem strategiske mål beskrevet som en del av det strategiske kompasset til banken. Her kommer det frem at det strategiske kompasset skal være en veiviser for hele SNN-konsernet. Den høyre siden i kompasset representerer bankens fem strategiske mål og ambisjon, den venstre representerer bankens verdier og DNA, mens kompassrosen innehar visjonen til banken. Når de to sidene i kompasset etterleveres, vil

visjonen «For Nord-Norge» også oppnås. Verdiene til banken er tillit, tro, teft, tøff og team (de fem T-ene). Bankens fem strategiske mål er (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.11):

- 1) Nord-Norges mest begeistrede kunder
- 2) Nummer 1 innenfor alle virksomhetsområder i landsdelen
- 3) Nord-Norges mest attraktive og engasjerende arbeidsplass
- 4) Ubestridt solid, med avkastning på topp blant sammenlignbare konsern
- 5) Kvalitet i alt vi gjør

Selv om banken har en visjon om å være «For Nord-Norge», har det ikke alltid vært slik at de anser seg som en samfunnsbygger. Boken «Oppdrag Nord-Norge: 1989-2014» fra 2014 skrevet av Ketil Zachariassen, førsteamanuensis i historie ved UiT, var et bestillingverk fra Sparebank 1 Nord-Norge. I boken kommer det frem at den administrerende direktøren under bankkrisen på slutten av 1980-tallet sa at bankens oppgave var bedriftsøkonomi, ikke samfunnsbygging (Zachariassen, 2014, s.363). Dette ble også gjentatt senere av ledelsen av banken, som mente at bankens samfunnsansvar var et virkemiddel for deres langsiktige utvikling, og at de ikke har et ansvar som direkte kunne linkes til utviklingen av lokalsamfunnene i landsdelen (Zachariassen, 2014, s.366). Det betydde dog ikke at de ikke fremdeles brydde seg om samfunnsansvaret, for engasjementet rundt dette økte ettersom de gode driftsinntektene kom fra midten av 1990-tallet av. I 2004 opprettet Sparebank 1 Nord-Norge et gavefond og det første året ble det satt av hele 15 millioner kroner til fondet. Banken satte selv retningslinjene for hva pengene skulle deles ut til, og bestemte at det skulle gå til tiltak og prosjekter i landsdelen som fremmet næringslivet, lokalsamfunnene og det kulturelle mangfoldet (Zachariassen, 2014, s.366). Det er vanskelig å finne konkret hva samfunnsutbyttet ble delt ut til før bankkrisen på 1980-tallet, da det kun refereres til at det ble delt ut til allmennyttige formål. Hva allmennyttige formål innebærer har jeg ikke funnet et konkret svar på. I årsrapporten fra 2019 står det at en av hovedoppgavene til Representantskapet i banken er «*Fordeling av det beløp som etter Finansforetaksloven § 10-17 kan gis til allmennyttige formål*» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.162). Hva allmennyttige formål finner jeg dog heller ikke beskrevet i finansforetaksloven¹.

På 1990-tallet økte også banken fokuset på det samiske språket, fra dette fokuset kan man blant annet trekke frem at fra 1993 ble deler av årsrapporten presentert på samisk

¹ Finansforetaksloven: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17?q=Finansforetaksloven>

(Zachariassen, 2014). Det ble også i løpet av denne perioden lansert et samisk navn og en samisk logo for bankens samisktalende kunder. Fra 1998 ble også hele årsberetningen til banken oversatt til samisk, noe som gav en samisk del på nesten ti sider dette året (Zachariassen, 2014). Dette har banken, etter hva jeg kan se i årsrapportene som er tilgjengelig, gjort helt fram til i 2016. Dette er det siste året en finner en enten samisk del i den originale årsrapporten eller en egen samisk oppsummering.

Deler av denne presentasjonen av Sparebank 1 Nord-Norge vil jeg, som nevnt i disposisjonen, bruke i analysedelen av oppgaven. Slik som informasjon om eierforholdene i banken, fokuset deres på samiske språk, samt noe av historien til banken.

2.1 Samfunnsansvar

Sparebank 1 Nord-Norge har flere fokusområder når det kommer til samfunnsansvar, men har spesielt fokus på to områder. De to områdene som fremstår som overordnede er henholdsvis bærekraft og Samfunnsløftet. Under Samfunnsløftet har banken igjen flere forskjellige fokusområder som blir presentert senere i kapitlet.

2.1.1 Bærekraft

«Som landsdelens bank er det viktig for oss å ta del i samfunnsutviklingen, og bidra til en bærekraftig utvikling.» (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b))

Sparebank 1 Nord-Norge fokuserer mye på bærekraft, og en temaside om dette er noe av det første du ser på nettsiden til banken ved å trykke på *Om oss* og *Samfunnsansvar*. Og som nevnt tidligere i oppgaven ønsker SNN å være en katalysator for en bærekraftig fremtid i nord, og derfor skal det være et fokus som går igjen i hele konsernet. Banken bruker Global Reporting Initiative (GRI) som rapporteringsstandard når det kommer til bærekraften. I policyen for bærekraft og samfunnsansvar som banken vedtok i mai 2020 kommer det frem at de gjennom all virksomhet i konsernet skal ta hensyn til klima, miljø, etikk og sosiale forhold (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020a). Gjennom Samfunnsløftet skal de bidra til aktivitet som er bærekraftig i og for landsdelen, og hele konsernet skal vise hensyn til forhold som angår i de arktiske områdene. Ambisjonen til SNN for bærekraft er at de skal ha en forretningsatferd som skal være bærekraftig og skal bidra til FNs bærekraftsmål (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020a, s.3.). SNN ønsker å være med å bidra til å nå FNs bærekraftsmål, og fra og med årsrapporten 2019 skal det rapporteres på alle 17 målene. For å være sikker på at policyen

faktisk etterleves i hele konsernet, skal de som er ansvarlig for de ulike forretningsområdene i banken sørge for at prinsippene, målene og tiltakene er kjent og fulgt opp systematisk (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020a).

I tillegg til å ha egne standarder, policyer, bærekrafts rapporter og målsettinger er banken også del av flere nasjonale og internasjonale organisasjoner som fokuserer på bærekraft. Banken har blant annet siden 2017 vært en del av FNs Global Compact, som er verdens største initiativ for samfunnsansvar i næringslivet (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)). Global Compact har ti prinsipper de forventer at medlemsorganisasjonene skal etterfølge. Disse ti fordeler seg innen menneskerettigheter (2 prinsipper), arbeid (4 prinsipper), miljø (3 prinsipper) og anti-korrupsjon (1 prinsipp) (UN Global Compact, u.å. (a)). Det er 17 267 deltakere som er med i Global Compact på verdensbasis, og 283 deltakere i Norge (UN Global Compact, u.å. (b)). Av de 283 er det 12 banker på deltakerlisten, deriblant 5 banker i Sparebank 1-alliansen. I tillegg til å være en del av FNs Global Compact er de også Miljøfyrtårn-sertifisert, noe som vil si at de arbeider systematisk med miljøtiltak blant annet i form av bevisstgjøring av forbruk, avfallshåndtering, energibruk og reiser for de ansatte i banken (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)).

Banken er også medlem i Klimapartnere, et partnerskap som baserer seg på en grønnere næringsutvikling og gir et samarbeid for miljøsatsing (Klimapartnere, u.å.). De er også medlem i FNs klimainitiativ innen finanssektoren «The Principles of Responsible Banking» (UNEP FI), der målet er at FNs bærekraftsmål og målene i Parisavtalen kan nås med banker verden over som pådriver (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)). De er også en del av prosjektet «Sustainable Edge» som CICERO står bak (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)).

2019 var FNs år for urfolksspråk og fra 2021 er det urfolks internasjonale språktiår (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.7.). Dette ble vedtatt av FNs generalforsamling og fikk den betydningen at urfolksspråk skulle få spesiell oppmerksomhet dette året, skriver Terje Karlsen på FN-Sambandets nettside (Karlsen, 2018). Karlsen skriver videre at Sametinget dette året fikk tildelt 1,1 millioner kroner fra Regjeringen for å synliggjøre urfolksspråk. Samfunnsløftet, som det blir skrevet mer om i neste delkapittel, har også fokusert på dette. I rapporten fra Samfunnsløftet 2019 står det skrevet at de hele året prioriterte prosjekter som ville styrke de samiske språkene (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b). Dette begrunnet de med at det ville hjelpe å gi et internasjonalt arbeid lokal kraft. I rapporten fremheves flere av tildelingene som de skriver bidrar til å holde de samiske språkene i live og i bruk. Blant disse

nevnes det i uthevingen at Riddu Riđđu, urfolksfestivalen i Kåfjord kommune fikk til sammen 750 000 kroner, der noe var øremerket til barnefestivalen. I listen av tildelinger i rapporten fra 2019 kommer det derimot fram at festivalen fikk 50 000 kroner til barnefestivalen, 1 000 000 kroner til utbygging av storscenen og 250 000 kroner til gjennomføringen av festivalen i 2019 (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.16). Videre i de fremhevede tildelingene fikk blant annet Alta samisk språksenter fikk 175 000 kroner til samisk språkuke, Várdobáiki samiske senter på Evenskjer fikk 1 451 000 kroner, Tana samiske språksenter fikk 200 000 kroner til et språkseminar og en påfølgende konsert med ISAK. Alle disse tildelingene dette året understreker at banken har et fokus på de samiske språkene, men om det er mer enn andre år fremgår ikke av rapporten. Denne potensielle problematikken vil jeg se nærmere på senere i oppgaven.

2.1.2 Samfunnsløftet

Sparebank 1 Nord-Norge har i policyen for bærekraft og samfunnsansvar fra 2020 definert samfunnsansvar slik:

«Samfunnsansvar defineres som bedriftens integrasjon av sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift, på frivillig basis, ut over å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer. SpareBank 1 Nord-Norges samfunnsoppdrag som sparebank rommer i tillegg et ansvar for verdiskaping og utvikling av landsdelen. Dette gjennom våre tjenester som finanskonsern og fordeling av samfunnsutbyttet.» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020a, s.3.)

Fordelingen av bankens samfunnsutbyttet til landsdelen gjøres gjennom det de fra i 2018 valgte å kalle Samfunnsløftet.

«Samfunnsløftet er Sparebank 1 Nord-Norges strategi for hvordan samfunnsutbyttet kan bidra til å styrke Nord-Norge. Løftet gjøres i lag med gode krefter i landsdelen» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.2.)

Samfunnsløftet er som nevnt i sitatet ovenfor Sparebank 1 Nord-Norges strategi for hvordan samfunnsutbyttet skal deles ut til deres største eier, altså landsdelen og det nord-norske samfunnet. Strategien skal være ledende for hvordan samfunnsutbyttet skal bidra til å styrke landsdelen. Strategien ble iverksatt våren 2018 da SNN spurte befolkningen i hele landsdelen hvordan de mente at de både i lag og via samfunnsutbyttet kunne løfte Nord-Norge inn i

fremtiden (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018a, s.2). I rapporten fra Samfunnsløftet 2018 kom det frem at SNN leste gjennom alle de 10 000 innspillene som kom, og fant et mønster i disse. Mønsteret ble til Samfunnsløftet, og dette overordnede løftet ble delt inn i fem områder som ble til konkrete løfter. Disse løftene er *lokalsamfunnsløftet*, *arenaløftet*, *ungdomsløftet*, *innovasjonsløftet* og *kunnskapsløftet*. SNN bestemte også at det skulle være et sjette spesifikt og særskilt temaløft hvert år, som kan endres etter hva som er relevant/aktuelt fra år til år. I 2018 og i 2019 var temaet *plastløftet* og hele 10 millioner kroner fra samfunnsutbyttet ble satt av til dette temaet i 2018 (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018a, s.3).

Videre i rapporten fra Samfunnsløftet 2018 er det en fullstendig liste over mottakere av samfunnsutbyttet i perioden august 2018 til mars 2019 (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018a). De har også valgt å fremheve noen av mottakeren i Finnmark, Troms og Nordland gjennom en side dedikert til hver av regionene i rapporten. En lignende rapport angående Samfunnsløftet er også tilgjengelig for 2019 (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b). I denne rapporten kommer det frem at det i løpet av 2019 kom inn like i overkant av 2000 søknader som ble vurdert opp mot strategien som var lagt året før, og det ble tildelt hele 295 millioner kroner til 1361 prosjekter. Hvordan og hvorfor SNN kan dele ut så mange millioner blir også beskrevet bedre i rapporten fra 2019 enn i den fra 2018. Her nevnes det blant annet at Samfunnsløftet skal gjøre mer enn å kun finne de riktige prosjektene å godkjenne søknadene til, de skal også spre kunnskapen om eiermodellen til Sparebank 1 Nord-Norge. Her understreker de at «*Både kunder og alle andre i landsdelen fortjener å vite hvorfor konsernet i så stor grad kan bidra med penger som gjør drømmer og visjoner til virkelighet.*» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.2).

Ifølge årsrapporten fra 2019 ble det tildelt 23 millioner kroner til både *ungdomsløftet* og *kunnskapsløftet*, *innovasjonsløftet* ble tildelt 13,8 millioner, *lokalsamfunnsløftet* ble tildelt 60 millioner og *arenaløftet* ble tildelt hele 78,2 millioner (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.219). Temaløftet som også i 2019 var *plastløftet* ble tildelt 5 millioner kroner. 50 millioner kroner ble også besluttet tildelt til prosjektet Bodø 2024, dette da Bodø i 2024 skal være europeisk kulturhovedstad (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a). I årsrapporten fra 2019 finner vi også en beskrivelse av hvordan behandlingen av søknader foregår. Der kommer det frem at Samfunnsløftet er organisert på den måten at alle søknader som kommer inn blir behandlet likt. Søknadene blir behandlet av et råd som er satt sammen av medarbeider på tvers av konsernet, dette gjelder da ikke søknader som overskrider 1 million kroner. Disse blir besluttet av konsernsjefen, mens søknader som overskrider 10 millioner blir besluttet av

styret. 2019 ble også starten på to nye prosjekter for Samfunnsløftet, da henholdsvis *Nye stemmer* og *Kunnskapsbanken* (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a). Avslutningsvis i årsrapporten (før de siste tabellene) skriver SNN:

«Etter første hele driftsår kan man slå fast at Samfunnsløftet har bidratt til prosjekter som har skapt glede og økt bolyst i Nord-Norge. I løpet av året har Samfunnsløftet vært omtalt i en rekke redaksjonelle artikler i nordnorske mediehus, noe som bidrar til at eiermodellen blir stadig mer kjent. Flere ser forskjellen på SpareBank 1 Nord-Norges eiermodell – der store deler av overskuddet tilbakeføres til landsdelen – og bankene som utelukkende eies av profesjonelle investorer. Det gjør at stadig flere ønsker å være kunde i den banken de er medeier i.» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.219)

En annen del av samfunnsansvaret som banken tar via Samfunnsløftet, er driften av Kunnskapsbanken, som ble lansert i mars 2019 (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.219). Kunnskapsbanken er en egen ekstern nettside som i samarbeid med andre kunnskapsprodusenter skildrer kunnskap gjennom rapporter, podkaster, statistikk og notater. Kunnskapsbanken skal bidra til økt kunnskap, innsikt og lærdom om forhold som påvirker Nord-Norge (Kunnskapsbanken, u.å.).

Via Kunnskapsbanken finner en også Konjunkturbarometeret, som er en rapport som årlig presenterer og beskriver utviklingstrekk i norsk og internasjonal økonomi. Samt hvordan disse påvirker Nord-Norge og utviklingen her (Tank, u.å.).

3 Teori

I dagens samfunn er det viktig for organisasjoner å skille seg ut fra andre som kan tilby samme tjeneste, produkt, eller lignende. Samtidig som det er viktig å skille seg ut, er det viktig å ikke gjøre det på måter som kan få omgivelsene til å tenke negativt om organisasjonen. For som organisasjon er du avhengig av at omgivelsene har et godt inntrykk av en, hvis ikke kan det få både økonomiske, sosiale og eventuelt legale konsekvenser. Organisasjoner søker dermed gjerne etter legitimitet i omgivelsene, samt etter måter å styrke omdømmet sitt. Dette kan gjøres på flere forskjellige måter, og omdømmehåndtering er en av trendene som fokuserer på dette (Røvik, 2007).

I dette kapittelet vil de ulike teoriene, begrepene og perspektivene jeg har lagt til grunn for analysen av Sparebank 1 Nord-Norge og deres samfunnsansvar presenteres og redegjøres for. Først ved en presentasjon av hva omdømme og omdømmehåndtering er og innebærer, før det vil ses grundigere på hva samfunnsansvar betyr for organisasjoner og hva som kjennetegner det. Til slutt vil det være en presentasjon av fire av Fombrun og van Riels fem stjerne-kvaliteter, som er kvalitetene de legger til grunn for å score høyt på omdømmemålinger. Under den ene kvaliteten vil også Nils Brunssons teori rundt organisatorisk hykleri og dekopling bli presentert.

3.1 Omdømme og omdømmehåndtering

Omdømmehåndtering er en trend som fokuserer på den eksterne presentasjonen av en organisasjon (Røvik, 2007). Før det redegjøres for hva omdømmehåndtering betyr og innebærer, er det viktig å først redegjøre for begrepet omdømme, og her finnes det utallige definisjoner. Brønn (2019) viser til en undersøkelse som fant minst 49 ulike definisjoner av begrepet omdømme, og viser til et utvalg av disse. Brønn selv presenterer blant annet en kort definisjon av begrepet omdømme: «[...] *individens holdning til en organisasjon, bygget opp over tid*» (Brønn, 2019, s.80). Brønn understreker dog at dette er en kort definisjon, og at det finnes liten enighet om hvordan man skal forstå begrepet. Videre skriver Brønn også at «*Ettersom omdømme består av flere aspekter, må respondentene vite at organisasjonene finnes, ha kjennskap til den, og kanskje også identifisere seg med den.*» (Brønn, 2019, s.107).

Omdømmehåndtering baserer seg dermed på hvordan dette omdømme kan påvirkes og forvaltes av organisasjonene selv. Kjell Arne Røvik (2007) definerer omdømmehåndtering som

«[...] tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen» (Røvik, 2007, s.196).

Ut ifra denne definisjonen beskriver Røvik (2007) tre hovedgrupper av ideer for omdømmehåndtering i samtiden. Disse tre er merkevarebygging (branding), strategiske fortellinger og håndtering av organisasjoners samfunnsansvar. I denne oppgaven skal det fokuseres på organisasjoners samfunnsansvar, også kjent som Corporate Social Responsibility (CSR).

3.2 Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility)

Innenfor omdømmehåndtering er samfunnsansvar en av hovedgruppene av ideer (Røvik, 2007). Samfunnsansvar, også omtalt som Corporate Social Responsibility (CSR), handler om organisasjoners ansvar i omgivelsene de befinner seg i. Rundt dette temaet er det, i likhet med definisjon på omdømme, flere definisjoner. Carroll (1979) definerer det slik:

«The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has to the organization at a given point in time» (Carroll, 1979, s.500).

Oversatt betyr denne definisjonen at det sosiale ansvaret til virksomheten omfatter de økonomiske, legale, etiske og skjønnsmessige forventningene omgivelsene til organisasjonene har på et gitt tidspunkt (Carroll, 1979). Disse fire komponentene som det sosiale ansvaret omfatter, kommer jeg også tilbake til litt senere i kapitlet.

Innledningsvis i oppgaven ble det kort presentert hvordan blant annet Innovasjon Norge beskriver samfunnsansvar. De beskriver at samfunnsansvar handler om at en bedrift skal ha en integrert rolle i samfunnet, og skal forstås i en samfunnsmessig ramme. Det innebærer for dem at bedrifter skal ta ansvar for hvordan virksomhetene påvirker menneskene, samfunnet og miljøet, og de skal gjennom innovasjon og ansvarlig drift bidra til å løse samfunns- og miljøutfordringer. I tillegg skal de ha et fokus på menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø, lokalsamfunn, korrupsjon og leverandørkjeder (Innovasjon Norge, u.å.).

Som nevnt innledningsvis i kapittelet er det høye forventinger og normer i omgivelsene til at organisasjoner tar samfunnsansvar. Til å begynne med når denne trenden kom var det antakelig mest forventinger, ikke pålagt. I dag er det lover og regler som også setter standarden for samfunnsansvaret. Det er til og med nedfelt i regnskapsloven (1998, § 3-3 c) at store foretak skal redegjøre for sitt samfunnsansvar.

«Store foretak skal redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Redegjørelsen skal minst inneholde opplysninger om retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder foretaket benytter for å integrere de nevnte hensynene i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Foretak som har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder som nevnt, skal i tillegg opplyse om hvordan foretaket arbeider for å omsette disse til handling, gi en vurdering av resultatene som er oppnådd [...] og opplyse om forventninger til dette arbeidet framover.» (Regnskapsloven, 1998, § 3-3 c)

Som en forstår er det ikke lengre «bare» omgivelsene som har forventinger til organisasjoners samfunnsansvar, det er også legale krav til samfunnsansvaret. Det er dermed nærliggende å tro at samfunnsansvar og omdømmehåndtering ikke bare er forbigående trender. Andre faktorer som tilsier at det ikke forbigående er blant annet det faktum at det de senere årene har oppstått egne stillinger og avdelinger i organisasjoner som fokuserer på omdømmehåndtering og/eller samfunnsansvar (Røvik, 2007, s.205).

3.2.1 De fire komponenter (Caroll)

I Carrolls (1979) definisjon av samfunnsansvar, som ble nevnt ovenfor, kom det frem fire ulike komponenter som han mente at det sosiale ansvaret omfatter. Det var henholdsvis den økonomiske komponenten, den legale komponenten, den etiske komponenten og den skjønsmessige (filantropiske) komponenten. Disse fire er ikke gjensidig utelukkende i den form at samfunnsansvaret til en organisasjon kun svarer til/oppfyller en av disse komponentene (Carroll, 1979). Samfunnsansvaret kan svare til alle fire komponentene eller en om gangen, og alt imellom. De fire komponentene skal ifølge Carroll (1979) kunne hjelpe å gjøre det enklere å forstå årsaken til organisasjoners handlinger, for eksempel hvorvidt en handling er legalt påkrevd eller økonomisk, etisk og/eller skjønsmessig forventet.

Den økonomiske komponenten

Den økonomiske komponenten omhandler ansvaret rundt økonomisk ansvarlighet. Det er ansvaret som krever at organisasjonen skal drive lønnsomt, og de skal maksimere de økonomiske verdiene for organisasjonen (Røvik, 2007, s.203). Ifølge Carroll (1979) er dette den komponenten som står både først og sterkest. Det er en av de to komponentene som omgivelsene anser som absolutte krav og som de forventer at organisasjonene skal oppfylle (Carroll, 1979).

Den legale komponenten

Den andre komponenten som er et slikt krav, er den legale komponenten. I denne komponenten forventes det at organisasjoner skal følge gjeldene lovverk og regler (Røvik, 2007). Carroll (1979) skriver at på lik linje som den økonomiske komponenten er organisasjoner nødt å møte de legale kravene som stilles for å drive en virksomhet/organisasjon. Organisasjoner skal følge både nasjonale og internasjonale lover og regler, samt de som stilles lokalt. I Norge forventes det blant annet at alle organisasjoner følger arbeidsmiljøloven, i tillegg til andre både generelle og spesifikke lover og regler for organisasjoner.

Den etiske komponenten

Den etiske komponenten handler om at organisasjoner til enhver tid skal handle moralsk og rettferdig både i og utenfor organisasjonen (Carroll, 1979; Røvik, 2007). Organisasjoner skal svare til forventningene omgivelsene har som går ut over det som kreves legalt sett. Det er dog ifølge Carroll (1979) vanskelig å definere det etiske ansvaret, noe som gjør det vanskelig for organisasjoner å håndtere det. Denne komponenten er ikke å anse som et absolutt krav at organisasjoner skal følge slik som den økonomiske og legale komponenten, men det er en sterk forventning i omgivelsene at det følges (Carroll, 1979).

Den skjønnsmessige/filantropiske komponenten

Den siste komponenten er den skjønnsmessige eller filantropiske komponenten, som innebærer å drive med frivillig filantropisk virksomhet ved siden av organisasjonens hovedvirksomhet (Carroll, 1979). Slik frivillig filantropisk arbeid kan vær blant annet pengegaver/sponsormidler til frivillige organisasjoner, idrettslag etc. Ifølge Røvik (2007) er et slik filantropisk ansvar et bidrag (f.eks. finansiering) til realisering av forskjellige typer samfunnsgagnlige formål. Denne komponenten er ikke et krav at organisasjoner skal følge,

men det finnes dog forventninger i omgivelsene at organisasjoner skal ta et slikt ansvar (Carroll, 1979).

3.3 Stjernekvalliteter

Fombrun og van Riel har i boken "Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations" (2004) beskrevet fem stjernekvalliteter de mener er røttene til berømmelse for organisasjoner. Disse fem stjernekvallitetene (the roots of fame) har Fombrun og van Riel identifisert ved å undersøke virksomheter som scorer høyt på omdømmemålinger. De har sammen med deres forskningspartner Harris Interactive utviklet et instrument som heter The Reputation Quotient (RQ-målingen) som de legger til grunn for omdømmemålingene de foretar seg (Fombrun og van Riel, 2004, s.51). Det er et standardisert instrument som de bruker til å kunne kalkulere den samlede scoren omdømmet til virksomheter har. Det er ved hjelp av RQ-målingen de har funnet det de omtaler som røttene til berømmelse og konkludert med at det er fem stjernekvalliteter som er felles for de fleste virksomheter som scorer høyt på målingen. I boken til Brønn fra 2019 kommer det fram at det som var kjent som RQ-målingen før, nå har utviklet seg til RepTrak (Brønn, 2019, s.131). RepTrak måler omdømmet til organisasjoner basert på RepTrak™ Pulse, som er basert på syv dimensjoner: innovasjon, etikk, samfunnsansvar, produkter og tjenester, økonomiske resultater, lederskap og arbeidsmiljø (Brønn, 2019, s.131-132).

De kvallitetene som bidrar til å gi et omdømme av stjernekvallitet er at en skal være synlig, unik, autentisk/ekte, åpen og sist, men ikke minst konsekvente (visible, distinctive, authentic, transparent, consistent) (Fombrun og van Riel, 2004, s.86). Problemstillingen i denne oppgaven fordrer fokus på fire av de fem stjernekvallitetene til Fombrun og van Riel, henholdsvis synlig, unik, autentisk og konsekvent. Dette da det er disse kvallitetene som jeg anser knyttes sterkest opp til problemstillingen som spør etter hvorvidt banken og samfunnsansvaret deres er unikt, autentisk og konsekvent.

3.3.1 Synlig

Fombrun og van Riel begynner å forklare stjernekvalliteten synlighet slik: «*No matter how good a company is, there`s no real reputation without visibility*» (Fombrun og van Riel, 2004, s.87). Oversatt vil det si at uansett hvor bra en virksomhet er, vil den ikke ha et ekte omdømme med mindre de er synlige. Videre skrive de to forfatterne at kommunikasjon (et virkemiddel for å være synlig) øker sjansen for at virksomheter blir ansett som ekte

(autentisk) og troverdig. Og dermed vil virksomhetene kunne tiltrekke seg støtte fra interessentene. De understreker imidlertid at det ikke alltid er slik at det er de virksomhetene som er mest synlig som er de som er best ansett (Fombrun og van Riel, 2004, s.130).

Fombrun og van Riel (2004) skriver at det er flere drivere bak synlighet, og deler de inn i drivere for offentlig fremtreden og markedsfremtreden. Det er tre drivere i hver som øker synligheten til organisasjonen. Økt fremtreden i det offentlige forekommer når organisasjoner har 1) høy eksponering «on the street», med andre ord er synlig i det daglige for omgivelsene (street exposure). 2) Fokuserer på hvor virksomheten er fra (national heritage), enten det er hvilket land en er fra eller en spesiell plass i landet. 3) Sterk tilstedeværelse i media, både via reklame og leserinnlegg der en selv er fortelleren og via nyhetsartikler der mediehuset selv bestemmer innholdet. Fombrun og van Riel skriver blant annet at organisasjoner som blir mye omtalt i media i positive ordlag ofte scorer høyere på omdømmemålinger enn andre.

For markedsfremtreden er det også tre drivere for økt synlighet (Fombrun og van Riel, 2004).

1) Merkevarens verdi/egenkapital, synlige organisasjoner er ofte de som har sterke merkevarenavn. 2) Børsnotering av selskapet, det øker mediedekningen på både godt og vondt. Dette da aktivitetene til organisasjoner blir satt under lupen til blant annet analytikere og investorer, og dårlige nyheter kommer fort fram i media. 3) Corporate citizenship – samfunnsansvar, også Fombrun og van Riel omtaler samfunnsansvar som en viktig driver for synlighet. Det er dog spørsmål om hvorvidt organisasjoner bør kommunisere om dette samfunnsansvaret, og i så fall hvordan de skal gjøre det.

Det er som nevnt en fin linje mellom å kommunisere for mye og for lite om egne initiativer innenfor samfunnsansvar. Kommuniserer en for mye om disse initiativene kan det fremstå som fasadepussing eller som noe som er påklistret, altså at en utad forteller om alt det gode man gjør, men at man innad egentlig fortsetter upåvirket og slik som før (Brønn, 2019).

Denne typen fasadepussing kan fort også fremstå som organisatorisk hykleri, som vil bli beskrevet under stjerne kvaliteten autentisk. Både positiv og negativ omtale er synlighet, og uheldigvis er det slik at den negative ofte er den som blir husket best. Fombrun og van Riel skriver at «*consumers can demonstrate elephant-like memories when it comes to reputation-damaging crises*» (Fombrun og van Riel, 2004, s.88). Forfatterne konkluderer med at synlighet er et tveegget sverd der virksomheter blir lagt merke til av både positive og negative årsaker (Fombrun og van Riel, 2004, s. 129).

3.3.2 Unik

Stjernekvallitet nummer to som Fombrun og van Riel (2004) mener er en av røttene til berømmelse for organisasjoner er det å være unik. Virksomheter som evner å skille seg ut fra konkurrentene, scorer høyt på RQ-målingen. Et kjennetegn på disse virksomhetene som scorer høyt er at de gjerne har det Fombrun og van Riel omtaler som en «core reputation platform», en omdømmeplattform som all kommunikasjon skal stamme fra. Denne omdømmeplattformen skal kunne brukes til å nå ut til alle interessenter, samt skal brukes til å differensiere virksomheten fra konkurrentene. For å kunne forstå og bruke en slik plattform, er virksomheten nødt å finne frem til sin egne organisatoriske identitet, som de evner å presentere utad. Omdømmeplattformen bør omfatte tre viktige dimensjoner; vise at en er unik (strategisk tilpasning), skape emosjonell tilknytning (appellerende), samt overraske med å formidle noe som er unikt (Fombrun og van Riel, 2004).

Noen virkemidler i en slik presentasjon av identiteten er bruken av verbale symboler i form av visjoner, slagord, verdier og organisatoriske fortellinger (Fombrun og van Riel, 2004). For slagord viser Fombrun og van Riel til fem typer posisjoner organisasjoner med høy omdømmescore gjerne kommuniserer ut ifra: 1) kommunikasjonen er relevant for interessentene. 2) Er realistisk. 3) Er minneverdig. 4) Personaliserer historien til selskapet. 5) Kommunikasjonen formidler lederskap (Fombrun og van Riel, 2004). For å differensiere seg fra konkurrentene og samtidig skape sterkere bånd med de ansatte kan en også skape en historie/historier som en bruker til å formidle om identiteten og kjernen til organisasjonen. En god organisasjonshistorie bør ha noen unike elementer i organisasjonen, et unikt plott som syr disse elementene sammen, samt ha en unik presentasjon av historien (Fombrun og van Riel, 2004). Andre virkemidler organisasjoner kan bruke for å differensiere seg er visuelle symboler, slik som valg av farger, logoer og ikke minst navnet (Fombrun og van Riel, 2004). Fombrun og van Riel mener dermed at dersom virksomheter lykkes med å skape en omdømmeplattform som er strategisk tilpasset og som kan appellere til omgivelsens følelser så vil en kunne fremstå som unik. Selv små forskjeller i hvordan omgivelsene anser organisasjoner er ifølge Fombrun og van Riel nok til å kunne skape en snøballeffekt av positive ringvirkninger (slik som annerkjennelse og støtte).

3.3.3 Autentisk

Den tredje stjernekvalliteten som Fombrun og van Riel (2004) beskriver er den som handler om autentisitet. Autentisitet driver omdømme ifølge forfatterne, og de skriver at autentisitet

handler om å redusere gapet mellom hva som kreves at en gjør og hva en faktisk gjør. Det skal med andre ord være en overensstemmelse mellom hvem man selv sier at man er, hvem man faktisk er og hva man gjør. Autentisitet handler videre om den sanne identiteten til en organisasjon, og er nødt til å komme innenifra og fra kjernen av hva en står for. Det er ikke godt nok å vise at man har gode intensjoner, og å vise til eventuelle ansvarsplaner ovenfor omgivelsene. En er nødt til å bevise at en tar ansvar gjennom handlinger og kommunikasjon som stemmer overens med både intensjonene og identiteten til organisasjonen. For å bli ansett som autentisk i omgivelsene er organisasjonene nødt å fremstå som ekte, genuin, nøyaktig, pålitelig og troverdig ifølge Fombrun og van Riel (2004, s.163).

Et annet nøkkelpunkt i søken etter autentisitet er at de ansatte er nødt til å arbeide og kommunisere ut ifra de verdiene og retningslinjene som er satt av organisasjonen når de samhandler med kunder, interessenter, leverandører og øvrige (Fombrun og van Riel, 2004, s.165). Denne typen kommunikasjon skal ikke fremstå som at de ansatte skal snakke med en og samme stemme, men de bør ifølge Fombrun og van Riel iallfall «synge i harmoni» med hverandre. Hvis en klarer dette vil det også være en styrke for stjerne kvaliteten «konsekvent» som er neste stjerne kvaliteten som vi bli beskrevet.

Organisasjonsforsker Nils Brunssons teori om organisatorisk hykleri og dekopling er sterkt beslektet med Fombrun og van Riels stjerne kvaliteten autentisitet. Brunsson skriver i boken *The organization of hypocrisy* (1989/2009) at samfunnet har blitt mer og mer opptatt av ikke bare hva en organisasjon har å tilby og hva de produserer, men også hvordan de gjør det. Informasjonsflyten i verden har økt enormt med utviklingen av internett, sosiale medier og smarttelefoner. Dermed har en informasjon tilgjengelig i lommen omtrent til enhver tid, og dette skaper et trykk også på organisasjoner om at vi ønsker å vite hva som foregår bak lukkede dører. Omgivelsene setter klare krav til hva vi forventer at organisasjoner skal dele, og mange av kravene kommer fra ulike trender som omgivelsene er opptatte av (Brunsson, 1989/2009). Slike trender organisasjoner kan være forventet å følge er ifølge Brunsson ideer slik som lean production eller målstyring. Kravene organisasjoner blir påvirket av kan være relativt konsekvente og de kan være inkonsekvente og motstridende. Selv om mange av kravene kan være positive for omgivelsene og for organisasjonene selv (for eksempel fokuset på bærekraft og miljø), så kan det være vanskelig om ikke umulig for organisasjoner å skulle oppfylle alle kravene omgivelsen har. Brunsson skriver at suksess på en front gjerne betyr undergraving av suksess i en annen. Og det er her organisatorisk hykleri kommer inn.

Organisatorisk hykleri betyr i en smalere forstand i boken til Brunsson (1989/2009), at det er forskjeller mellom ord og handling. «... *that organizations may talk in one way, decide in another and act in a third*» (Brunsson, 1989/2009, s.xiii). Med dette mener Brunsson at organisasjoner møter krav fra omgivelsene på flere ulike måter; gjennom prat, gjennom beslutninger eller gjennom handling.

«Talk and decisions pointing in one direction do not encourage actions in the same direction; rather they compensate for actions in the opposite direction, just as actions in one direction compensate for talk and decisions in a different one.»
(Brunsson, 1989/2009, s.xiv)

Prat, beslutninger og handling er som nevnt tre typer instrumenter som organisasjoner kan bruke for å møte kravene til omgivelsene (Brunsson, 1989/2009). Dette har igjen skapt grobunn for at organisasjoner har to typer strukturer som er dekoplet fra hverandre i form av en formell og en uformell struktur. Den formelle strukturen følger trendene og lovgivningen i omgivelsene, mens den uformelle kan være uendret i forhold til disse (Brunsson, 1989/2009). Slike formelle og uformelle strukturer kan skape dobbeltmoral eller «double talk», som vil si at organisasjonene har forskjellige ideologer og krav til det som presenteres og brukes eksternt og internt i organisasjonen. Brunsson mener at slik double talk er viktig for moderne organisasjoner da det er en av måtene de kan håndtere uoverensstemmelsen mellom institusjonelle normer og kravet til effektivitet. Slik double talk og hykleri er ikke enstemmig med at en har gått inn for å mislede omgivelsene, men har oppstått som et svar på hvordan organisasjonen takler endringer i omgivelsene samtidig som de skal opprettholde effektiviteten. Samt som et svar på hvordan ulike deler av organisasjoner har ulike syn på hvordan en skal håndtere ulike situasjoner (Brunsson, 1989/2009).

Brunsson (1989/2009) skriver også om de to ulike omgivelsene organisasjoner har, de tekniske omgivelsene og de institusjonelle omgivelsene. Og hvordan de to typene omgivelser gir rom for to ulike deler av organisasjoner, den politiske delen og den handlende delen. Sistnevnte fokuserer på å møte kravene og forventningene fra de tekniske omgivelsene, mens den politiske delen fokuserer på å møte de fra de institusjonelle omgivelsene. Brunsson forklarer disse to typene omgivelser ved å henvise til terminologien som er tilpasset av Meyer og Scott fra 1983, der det kommer frem at omtrent alle organisasjoner svarer til begge typene omgivelser. De tekniske omgivelsene fokuserer på forhold som har med produktene og resultatene til organisasjonen å gjøre, med andre ord det de faktisk leverer av produkter eller

tjenester. De institusjonelle omgivelsene derimot, fokuserer på strukturene, prosessene og ideologiene til organisasjonene og vurderer de deretter. Brunsson skriver også at de institusjonelle omgivelsene aldeles ikke er like viktige for alle typer organisasjoner, men at det moderne samfunn likevel skaper et økende antall normer og forteller gjerne organisasjoner hvordan de bør eller kan oppføre seg.

Ifølge Brunsson (1989/2009) er det umulig å være god på både den politiske og den handlende delen av organisasjonen. Brunsson viser derimot til terminologien til Weick fra 1969 der en kan dekoppele den politiske og den handlende delen av organisasjonen og la de håndtere ulike saker individuelt. Denne dekoplingen kan skje via fire forskjellige måter; dekopling i tid, dekopling via sak, dekopling i omgivelsene og dekopling via organisatoriske enheter. De fire forskjellige måtene er ikke gjensidig utelukkende, de fleste organisasjoner er forventet at tar i bruk flere av de (Brunsson, 1989/2009).

Dekopling i tid (Separation in Time) beskriver Brunsson (1989/2009) som at organisasjoner behøver ulike tiltak til ulik tidspunkt. Noen tidspunkt krever handlinger, mens andre krever prat og politikk. I tider der det kreves handlinger vil organisasjonen være flink til å handle og ta grep, men vil være dårlig til å reflekter rundt uoverensstemmelser.

Under dekopling via sak (Separation by Topic) skriver Brunsson (1989/2009) at noen saker og problemer krever politisk prat og lite handling, mens andre krever at en er handlingsorientert. Noen problemer vil til og med fremheve den politiske praten, mens andre vil fremheve handlinger som organisasjonen må gjennomføre.

Dekopling i omgivelsene (Separation by Environment) handler om at en tar en avgjørelse om en skal bruke den politiske delen eller handlingsbaserte delen av organisasjon ut ifra hvilke omgivelser en skal samhandle med (Brunsson, 1989/2009). Et eksempel på dette som Brunsson bruker er hvordan ulike lokale autoriteter setter sammen en industriell komite hvis de skal samhandle med industrielle organisasjoner. Møtene i komiteen vil foregå bak lukkede dører, og konflikter vil dermed undertrykkes.

Dekopling via organisatoriske enheter (Separation by Organizational Units) omhandler hvordan en organisasjon er strukturelt delt opp i enheter (Brunsson, 1989/2009). Noen enheter respondere best på politisk prat og krever dette, mens andre igjen responderer best på handling og dermed krever dette. Denne typen dekopling kan ses som at organisasjonen deles opp i en politisk del og en administrativ del. Brunsson beskriver den politiske siden som

ansatte som er rekruttert basert på prinsippet om konflikt, mens den administrative siden er rekruttert basert på prinsippet om samhold. Et problem med denne typen dekopling er hvis avgjørelsene til den politiske siden skal være i samsvar med handlingene på den administrative siden.

3.3.4 Konsekvent/konsistent

Når en har evnet å skape synlighet rundt virksomheten sin, og fått omgivelsene til å anse virksomheten og kommunikasjonene rundt som unik og autentisk, er det kun en stjerne kvalitet som gjenstår. Og det er at all kommunikasjon må være konsekvent og kan ikke fremstå som selvmotsigende på noen som helst nivå eller plattform (Fombrun og van Riel, 2004). Fombrun og van Riel skrive at det er ifølge forskning slik at vi mennesker er mer tilbøyelige for å legge merke til informasjon som bekrefter noe som vi allerede vet eller tenker om en virksomhet. Dette er et viktig grunnlag for at all kommunikasjon er nødt til å være konsekvent. I likhet med autenticitetskvaliteten er det at de ansatte «synger i harmoni» et viktig grep også når det gjelder det å være konsekvent i kommunikasjonene.

For å oppnå at all kommunikasjon er konsekvent bør organisasjoner i følge Fombrun og van Riel (2004), følge fire steg. Først og fremst må det skapes en omdømmeplattform som når ut til alle interessenter på en måte som fremstår som autentisk. Deretter skapes en bedriftshistorie som er lett å huske for omgivelsene. Før det deles symboler med media som vil gi organisasjonen oppmerksomhet, slik som et bilde som kan fortelle en del av bedriftshistorien. Til slutt gjelder det å finne en kanal for å uttrykke historien på en måte som vil fremstå som autentisk og naturlig. Dette være seg gjennom reklame, egen nettside, PR, sosiale initiativer og så videre.

I tillegg til disse fire stegene bør organisasjoner ha klare retningslinjer som alle ansatte i virksomheten skal forholde seg til når de kommuniserer både internt og eksternt (Fombrun og van Riel, 2004). De bør også bruke en og samme logo, ha en klar kommunikasjonsplan, ha et standard måle- og sporingsverktøy etc. Til slutt er det viktig at organisasjonens ledere setter et godt eksempel hver eneste dag for at organisasjonen skal fremstå som konsekvent.

3.4 Kommunikasjon: et tveegget sverd

Når en har på plass både hvilket type samfunnsansvar det er man tar, samt hvordan en skal bruke det i omdømmehåndteringen, er det fremdeles et problem igjen. Et paradoks rundt

CSR-initiativene til organisasjoner er nemlig ifølge Brønn (2019) hvorvidt en skal og bør kommunisere om disse. Å kommunisere om CSR-initiativene sine kan ha stor verdi i omdømmesammenheng, og kan styrke omdømmet til en organisasjon. Denne typen kommunikasjon kan derimot også svekke omdømmet. Ifølge Brønn (2019) er folk skeptisk til kommunikasjon rundt gode gjerninger som organisasjoner gjør, og sette gjerne spørsmålstegn til motivene bak de gode gjerningene. Det settes gjerne spørsmålstegn ved hvorvidt kommunikasjonen og initiativene i seg selv kun er knyttet til det faktum at det er populært og «i vinden» å gjøre det akkurat på det tidspunktet. Ved høylytt kommunikasjon også, spesielt kontinuerlig høylytt kommunikasjon, vil det være en fare for at det kun vil fremstå som et forsøk på å tilegne seg legitimitet i omgivelsen.

Omgivelsene er dog mer tilbøyelig å tro på kommunikasjonen rundt CSR-initiativene hvis de anser motivene til organisasjonen som troverdig (Brønn, 2019). Kommunikasjonen må også være autentisk for at omgivelsene skal godta det, det må med andre ord være samsvar mellom hva en sier en gjør og hva en faktisk gjør. Det ser ut til at det er en veldig fin linje mellom for mye og for lite kommunikasjon når det kommer til CSR-initiativer. Det er altså med andre ord ikke udelt positivt å kommunisere om CSR-initiativene sine, og det kan fort fremstå som en ikke er autentisk og heller er hyklersk. For er det ikke samsvar mellom praten, beslutningene og handlingene til en organisasjon kan det fort fremstå som organisatorisk hykleri. Fombrun og van Riel (2004) skriver også at synlighet (i dette tilfellet synlighet rundt CSR-initiativene) er et tveegget sverd. Dette da omgivelsene legger merke til organisasjonene både via positive og negative årsaker. Og en økt eksponering vil kunne slå begge veier.

3.5 Oppsummering

Det finnes flere definisjoner på omdømme, men de tre som ble presentert tidligere i oppgaven har alle som kjennetegn at de handler om hva omgivelsene tenker om og hvordan de oppfatter organisasjonen. Omdømmehåndtering handler om hvordan en kan påvirke dette omdømmet og Røvik (2007) presenterer tre ulike hovedgrupper av ideer for slik omdømmehåndtering. Det er merkevarebygging, strategiske fortellinger og det er gjennom organisasjoners samfunnsansvar. Samfunnsansvar (CSR) handler om organisasjonenes ansvar i de omgivelsene de befinner seg i. Og at organisasjonene skal ha en rolle som er integrert i samfunnet, og en rolle som tar ansvar for hvordan den påvirker både mennesket, miljø og samfunn. I Carrolls (1979) definisjon av samfunnsansvar blir det presentert fire komponenter som det sosiale ansvaret omfatter, henholdsvis den økonomiske, den legale, den etiske og den

skjønnsmessige (filantropiske) komponenten. Disse komponentene skal brukes i analysen av Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar, for å se hvilken, eventuelt hvilke, av komponentene ansvaret til banken svarer til og om det har endret seg over tid.

Sist i kapittelet ble fire av Fombrun og van Riels (2004) fem stjerne-kvaliteter presentert. De handler om det forfatterne omtaler som røttene til berømmelse for organisasjoner i omdømmemålinger. Fire av de fem stjerne-kvalitetene en streber etter å ha for å få et godt omdømme er at en skal være synlig, unik, autentisk og konsekvent. Disse fire vil bli brukt i analysen for å se på hvorvidt Samfunnsløftet til Sparebank 1 Nord-Norge, samt den resterende kommunikasjonen til banken fremstår som synlig, unik, autentisk og konsekvent eller ikke. Under stjerne-kvaliteten autentisitet ble også teorien til Nils Brunsson om organisatorisk hykleri og dekopling presentert. Organisatorisk hykleri handler om at det ikke er samsvar mellom prat, beslutning og handling. Prat og beslutninger resulterer ikke i handlinger som vises til omgivelsene. Ulike omgivelser har ulike krav til hva de forventer fra organisasjoner, dermed har det blitt skapt grobunn for dekopling av den formelle og den uformelle strukturen i organisasjoner. De to ulike strukturene svarer på ulike måter til det omgivelsene forventer og krever. Og det svares enten med politisk prat eller med handlinger, ut ifra hva som er passende i de ulike settingene. To ulike typer omgivelser blir også presentert, de tekniske og de institusjonelle. Der de tekniske fokuserer på forhold som har med produktene, tjenestene og resultatene å gjøre, mens de institusjonelle fokuserer mer på strukturene, prosessene og ideologiene til organisasjonene. Teoriene om hykleri og dekopling vil i analysen brukes for å se om det er samsvar mellom hva Sparebank 1 Nord-Norge sier de fokuserer på i deres samfunnsansvar, og hva de faktisk gjør.

4 Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjør for den metodiske tilnærmingen i oppgaven, samt det vil bli redegjort for oppgavens pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og troverdighet.

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med fokus på en dokumentanalyse for å besvare oppgavens problemstilling. Dette da ønsket med oppgaven er å plassere samfunnsansvaret til banken i de ulike komponentene, samt se på hvorvidt samfunnsansvaret og banken er synlig, unik, autentisk og konsekvent. Kvalitative metoder er velegnet til å beskrive ulike fenomener, for deretter gjøre en tolkning som skal gi en bedre forståelse for det valgte fenomenet (Justesen, Mik-Meyer, 2010). Fordelen med kvalitative undersøkelser er ifølge Jacobsen (2015), blant annet at datainnsamlingen vil ha stor grad av fleksibilitet, noe som gjør at prosessen blir interaktiv og kan endres underveis. Det betyr at det kan være et noe uklart skille mellom selve datainnsamlingen og analysen. Fleksibiliteten kan også ifølge Jacobsen utgjøre en ulempe i kvalitative undersøkelser, da det stadig dukker opp ny informasjon, som gjør at det blir vanskelig å avslutte undersøkelser. Det byr også på generaliseringsproblemer, som vi kommer tilbake til under redegjørelsen av overførbarhet senere i kapittelet.

Problemstillingen fører til at forskningsdesignet blir en casestudie, nærmere bestemt en enkeltcase-studie. En enkeltcase-studie som forskningsmetode lar en gå i dybden i et valgt tema/situasjon (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven vil denne forskningsmetoden la meg gå i dybden på Sparebank 1 Nord-Norge for å undersøke hva som kjennetegner deres samfunnsansvar og hvordan de kommuniserer rundt dette. Som nevnt er datainnsamlingsmetoden som er valgt, en dokumentanalyse. En dokumentanalyse er en empirisk studie der en finner materiale en trenger via dokumenter som allerede eksisterer og eventuelt er publisert (Justesen, Mik-Meyer, 2010).

Det kan brukes ulike typer dokumenter i en dokumentanalyse, og en av disse er dokumenter en organisasjon har produsert selv, slik som dokumenter fra egne hjemmesider, årsrapporter, rapporter fra ulike initiativer, artikler fra eget nyhetscenter etc. (Justesen, Mik-Meyer, 2010). En annen type dokumenter er der en annen part enn organisasjonen selv, omtaler organisasjonen, slik som avisartikler og andre nyhetsmedier (Justesen, Mik-Meyer, 2010). Og det kan være ulike lovgivninger som er relevant for organisasjonen/problemstillingen slik som i denne oppgaven der regnskapsloven er nevnt. Sparebank 1 Nord-Norge har en omfattende database på egen nettside med rapporter fra ulike CSR-initiativer, årsrapporter, retningslinjer,

policyer med mer. Dermed var det mye data som var tilgjengelig på deres nettside, og en dokumentanalyse ble valgt fremfor andre eventuelle metoder. Andre metoder som kunne vært brukt til å svare på problemstillingen er blant annet intervju eller en kombinasjon av intervju og dokumentanalyse.

Teorien som er brukt i oppgaven ble jeg blant annet kjent med gjennom emnet *Organisatorisk omdømme og strategisk kommunikasjon*. Her ble vi blant annet presentert for teorien rundt CSR og teorien rundt de fem stjerne-kvalitetene til Fombrun og van Riel. Jeg valgte dermed å bruke litteraturlisten til emnet som grunnsteinen for teorien i denne oppgaven. Jeg valgte å bruke fire av de fem stjerne-kvalitetene til Fombrun og van Riel da det var disse fire som var mest relevant for problemstillingen. De fire er henholdsvis synlig, unik, autentisk og konsekvent. Den siste stjerne-kvaliteten er for øvrig åpenhet (transparent), den ble utelatt både på grunn av plasshensyn og av hensyn til problemstillingen.

4.1 Valg av dokumenter

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for hvordan jeg har valgt dokumentene som ligger til grunn for analysen i oppgaven. Jeg har primært brukt tre typer datamateriale, henholdsvis avisartikler og debattinnlegg, Sparebank 1 Nord-Norges egne nettside og Ketil Zachariassens bok om Sparebank 1 Nord-Norge. Jeg har også brukt nettsidene til andre banker for informasjon om blant annet antall kontorer og deres arbeid med samfunnsansvar.

Avisartiklene og debattinnleggene blir først og fremst brukt i forbindelse med analysen av stjerne-kvalitetene synlig, autentisk og konsekvent. Informasjon fra bankens nettside, både i form av ulike sider, rapporter, policyer med mer, brukes til å se på utviklingen i bankens samfunnsansvar samt alle de fire stjerne-kvalitetene. Ketil Zachariassens bok brukes primært til å se på utviklingen av samfunnsansvaret til banken og i kontekstkapittelet, men noe brukes også i andre deler av oppgaven.

Avisartikler og debattinnlegg (media)

Nyheten om at Sparebank 1 Nord-Norge la ned flere kontorer i landsdelen, kom like etter at jeg hadde valgt at jeg ville skrive masteroppgaven om samfunnsansvaret deres. Nyhetsbildet var da naturlig nok i stor grad preget av artikler om denne avgjørelsen. Søket i artikler og debattinnlegg startet dermed med å følge med på aktuelle nyheter om SNN i perioden etter 17. september 2020. Avisa Nordlys, landsdelens største mediehus (Nordlys, u.å.), eller nærmere bestemt nettavisen til Nordlys (med avisabonnement) ble flittig brukt. Der omtalte de

nedleggelsen av kontorene i stor grad, og ut ifra det brukte jeg snøballmetoden for videre lesing om SNN. I denne perioden fulgte jeg også med på hva andre aviser og nyhetsformidlere skrev om banken, slik som avisa iTromso.no og på nrk.no. Både på Nordlys, NRK og iTromsø brukte jeg snøballmetode, der jeg fulgte linker videre til andre artikler og innlegg som var i de første artiklene om nedleggelsen jeg leste. Jeg brukte også et googlesøk 9. mars 2021, med søkeordene *Sparebank 1 Nord-Norge Svalbard* for å finne artikler som var skrevet om nedleggelsen av kontoret på Svalbard. Jeg fikk 45 200 resultater fra dette søket og valgte å lese to av de tre øverste artiklene, de var henholdsvis fra e24.no og Sparebank 1 Nord-Norges egen nyhetsside. Jeg valgte disse to da jeg anser de som relativt pålitelige kilder, da jeg hadde kjennskap til de fra før. Disse artiklene som omhandlet nedleggelsen av kontorene, blir først og fremst bruk for å analysere Sparebank 1 Nord-Norges autentisitet. Samt at de også brukes i analyseringen av synligheten til banken, spesielt i månedene etter at nyheten om nedleggelsen kom.

Jeg gjorde også flere søk i Retriever med blant annet søkeordene «*Sparebank 1 Nord-Norge*» «*Samfunnsløftet*» med en tidsperiode på 3 år (03.03.2018 – 03.03.2021). Jeg valgte denne tidsbegrensningen da Samfunnsløftet ble lansert i 2018, og dermed ikke vil gi det store utslaget i tiden før. I søket ønsket jeg å finne flere aviser fra landsdelen enn de som er størst i Tromsø, som hadde omtalt Sparebank 1 Nord-Norge. Jeg haket dermed først av for hva papirutgaven til Avisa Nordland, Nordlands største avis (Pettersen, 2016), hadde skrevet og fikk 16 treff med søkeordene. Papirutgaven til Nordlys hadde 21 artikler i den samme perioden, mens papirutgaven til Finnmark Dagblad hadde 8 artikler. Til sammen var det 224 treff med søket i papirutgaver av ulike aviser, mens det var 550 treff totalt. Flere av artiklene fra Nordlys hadde jeg allerede sett og lest i den innledende fasen av arbeidet. Fokuset med dette søket var å få en oversikt over synligheten til banken i de største avisene i de ulike regionene i landsdelen, så det var ingen elimineringsrunde i forhold til hva jeg leste. Jeg leste overskriften/tittel og det som var fremhevet i søket i de artiklene som kom opp i de tre valgte avisene, dette for å bekrefte at det handlet om Samfunnsløftet til banken.

I et av de supplerende søkene brukte jeg søkeordet «*SNN-fondet*», med en tidsperiode fra 15. mars 2014 til 15. mars 2021, søket gav 190 treff totalt der 100 var i papiraviser. Bakgrunnen til at jeg valgt å bruke en tidsperiode helt til 2021 da det byttet navn i 2018 er at det fremdeles kan være noen som har skrevet SNN-fondet istedenfor Samfunnsløftet. Et annet søk som kombinerte både *Sparebank 1 Nord-Norge* og *samfunnsansvar* i tidsperioden 15. mars 2014 til 15. mars 2021 gav 93 treff hvor 36 var i papiraviser/blader. Et siste søk med ordene

«Sparebank 1 Nord-Norge», i samme tidsperiode som forrige søk, gav til sammen 7707 treff. I de supplerende søkene jeg gjorde i Retriever med fokus på å se på synligheten til banken og deres arbeid med samfunnsansvar leste jeg ikke gjennom verken tittel eller det som var fremhevet fra søket. Dette da det viktige med søket var å se på antall treff fra de ulike søkeordene, og dermed se hvor synlig banken og Samfunnsløftet hadde vært basert på disse. Et annet søk i Retriever som var utelukkende for å hente informasjon og ikke for å undersøke synligheten var et søk med søkeordet *Samfunnsløftet* med en tidsbegrensning fra 14. januar 2018 til 16. mai 2018. Dette var for å finne en artikkel kunne huske å ha lest tidligere om endringen fra SNN-fondet til Samfunnsløftet, og hadde et fokus på at banken søket etter hjelp til å dele ut penger fra samfunnsutbyttet. Denne artikkelen blir nevnt senere i oppgaven.

Retriever ble også brukt i søket etter potensielle/eventuelle lovbrudd eller anklager mot Sparebank 1 Nord-Norge. Jeg brukte søkeordene «Sparebank 1 Nord-Norge» «lovbrudd» med en tidsbegrensning på 3 år (27.04.2018 – 27.04.2021). Dette søket gav 7 treff, der ingen av artiklene avdekket verken lovbrudd eller anklager. Et supplerende søk med «anklaget» istedenfor lovbrudd gav heller ingen artikler der det faktisk ble skrevet at banken hadde begått noe kriminelt.

Bankenes nettsider

En stor del av datamateriale er hentet fra Sparebank1 Nord-Norges egen nettside, som med egne faner/sider presenterer arbeidet med samfunnsansvar. Det er en egne side under *om oss* som omhandler samfunnsansvaret banken tar. Under her igjen finner en umiddelbart temasider om Samfunnsløftet og Talentstipendet til Samfunnsløftet, samt en link videre til deres arbeid med bærekraft. Bankens nettside har også et eget «Bærekraftsbibliotek» med rapporter, retningslinjer, policyer, rammeverk med mer som reflekterte bankens arbeid med bærekraft (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)). Datamaterialet fra bankens nettside brukes i store deler av analysen, både for å undersøke hvilken/hvilke komponenter (økonomisk, legalt, etisk eller skjønnsmessig/filantropisk) samfunnsansvaret til banken svarer til. Samt for å se om samfunnsansvaret til banken er synlig og om kommunikasjonene bidrar til at banken fremstår som unik, autentisk og konsekvent.

Etter at jeg hadde lest om det økte fokuset på samiske språk i rapporten fra Samfunnsløftet i 2019, søkte jeg med søkeordet *samisk* på nettsiden til banken. Dette for å se hvordan tilbudet var og om det var skrevet noe på samisk. Jeg fikk et treff som var spesielt interessant da det omhandlet rådgivning på samisk og var skrevet på samisk. Da jeg selv ikke forstår samisk,

fikk jeg dette oversatt til norsk av en samisktalende person jeg kjenner. Dette datamaterialet har jeg brukt i analysen av bankens autentisitet. For informasjon om Rødbanken, som er bygget hovedkontoret til SNN holder til i, hadde jeg to forskjellige søk. Først googlet jeg *Rødbanken*, her fikk jeg et treff på Rødbankens egen nettside hvor jeg fant informasjon om bygget. Deretter foretok jeg et søk på Sparebank 1 Nord-Norges egen nettside også med søkeordet *Rødbanken*. Her fikk jeg opp blant annet en artikkel skrevet på deres nyhetsside som omhandlet planer for Rødbanken i 2021. Informasjonene om Rødbanken vil bli brukt i analysen av synligheten til Sparebank 1 Nord-Norge.

Jeg har også brukt nettsidene til DNB og Nordea i søkt etter informasjonen om deres bruk av verbale og visuelle symboler, samt deres arbeid med samfunnsansvar. Dette for å kunne undersøke hvorvidt Sparebank 1 Nord-Norge er unik i forhold til hva de kommuniserer og deres samfunnsansvar. Jeg har også brukt DNB, Handelsbanken og Nordeas nettsider i søken etter informasjon om blant annet antall kontorer i landsdelen til bruk i analysen av Sparebank 1 Nord-Norges autentisitet.

I gjennomgangen av tildelinger fra Samfunnsløftet til samiske formål i 2018 og 2019, brukte jeg listene med tildelinger og rapportene fra Samfunnsløftet fra Sparebank1 Nord-Norges nettside. Her finner en alle tildelingene fra samfunnsutbyttet helt tilbake til 2014. Denne gjennomgangen var til bruk i analysen av bankens autentisitet. Jeg valgte to forskjellige framgangsmåter for å kartlegge hvor mye banken hadde gitt til samiske formål. Den første var et søk i både listen med tildelingene og i rapportene fra Samfunnsløftet med søkeordene *sami* og *sapmi*. Deretter skrev jeg ut listene og gikk gjennom de med fokus på om noe var skrevet på samisk, hadde ordene *sami* eller *sapmi*, eller som noe kunne knyttes opp til den samiske kulturen. Ved tildelinger jeg var usikker på om kunne kategoriseres som samiske formål, brukte jeg et enkelt google søk for å finne ut av hva dette formålet var.

Et eksempel på noe som ikke hadde verken samisk navn eller de faste søkeordene i seg var tildelingen på 193 000 kroner til Kvaal til utstillingen «Alle mine rein kjenner jeg» i 2019. Her var det «rein» i tittelen som fikk meg til å søke opp denne tildelingen som et potensielt samisk formål. Jeg googlet tittelen på utstillingen i kombinasjon med Kvaal og fikk 2200 treff. De to første var fra Nord-Troms Museum og Senter for nordlige folk. Dette formålet kunnet definitivt kategoriseres som et samisk formål da dette er en utstilling og en kortfilm om livet til Karen Anna, en kvinnelig reindriftsutøver i Kautokeino (Senter for nordlige folk, u.å.). Jeg har valgt å ikke ta med tildelinger til idrettslag til tross for at de har samiske navn, er

på steder der samisk er utbredt som språk eller lignende. Dette grunnet at Sparebank 1 Nord-Norge gir ifølge hva jeg kan lese ut ifra tildelingene mange millioner til forskjellige idrettslag uavhengig av hvor de er i landsdelen. Dermed konkluderte jeg med at samisk navn eller ei så ville de fått den tildelingen uansett, og det fordrer ikke et eget fokus.

Andre dokumenter og Zachariassens bok

I en masteroppgave fra 2013 som jeg fikk anbefalt fra mine forelesere i Organisatorisk omdømme og strategisk kommunikasjon, fant jeg at visjonen til banken var den samme da som det den er nå. Det som ligger bak visjonen, stemte dog ikke med det jeg hadde funnet ut lå bak visjonen den dag i dag. I oppgaven fra 2013 var det nemlig nevnt at en av bankens sentrale verdier var «nær og dyktig». Dette fikk meg til å se gjennom årsrapportene tilbake til da jeg kunne finne samme grunnlag som det som ble beskrevet i oppgaven fra 2013. Jeg måtte helt tilbake til 2016 for å finne at punktet «nær og dyktig – med kortreiste beslutninger» var et av kjennetegnene til banken. Etter tips fra de samme foreleserne leste jeg også Ketil Zachariassens bok «Oppdrag Nord-Norge: 1989 – 2014» som handler om Sparebank 1 Nord-Norges historie. Denne boken vil først og fremst bli brukt i analysen av utviklingen til samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge, men vil også bli referert til i analysen av autentisiteten til banken. Fra veilederen min fikk jeg, som nevnt tidligere, også tips om en studie skrevet av Forssell (1990) som tok for seg moderniseringen og fusjoneringen i svenske sparebanker. For informasjon om Midnight Sun Marathon som brukes som eksempel i analysen av synligheten til banken, brukte jeg deres egen nettside. Samt jeg brukte noe informasjon jeg innehadde fra før om temaet. For å undersøke hvor lang tid kunder i SNN fra Lyngseidet og Båtsfjord ville bruke på å kjøre til andre bankkontorer, brukte jeg Google Maps og veibeskrivelsesfunksjonen der.

For å undersøke hvorvidt det er skrevet andre oppgaver og avhandlinger om banker og deres samfunnsansvar og omdømme, for bruk i delkapittelet om tidligere forskning, gjorde jeg et søk i Oria (via uit.no/ub). Ved bruk av ulike kombinasjoner av søkeord slik som *bank CSR* (med tidsbegrensning 2010-2020, avhandlinger og norsk) og *samfunnsansvar i banker* kom det frem at det er flere som har hatt bankers samfunnsansvar som fokus. For å se om det spesifikt var skrevet om Sparebank 1 Nord-Norge og deres samfunnsansvar gjorde jeg et søk både med søkeordene *Sparebank 1 Nord-Norge samfunnsansvar* og med *Sparebank1 Nord-Norge samfunnsansvar*. Dette gav et treff på masteroppgaven som jeg henviser til ovenfor, som jeg fikk fra foreleserne jeg hadde i faget Organisatorisk omdømme og strategisk kommunikasjon.

4.2 Pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og troverdighet

Troverdigheten til undersøkelser er knyttet opp til begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Pålitelighet (reliabilitet) handler om anerkjennelsen av at både selve undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen vil kunne påvirke resultatet (Jacobsen, 2015). Og det handler om hvorvidt oppgavens metode er utformet på en slik måte at hvis andre utfører undersøkelsen vil de komme til samme konklusjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Denne oppgavens empiriske data baserer seg på sekundærkilder, og det er redegjort for hvordan utvalget av data er gjort. Dataene er også tilgjengelig for andre som ønsker å finne samme data som meg. Det er dog gjort vurderinger underveis i utvalget som andre kanskje ikke ville gjort. Det er også viktig å understreke at det jeg kan og har lest tidligere om Sparebank 1 Nord-Norge har påvirket mitt utvalg av data og hva jeg legger merke til av kommunikasjon. Jeg vil med andre ord ikke være en objektiv part i undersøkelsen, det er dog heller ikke målet. Mine tanker vil påvirke resultatet av både datainnhenting, analysen og konklusjonen enten jeg vil eller ikke.

Det å bruke eksisterende dokumenter er positivt i den forstand at jeg som forsker i denne oppgaven ikke har hatt noe medvirkning i utformingen av dokumentene jeg bruker. Dermed er de ikke farget av hva jeg allerede vet, kan og tror om banken, men de er nøytrale i forhold til mitt syn. Et viktig spørsmål angående dokumentanalyse er hvorvidt en kan stole på de kildene som har produsert dataene en henter inn (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven er det primært tre forskjellige typer data jeg har brukt, bankens egne dokumenter, Ketil Zachariassens bok om Sparebank 1 Nord-Norge og avisartikler og debattinnlegg. Disse har alle ulik grad av pålitelighet, men til sammen utgjør de et bredt utvalg dokumenter som vil kunne vise til ulik type kommunikasjon om samfunnsansvaret og Sparebank 1 Nord-Norge. Bankens dokumenter anser jeg som pålitelige da det er banken som ansvarlig part som har utformet disse. Det kan derimot argumenteres for at disse dokumentene kan være farget av banken og det at de ikke er en nøytral part. Dokumentene kan også anses som en del av bankens strategiske kommunikasjon, der de selv velger hva de ønsker å fremheve. Jeg anser likevel disse som pålitelige da det ikke er i bankens beste interesse å opplyse om falske tall og lignende. Samt at de uavhengig av strategi vil si noe om praksisen til banken når det gjelder tildelinger fra Samfunnsløftet og lignende. Boken til Zachariassen er et forskningsarbeid og jeg anser den som å ha stor reliabilitet.

Avisartiklenes pålitelighet er vanskelig å konkludere rundt, da det er skrevet av ansatte i de ulike nyhetsmediene. Disse er uavhengige fra banken, men en kan ikke konkludere med den opprinnelige grunnen til at artiklene ble publisert. For debattinnleggene er det også vanskelig å konkludere rundt reliabilitet, da noen av disse er skrevet av personer som har et lederansvar i banken, slik som Petter Høiseth (daværende konsernsjef) og Liv Ulriksen (nåværende konsernsjef). Per årsrapporten i 2019 hadde både Høiseth og Ulriksen et betydelige antall egenkapitalbevis i Sparebank 1 Nord-Norge, noe som gjør at de har en personlig gevinst for å positiv omtale om banken i tillegg til det som eventuelt måtte kreves av jobben (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.106). Jeg har likevel valgt å ta disse med da de gir et godt innsyn i hvordan banken selv ønsker å fremstå. Jeg har brukt dataene spesielt fra bankens nettside til noe annet enn det de nok opprinnelig var tiltenkt, noe som kan påvirke reliabiliteten til dokumentene. Det positive med bruk av slike åpne sekundærkilder som er tilgjengelig for andre, er at andre som ønsker, kan finne tilbake til de samme kildene som meg.

I problematikken rundt at Sparebank 1 Nord-Norge skriver at de har flere kontorer i landsdelen enn hva andre aktører har til sammen, har jeg vektlagt det jeg anser som en bank når jeg har sett på antall kontorer de andre aktørene har. Det kan hende at Sparebank 1 Nord-Norge har en annen betegnelse for hva «de andre aktørene» betyr, men jeg anser andre aktører som de som tilbyr banktjenester til enten private, bedrifter eller begge deler. Jeg måtte som nevnt også i arbeidet med informasjon fra nettsiden til Sparebank 1 Nord-Norge, få hjelp til å oversette noe som var skrevet på samisk. Denne hjelpen fikk jeg av en jeg kjenner som er samisktalende. Jeg har stor tro på at jeg kan stole på oversettelsen og at den gjengir omtrent det banken har skrevet, men kan ikke garantere at det er nøyaktig oversatt. Jeg har dog valgt å ta den med da jeg stoler på at oversettelsen er korrekt nok til å understreke det jeg ønsket.

Utrekningene som blir presentert senere i oppgaven som jeg har gjort basert på dataene jeg har funnet om tildelinger til samiske prosjekter/formål, er ikke sikkert er helt korrekte. Dette fordi det er jeg som har regnet det ut og ikke et dataprogram, så det vil foreligge feilmargin i utregningen. Jeg har dog regnet det ut flere gang og på flere forskjellige måter for å være så sikker som mulig. En annen faktor som kan svekke påliteligheten til denne utregningen er hva jeg anser som samiske prosjekter/formål. Som tidligere nevnt valgte jeg å fokusere på tildelinger der det var skrevet noe på samisk, hadde ordene *sami* eller *sapmi*, eller som noe kunne knyttes opp til den samiske kulturen. Det var dog noen tildelinger som ikke ble nevnt i begge listene, kun i den ene. Jeg har allikevel tatt de med da banken selv har publisert både rapportene og listene, og dermed anser jeg det som pålitelig at de har gitt disse pengene.

Gyldighet (validitet) handler om hvorvidt teoriene en har valgt er dekkende for å analysere observasjonene, dokumentene i dette tilfellet, en har valgt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jacobsen (2015) omtaler dette som den interne gyldigheten til en undersøkelse, og sier det handler om hvorvidt konklusjon en trekker har dekning i dataene en har samlet inn.

Gyldigheten handler også om hvorvidt oppgaven svarer på det den sier at den skal svare på og måler det den sier den skal måle (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Datainnsamlingen og teoriene som er brukt i denne oppgaven er tydelig redegjort for, slik at andre som ønsker å gjøre samme undersøkelse enkelt kan finne fram til de dokumentene og teoriene jeg har brukt. Teorien i oppgaven er også dekkende for analysen da problemstillingen mer eller mindre konkret krever de valgte teoriene, slik som Carrols fire komponenter og Fombrun og van Riels stjerne-kvaliteter.

Generalisering, også omtalt som overførbarhet, baserer seg på hvorvidt en kan generalisere funnene/funnet i en undersøkelse til å gjelde i andre sammenhenger også (Jacobsen, 2015). Denne typen generalisering omtaler Jacobsen som den eksterne gyldigheten til en undersøkelse, og baserer seg på statistisk generalisering. Teoretisk generalisering derimot, handler om at en kan danne en mer generell teori om hvordan fenomener henger sammen og hvordan virkeligheten er, basert på et mindre antall observasjoner (Jacobsen, 2015). Basert på dette kan en konkludere med at denne oppgaven ikke egner seg til statistisk generalisering, der funnene skal kunne brukes i andre sammenhenger. Den teoretiske generaliseringen er derimot relevant, da oppgavens undersøkelser baserer seg på hva som er lest og observert rundt kommunikasjonen til Sparebank1 Nord-Norge og deres samfunnsansvar. Funnene og empirien i oppgaven henger sammen med teorien til både Carroll, Brunsson og Fombrun og van Riel. Teoriene i denne oppgaven kan dermed brukes i andre undersøkelser, til for eksempel samme analyse i andre banker.

5 Data og analyse

I dette kapittelet vil datamaterialet som er innhentet bli presentert og analysert i forhold til de valgte teoriene, begrepene og perspektivene. På grunn av den todelte problemstillingen vil analysedelen også være todelt. Først vil det være en presentasjon og analyse av samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge i lys av teorien rundt de fire komponentene til Carroll. Deretter vil det bli en analyse av bankens kommunikasjon av samfunnsansvar og generell kommunikasjon i lys av de tre valgte stjernekvantitetene til Fombrun og van Riel, samt teorien til Brunsson om organisatorisk hykleri og dekopling.

5.1 Samfunnsansvarets komponenter

I lys av hva Sparebank 1 Nord-Norge presenterer som sitt fokus innenfor samfunnsansvar skal det nå ses på hvilken type samfunnsansvar banken tar i forhold til teorien til Carroll (1979). Det er som nevnt i teorikapittelet flere definisjoner av begrepet samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility), oppsummert kan en si at alle handler om at organisasjoner skal ta ansvar for og i samfunnet og omgivelsene de befinner seg i. Det er ingen tvil om at Sparebank 1 Nord-Norge aktivt tar et slikt ansvar utover egen virksomhet, da spesielt via det de omtaler som Samfunnsløftet. Innledningsvis i oppgaven ble det beskrevet at de som åpnet sparebanker i tiden SNN gjorde det, ikke gjorde det for egen vinning. De gjorde det for å hjelpe lokalsamfunnene med verdiskapning, og alt overskudd banken fikk måtte gå til «allmenntilgode formål». Eierne av banken fikk med andre ord ikke putte overskuddet i egen lomme. Slik er det omtrent i dag også, da nesten 54 prosent av banken er eid av landsdelen. Dermed går de nesten 54 % bankens utbytte tilbake til akkurat landsdelen. De resterende 46 prosentene er eid via egenkapitalbevis gjennom Oslo Børs, og blir fordelt mellom disse.

Den økonomiske komponenten

Den økonomiske komponenten krever at organisasjoner driver lønnsomt, og det er det tydelig at Sparebank 1 Nord-Norge gjør. Banken har etter hva jeg har lest gått med overskudd omtrent siden etter bankkrisen på 1980-tallet. Ifølge årsrapporten fra 2019 gikk banken med hele 2 687 millioner kroner i overskudd før disponering (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.32). Beløpet som banken bruker på samfunnsansvar via blant annet Samfunnsløftet er avhengig av hvor godt banken går økonomisk. Banken gav i 2019 blant annet 295 millioner kroner til 1361 prosjekter via Samfunnsløftet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.2). Dette hadde ikke vært mulig hadde det ikke vært for at banken går med overskudd.

Når det gjelder resten av banken kan vi trekke frem det som tidligere i oppgaven ble nevnt at den administrerende direktøren under bankkrisen på 1980-tallet uttalte. Altså at bankens oppgave var bedriftsøkonomisk (Zachariassen, 2014). Dette understreker at hovedfokuset til banken først og fremst ligger i det økonomiske. Denne uttalelsen kom som nevnt under bankkrisen på 1980-tallet noe som gjør at det er kontekstuelle forhold i denne perioden som kan ha ledet til akkurat denne uttalelsen. Dette utsagnet er ikke like uttalt i dag, og jeg finner ikke igjen dette fokuset i noe av kommunikasjonen til Sparebank 1 Nord-Norge. Jeg har likevel valgt å bruke den til å understreke et poeng, og det er at når alt kommer til alt så har fokuset til banken på et tidspunkt (og det kan kanskje skje igjen) vært på det bedriftsøkonomiske.

Ut ifra overskuddet til banken de siste årene å dømme så er det klart at Sparebank 1 Nord-Norge oppfyller denne økonomiske komponenten, som det både forventes og kreves av omgivelsene at de skal. Samfunnsansvaret til banken er dog ikke økonomisk framtvinget, der det utelukkende blir brukt for å få en økonomisk fordel. Det kan dog argumenteres for at noen av ringvirkningene til samfunnsansvaret gir banken en økonomisk fordel basert på at de får flere kunder fordi noe av overskuddet går tilbake til landsdelen. Dette overskuddet blir som nevnt delt mellom eiergruppene, henholdsvis egenkapitalbevisiere og landsdelen. Flere kunder gir mer overskudd, som gir mer penger tilbake til landsdelen. Som igjen gjør at muligens flere velger Sparebank 1 Nord-Norge foran andre banker. I årsrapporten til banken fra 2019 kommer også den økende kundegruppen frem.

«Etter første hele driftsår kan man slå fast at Samfunnsløftet har bidratt til prosjekter som har skapt glede og økt bolyst i Nord-Norge. I løpet av året har Samfunnsløftet vært omtalt i en rekke redaksjonelle artikler i nordnorske mediehus, noe som bidrar til at eiermodellen blir stadig mer kjent. Flere ser forskjellen på SpareBank 1 Nord-Norges eiermodell – der store deler av overskuddet tilbakeføres til landsdelen – og bankene som utelukkende eies av profesjonelle investorer. Det gjør at stadig flere ønsker å være kunde i den banken de er medeier i.» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.219).

Den legale komponenten

Den legale komponenten krever at organisasjoner følger gjeldende lover og regler (Røvik, 2007). For en bank er det et flust med lover og regler som skal følges. Det er alt fra samfunnsmessige lover og regler, arbeidsmessige lover slik som arbeidsmiljøloven, og

bankmessige og generelle bedriftsrelevante lover og regler. På Sparebank 1 Nord-Norges nettside² finner en blant annet dokumentasjon på at banken innehar lisens for å være en sparebank, og flere andre dokumenter som er undertegnet som bevis på at de følger lover og regler. En finner også bankens årsrapporter helt tilbake til 2011, retningslinjer for medarbeidere, personvernpolicy, policy for datasikkerhet, samt deres egne vedtekter med mer. Dette tyder på at banken følger de lover og regler som gjelder, samt har egne regler for medarbeidere i konsernet på toppen av nasjonale og internasjonale regler. Bankens ansatte skal også ha nødvendig kunnskap for å gjenkjenne transaksjoner som kan være tilknyttet hvitvasking og terrorfinansiering for å bekjempe økonomisk kriminalitet og terrorfinansiering (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)).

For å undersøke hvorvidt Sparebank 1 Nord-Norge følger lovene slik det fremstår på deres egen nettside, gjorde jeg et søk i Retriever for artikler om eventuelle lovbrudd eller anklager. Det første søket var ved søkeordene «Sparebank 1 Nord-Norge» «lovbrudd» med en tidsbegrensning på 3 år (27.04.2018 – 27.04.2021). Dette søket gav 7 treff, der ingen av artiklene avdekket eller informerte om lovbrudd Sparebank 1 Nord-Norge hadde gjort. Et søk med «anklaget» istedenfor lovbrudd gav heller ikke treff som sier noe om banken og potensielle lovbrudd. Dette understreker at banken tar lover og regler på alvor, og den legale komponenten blir oppfylt.

For bankens samfunnsansvar finner en retningslinjer for både bærekraft og Samfunnsløftet. Banken har også inngått avtaler med flere forskjellige partnere der de lover å følge opp om lover og regler innenfor bærekraft. De er blant annet som nevnt tidligere i oppgaven medlem av Klimapartnere, samt har signert FNs Global Compact og UNEP FI (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)). Samfunnsansvaret Sparebank 1 Nord-Norge tar går som nevnt helt tilbake til oppstarten av banken i 1836. Dette da utbyttet i sparebanker som nevnt ikke kunne gå til eierne av banken, men måtte deles ut til allmennyttige formål (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a)). Dette var et legalt krav, og det er det også den dag i dag. Dette da over halvparten av banken er eid av landsdelen, og dermed er landsdelen den rettmessige eieren til over halvparten av utbyttet.

² <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/investor.html>

Den etiske komponenten

I den etiske komponenten forventes det at organisasjoner skal handle moralsk og rettferdig både i og utenfor organisasjonen (Carroll, 1979; Røvik, 2007). Siden det ikke finnes noen fastsatt definisjon av hva det etiske ansvaret innebærer, er det vanskelig å si konkret hva det er organisasjoner gjør nøyaktig som er utover det legale og over i det etiske. For Sparebank 1 Nord-Norges del kan en trekke frem at de blant annet har egne etiske retningslinjer for konsernet omtalt som SNN-koden. SNN-koden har som formål å «... skape trygghet for handlinger som er i tråd med våre verdier og tydeliggjøre etiske normer for forretningspraksis og personlig adferd» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019c, s.3). Fra SNN-koden kommer det også frem på siste side at «Brudd på konsernets etiske retningslinjer eller relevante lovbestemmelser vil kunne få konsekvenser for arbeids- eller ansettelsesforholdet. Grove overtredelser vil også kunne føre til straffesaksjoner i henhold til lov» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019c, s.17). I tillegg til SNN-koden, har banken også et eget etisk råd som skal sørge for at de etiske retningslinjene til banken er oppdatert (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019c).

Banken har også retningslinjer for arbeidstakere og menneskerettigheter, retningslinjer for samfunnsansvar og bærekraft med mer. Som nevnt ovenfor sørger også banken for at de ansatte har nødvendig kunnskap for å kunne gjenkjenne og stanse transaksjoner som kan knyttes til økonomisk kriminalitet. Noe som ligger både i det etiske landskapet og det legale.

I retningslinjene for bærekraft i Samfunnsløftet kommer det frem at de vurderer søknader opp mot de ulike løftene de har valgt å fokusere på, slik som arenaløftet, ungdomsløftet og så videre (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019d). Søknadene vurderes også opp mot hvilket potensial de har til å bidra til å følge FNs bærekraftsmål. Slik som søknader som passer inn under ungdomsløftet, her blir søknadene vurdert mot hvorvidt de har potensial til å bidra til blant annet bærekraftsmål nr. 3 god helse, nr. 4 god utdanning og nr. 5 likestilling mellom kjønnene med mer (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019d). Fokuset på bærekraft kan anses som både et legalt ansvar, i den form at de har inngått samarbeid og avtaler der de forplikter seg til å følge enkelte regler. Det er dog også et etisk ansvar da dette er ut over hva en bank er forpliktet til å gjøre.

Den skjønnsmessige (filantropiske) komponenten.

Den siste komponenten er den skjønnsmessige (filantropiske). Denne komponenten handler om å frivillig drive med filantropisk virksomhet ved siden av organisasjonens

hovedvirksomhet (Carroll, 1979). Sparebank 1 Nord-Norge deler årlig ut flere millioner kroner av overskuddet i utbyttet til samfunnsnyttige formål, men det er en del av det banken er lovpålagt å gjøre. Det er fra bankens begynnelse sagt at overskuddet kun kan gå til allmenntilgode formål, og ikke i lommen på eierne. De som åpnet banken, kan en tenke gjorde det med en filantropisk grunntanke. Dette da de visste de ikke kunne ta utbytte til seg selv, men var nødt til å dele det ut til allmenntilgode formål. De åpnet banken for å hjelpe lokalsamfunnet og for å bidra til lokal verdiskapning (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a)). Denne filantropiske grunntanken kan tenkes har blitt noe endret med årene, noe uttalelsen om at målsetningen til samfunnsengasjementet i banken var å gi «*positiv profilering av egen virksomhet*» fra 2007 understreker (Zachariassen, 2014, s. 370).

Dette med overskudd i lommen på eierne har endret seg litt til i dag, da det siden 1994 har vært mulig å kjøpe egenkapitalbevis i banken via Oslo Børs (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a)). Dette innebærer at en del av overskuddet går i lommen på eierne likevel. Det er dog som nevnt tidligere, kun 46 % av banken som er eid via slike egenkapitalbevis, resten er eid av landsdelen. Det er også derfor banken deler ut så mange millioner som de gjør til ulike formål i landsdelen. Så akkurat pengene som deles ut fra Samfunnsløftet kan ikke ses på som frivillig filantropisk virksomhet, da dette er lovpålagt at banken skal gjøre. Hvordan banken gjør dette utover å dele ut penger, er det som eventuelt kan skille det fra å være lovpålagt til å være filantropisk. Slik som Samfunnsløftets talentstipend, det er en del av pengene som skal tilbake til landsdelen, men det kan tenkes at det går ut over det som banken er nødt til å gjøre økonomisk og legalt sett. Dette da de tar på seg ekstra arbeid for å gå gjennom søknader fra de som ønsker å motta dette stipendet, som koster penger for banken å gjøre i form av blant annet lønn til arbeidstakerne som arbeider med søknadene.

Alt som frivillig går ut over det banken er nødt til å gjøre i forbindelse med samfunnsutbytte, kan argumenteres for at er filantropisk, da banken antakelig ikke får økonomisk igjen for dette arbeidet. De kan derimot få igjen for det med tanke på omdømme, noe som igjen kan påvirke økonomien deres. Slik som nevnt ovenfor var målsetningen for banken, rundt år 2007, at samfunnsengasjement skulle gi «*positiv profilering av egen virksomhet*» (Zachariassen, 2014, s.370). Dette sitatet kan vise at samfunnsengasjementet ikke alltid har stått i kategorien filantropisk slik det var i starten av historien deres.

En kunngjøring for hvorvidt det har vært en endring i hvilke komponenter samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge svarer til, vil komme i kapittelet for avsluttende refleksjoner og konklusjon.

5.1.1 Oppsummering komponentene

Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar er å finne i alle komponentene til Carroll (1979). Den økonomiske komponenten oppfyller banken ved at de for det første går godt økonomisk, med store overskudd årlig. Samfunnsansvaret er dog ikke kun økonomisk betinget, i den form at det utelukkende er for økonomisk gevinst. Dette til tross for at runddansen med høyere overskudd, gir mer utbytte til landsdelen, som gjør at flere vil være kunde i den banken de er medeier i, er økonomisk styrkende for banken. Den legale komponenten står sterkt i Sparebank 1 Nord-Norge, dette da de først og fremst kan vise til at de følge lover og regler ved at vedtekter, policyer og lignende ligger åpent for alle på nettsiden deres. For samfunnsansvarets del er det også en del av det legale ansvaret til banken å dele ut utbytte til allmennyttige formål i landsdelen, og det har det vært siden oppstarten av banken. Den etiske komponenten oppfyller banken ved at de for det første har strenge etiske regler som alle ansatte skal forholde seg til. Samt at de for samfunnsansvarets del tar et ansvar ut over hva som er påkrevd da de fokuserer på bærekraftsmålene til FN i vurderingen av søknader til Samfunnsløftet. Den siste komponenten er den skjønnsmessige/filantropiske, her handler det om å gå ut over det som er krevd av en organisasjon. Banker er lovpålagt å dele ut utbyttet til dens rettmessige eier, den nord-norske befolkningen, men de tar et ansvar ut over det som er påkrevd da de har ekstra arbeid ved å ta imot søknader og lignende som krever arbeidskraft for å gå gjennom. Noe som gjør at samfunnsansvaret til banken strekker seg lengre enn kun hva som er lovpålagt.

5.2 Stjerne kvaliteter

I dette kapittelet vil det være en analyse av Sparebank 1 Nord-Norges kommunikasjon av samfunnsansvar, samt det vil bli sett noe av den generelle kommunikasjonen til banken. Det skal ses på hvorvidt kommunikasjonen til banken fremstår som synlig, unik, autentisk og konsekvent. Dette i lys av teorien til Fombrun og van Riel (2004), som ble presentert tidligere i oppgaven.

5.2.1 Synlighet

I dette delkapittelet vil jeg se på synligheten til Sparebank 1 Nord-Norge i seg selv, samt se på synligheten til deres fokus på samfunnsansvar. Dette via det Fombrun og van Riel har kategorisert som synlighet via driverne for offentlig fremtreden, der det er fokus på hvor organisasjonen er fra (national heritage), via media og via street exposure. Samt via driveren samfunnsansvar i markedsfremtreden.

National heritage

Omdømmet til alle organisasjoner er avhengig av at organisasjonen er synlig. Jo synligere en organisasjon er i omgivelsene, jo mer vil omgivelsene vite, både på godt og vondt. Både de positive sidene og de negative vil komme fram i lyset. For å skape positiv synlighet i omgivelsene nevner Fombrun og van Riel (2004) at organisasjoner kan fokusere på hvor de kommer fra og hører til. Sparebank 1 Nord-Norge har tatt de på ordet når det kommer til dette fokuset. Allerede ved første øyekast vet en at denne banken hører til i Nord-Norge, og bankens visjon «For Nord-Norge» understreker fokuset i enda større grad. De knytter identiteten sin sterkt opp til at de er landsdelens bank, dette skaper tilhørighet både for banken i omgivelsene, men også for enkelt personer i omgivelsene til banken.

I media

Som nevnt i teorikapittelet er en av driverne for synlighet en sterk tilstedeværelse i media. Allerede i 2007 var det mange medieoppslag om banken som delte ut store deler av utbyttet til glade mottakere. Målsetningen for bankens samfunnsengasjement på denne tiden var ifølge boken til Zachariassen å gi «*positiv profilering av egen virksomhet*» (Zachariassen, 2014, s.370). For å se på synligheten til Sparebank 1 Nord-Norge og Samfunnsløftet i media de siste årene, brukte jeg databasen Retriever. En oppsummering av funnene fra Retriever finnes i tabellform på side 45.

Først gjorde jeg et søk for å se hvor mye Samfunnsløftet til banken har vært omtalt etter at de byttet navn til Samfunnsløftet. Dette søket med søkeordene «*Sparebank 1 Nord-Norge*» «*Samfunnsløfte*» (med en tidsbegrensing på 3 år, 15.03.2018 – 15.03.2021) gav totalt 550 treff. I papiraviser var det 224 treff, fordelt på 24 aviser. Hele 22 av de 24 avisene er aviser fra landsdelen. Det var også blant annet 21 treff i Nordlys, 16 i Avisa Nordland og 8 i Finnmark Dagblad. Hele 45 artikler kun i disse tre avisene på tre år understreker at Samfunnsløftet har vært svært synlig i hele landsdelen og ikke kun i Tromsø her hovedkontoret er.

For å se på synligheten til Samfunnsløftet før navnebyttet, gjorde jeg et nytt søk i Retriever med søkeordet «*SNN-fondet*». Denne gang med en tidsperiode fra 15. mars 2014 til 15. mars 2021, søket gav 190 treff totalt der 100 var i papiraviser. Bakgrunnen til at jeg valgt å bruke en tidsperiode helt til 2021 da det byttet navn i 2018 er at det fremdeles kan være noen som har skrevet SNN-fondet istedenfor Samfunnsløftet. I dette søket var det 21 ulike aviser fordelt i hele landsdelen som hadde omtalt SNN-fondet. Avisene som hadde nevnt SNN-fondet flest ganger var avisen Fremover og Avis Nordland, med henholdsvis 17 og 15 treff. Det at det var 21 ulike aviser med 100 treff på søkeordet, og hele 17 i en og samme avis, viser til at samfunnsutbyttet til banken også ble omtalt i stor grad også før det endret navn.

Et søk som kombinerte både «*Sparebank 1 Nord-Norge*» og «*samfunnsansvar*» i tidsperioden 15. mars 2014 til 15. mars 2021 gav 93 treff, hvor 36 var i papiraviser/blader. For å se på den generelle synligheten til Sparebank 1 Nord-Norge gjorde jeg et søk i Retriever med søkeordet «*Sparebank 1 Nord-Norge*», i samme tidsperiode som forrige søk. Dette søket gav til sammen 7707 treff. 2786 av disse treffene var fordelt i 50 norske papiraviser/blader fordelt i hele landet, fra Sarpsborg Arbeiderblad og Sunnmørsposten til Finnmarken og Framtid i Nord. I dette søket var det Finansavisen med sine 344 treff som hadde omtalt SNN flest ganger, etterfulgt av Nordlys med hele 219 treff i løpet av 7 år. Til sammenligning gav et søk med søkeordene «*Tromsø Idrettslag*» 2052 treff med samme tidsperiode (15.03.2014 – 15.03.2021). Alle disse søkene understreker at Sparebank 1 Nord-Norge har blitt mye omtalt de siste 7 årene, både i forbindelse med samfunnsansvar og i andre sammenhenger.

For å understreke synligheten Sparebank 1 Nord-Norge fikk i media da nyheten om nedleggelsen av 16 av de totalt 31 bankkontorene i landsdelen ble kjent, har jeg gjort noen ekstra søk i Retriever. Først søkte jeg med en tre måneders periode (15.06.2020 – 15.09.2020) som går fra like før nyheten kom og tre måneder tilbake i tid, kombinert med søkeordet «*Sparebank 1 Nord-Norge*». Dette søket gav 223 treff totalt i databasen. Det neste søket var tre måneder fra nyheten kom og utover (16.09.2020 – 16.12.2020), kombinert med samme søkeord «*Sparebank 1 Nord-Norge*». Dette søket gav 380 treff totalt i databasen, noe som er en økning på hele 70,4 % fra de tre månedene før.

Søkeord	Tidsbegrensning	Totale treff	Treff i papiraviser/blader
«Sparebank 1 Nord-Norge» «Samfunnsløftet»	15.03.2018 - 15.03.2021	550	224 (fordelt på 24 ulike papiraviser/blader)
«SNN-Fondet»	15.03.2014 - 15.03.2021	190	100 (fordelt på 21 ulike papiraviser/blader)
«Sparebank 1 Nord-Norge» «Samfunnsansvar»	15.03.2014 - 15.03.2021	93	36
«Sparebank 1 Nord-Norge»	15.03.2014 – 15.03.2021	7707	2786 (fordelt på 50 papiraviser/blader)
«Sparebank 1 Nord-Norge»	15.06.2020 – 15.09.2020	223	
«Sparebank 1 Nord-Norge»	16.09.2020 – 16.12.2020	380	

Tabell 1: Søkeord og treff i Retriever

Slik en ser i tabellen ovenfor er har Sparebank 1 Nord-Norge vært ganske synlig i media de siste årene. Det samme gjelder Samfunnsløftet til banken, her var det som nevnt 550 treff totalt i Retriever på 3 år, noe som understreker synligheten. I et sitat tidligere i oppgaven fra årsrapporten til banken i 2019 ble det også nevnt at Samfunnsløftet i løpet av det første driftsåret var omtalt i en rekke redaksjonelle artikler (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a).

Street exposure

«Street exposure» er også en av driverne til synlighet ifølge Fombrun og van Riel (2004). Her handler det om at organisasjonen skal være synlig i det daglige for omgivelsene og interessentene. I bybildet i Tromsø er Sparebank 1 Nord-Norge ganske synlig. For inntil et års tid siden hadde de to bankkontorer i Tromsø, et i sentrum og et på Jekta Storsenter, før det ble besluttet at kontoret på Jekta skulle legges ned (Bertheussen, 2020). Det er kun Rødbanken i Tromsø sentrum som står igjen nå, men til gjengjeld er dette et av de mest praktfulle byggene i gågaten i sentrum og er et bygg en legger merke til. Så bare for lokalisasjonen er de svært synlig i bybildet i Tromsø. Rødbanken som er hovedkontoret til Sparebank 1 Nord-Norge er for øvrig også en del av Samfunnsløftet (Rødbanken, u.å. (a)). Rødbanken AS disponerer deler av arealene som er å finne i Rødbanken, disse arealene finansieres av samfunnsutbyttet til banken (Pettersen, 2020). Rødbanken AS disponerer blant annet Bankhjørnet og Festsalen som begge er tiltenkt allmenntilretteleggelse. Hvis en er et lag, en forening eller en ideell organisasjon, er det kostnadsfritt å leie Bankhjørnet for eksempel (Rødbanken, u.å. (b)).

Samfunnsløftet er blant annet også sterkt synlig for alle som tar seg en tur til Tromsø Alpinpark. 3. mars gikk jeg forbi den nederste løypen i Tromsø Alpinpark, her var det gjerder med store bannere med logoen til Samfunnsløftet. Dermed vil antakelig alle som står i køen til dette skitrekket se denne logoen.

Videre i undersøkelsen av «street exposure» er det verdt å nevne Stiftelsen Midnight Sun Marathon (MSM). MSM ble etablert i 1989 av Mack Ølbryggeri, Mediehuset i Tromsø, TUIL Tromsdalen Friidrett, Sparebank 1 Nord-Norge, Troms Kraft AS og Tromsø Kommune (Stiftelsen Midnight Sun Marathon, u.å. (a)). Formålet med stiftelsen var å planlegge og gjennomføre ulike idretts- og kulturarrangement i Tromsø med mål om å markedsføre landsdelen og Tromsø både nasjonalt og internasjonalt. I løpet av årene har det blitt fem arrangementer som MSM står bak. Disse er Mørketidsløpet, Samisk uke, Arctic SnowShoe Race, Midnight Sun Marathon og Tromsø Mountain Challenge. Midnight Sun Marathon er antakelig et av Tromsøs største arrangementer der det har vært over 6000 deltakere fra over 60 nasjoner (Stiftelsen Midnight Sun Marathon, u.å. (a)). Under MSM er det flere løp en kan delta på, også et for barn. Dette heter nå Barnas Maraton, men før het det Labb og Line løpet. Labb og Line var to isbjørner som var maskotene til Sparebank 1 Nord-Norge, og de løp sammen med barna i løpet. Dette kombinert med bannere og plakater med logoen til banken gjorde at de var svært synlig denne dagen i Tromsø. Det er de fortsatt, selv uten Labb og Line, i år³ blant annet sponser SNN påmeldingsavgiften til alle barn som vil delta i barneløpet (Stiftelsen Midnight Sun Marathon, u.å. (b)). Og bannerne til Sparebank 1 Nord-Norge vil nok fremdeles figurere i sentrum på løpsdagen. Stiftelsen Midnight Sun Marathon fikk også i 2018 tildelt 900 000 kroner fra Samfunnsløftet til utvikling (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018a).

Ovenfor brukte jeg Tromsø Idrettslag (TIL) som eksempel på synligheten til Sparebank 1 Nord-Norge i forhold til antall artikler på Retriever. Grunnen til at jeg valgte akkurat Tromsø Idrettslag, er fordi jeg anser de som en av organisasjonene i byen med størst synlighet. TIL og SNN har også et samarbeid seg imellom, der SNN er hovedsamarbeidspartner med TIL (TIL, u.å.). Som hovedsamarbeidspartner er logoen til banken godt synlig midt på draktene til

³ Nordlys.no meldte 21.april 2021 at barneløpet i år ikke ville bli gjennomført grunnet koronapandemien. <https://www.nordlys.no/det-blir-lopsfest-i-tromso-til-sommeren-men/s/5-34-1460359>

spillerne, og ved en gjennomgang av kun forsiden til TIL.no ser en logoen en rekke ganger. Det er dog logoen til Sparebank 1 Nord-Norge en ser, og ikke logoen til Samfunnsløftet. Ifølge rapporten til Samfunnsløftet fra 2019, gav SNN 7 217 000 kroner til Tromsø Idrettslag ut ifra mine beregninger (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b). Om dette er alt de gav til TIL dette året er ikke tydelig på verken TIL.no eller på bankens nettside. Over 7 millioner er dog en betydelig sum fra Samfunnsløftet, noe som kunne fordret en logo eller to. Uavhengig av om det er logoen til Samfunnsløftet eller SNN så er dette god synlighet for banken, da TIL har nokså stor synlighet i Tromsø by. Noe som kan understrekes ved at de hadde 2052 treff ved bruk av søkeordene «*Tromsø Idrettslag*» i Retriever.

Synlighet i likhet med kommunikasjon av samfunnsansvar et tveegget sverd, og ikke udelt positivt til enhver tid. I teoridelen ble det nevnt at det ofte er slik at omgivelsene har en tendens til å huske det negative en organisasjon gjør bedre enn det positive (Fombrun og van Riel, 2004). Sparebank 1 Nord-Norge var svært synlig i media høsten 2020 da nyheten om nedleggelsen av 16 kontorer i landsdelen kom, og de fikk hard medfart med flere negativt ladede artikler og debattinnlegg. Banken hadde også flere leserinnlegg selv for å forsvare nedleggelsen både i ulike aviser og på egen nyhetsside. Vi så også at antall artikler om banken i databasen Retriever gikk fra 223 de tre månedene før nyheten om nedleggelsen kom, til hele 380 de tre påfølgende månedene etter nyheten. Synligheten til banken i denne tiden kan en tenke seg ble forsterket av det faktum at banken var så synlig i landsdelen fra før av, og har frontet seg selv som landsdelens bank der bolyst i landsdelen er viktig.

Det er også andre måter å utmerke seg og bli synlig på i omgivelsene, slik som samfunnsansvar. Når det gjelder å bruke samfunnsansvar til å bli synlig i omgivelsene husker vi fra Brønn (2019) tidligere i oppgaven at folk er skeptiske til kommunikasjon rundt organisasjoners egne gode gjerninger. Da kan et virkemiddel være å la andre prate om det, og dermed la kommunikasjonene komme fra for eksempel mottakeren av midler istedenfor fra giveren. Som nevnt tidligere i oppgaven var det en mail fra rektor og universitetsdirektøren ved UiT fredag 4. september som var en av faktorene som fikk meg til å bestemme meg for å skrive om samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge. I denne mailen ble det nevnt at Fadderstyrene ved de ulike campusene til UiT fikk økonomisk støtte fra Samfunnsløftet i Sparebank 1 Nord-Norge, i tillegg var det lenket til en artikkel fra uit.no der tildelingen ble utdypet. Geir Bakkevoll, samfunnsrådgiver i SNN, sier i denne artikkelen at bolyst er svært viktig i nord (Kveseth, 2020). Det kommer også frem at banken delte ut over en halv million kroner til de seks fadderorganisasjonene i Nord-Norge. Her kan det tenkes at Sparebank 1

Nord-Norge fikk stor synlighet blant alle studentene som leste mailen, til tross for at det kun var et par linjer i en lengre mail. Hadde Sparebank 1 Nord-Norge selv sendt ut en mail til alle studentene om at de gav penger til Fadderstyrene ville nok dette også blitt lagt merke til, men det hadde kanskje virket som mer reklame rettet da. Det at det kommer fra mottakeren av pengene og ikke banken selv gjør at en antakelig anser det som mer autentisk enn om det var banken selv som informerte om dette.

5.2.2 Unik

I dette delkapittelet skal jeg se på hvorvidt kommunikasjonen til Sparebank 1 Nord-Norge er unik, både når det gjelder den generelle kommunikasjonen deres og kommunikasjonen rundt deres fokus på samfunnsansvar.

Organisasjoner som skiller seg ut fra konkurrentene scorer gjerne høyt på omdømmemålinger. En klar og definert omdømmeplattform er som nevnt et viktig grep i det å skille seg ut fra konkurrentene (Fombrun og van Riel, 2004). For Sparebank 1 Nord-Norge har jeg ikke funnet en klar og tydelig omdømmeplattform i undersøkelsen av deres kommunikasjon. Visjonene deres «For Nord-Norge» går derimot igjen i mye av kommunikasjonen deres. Dette kan tyde på at omdømmeplattformen deres er preget av denne, da den viser at banken er unik i den form at de er den eneste banken som har dette som visjon og fokusområde. Den skaper emosjonell tilknytning, da den mest sannsynlig treffer alle som bor i Nord-Norge fordi de er til for oss. Den overrasker dog ikke, men den formidler noe som er unikt og det er at de er for oss i landsdelen og gir utbytte tilbake hit istedenfor utelukkende til investorer slik andre banker gjør. Dette betyr ikke at omdømmeplattformen deres er utelukkende basert på visjonen deres, men det kan gi en pekepinn på hvilken retning de har fokuset sitt.

Verbale og visuelle symboler

I teorikapittelet ble det presentert ulike former for verbale symboler organisasjoner kan bruke som virkemiddel i presentasjonen av identiteten sin. Slik som visjoner, slagord, verdier og organisatoriske fortellinger. På Sparebank 1 Nord-Norges nettside under «Om banken» finner vi bankens visjon, verdier og historien til banken (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (c)). På nettsiden til DNB under «Om DNB» finner vi også verdiene, strategien og historien deres (DNB, u.å. (a)). Det samme gjelder for Nordea, også her finner vi deres verdier, formål og deres historie under «Om Nordea» og «Hvem er vi» (Nordea, u.å. (a)). Så det at Sparebank 1 Nord-Norge har verdiene, visjonen og historien til banken på nettsiden skiller de ikke ut fra de andre to bankene i dette eksempelet. Alle tre bankene har som nevnt sin historie på nettsiden

sin, der de alle tre kan fortelle om oppstart mellom 1820 og 1836 (DNB, u.å. (b); Nordea, u.å. (b); Sparebank1 Nord-Norge, u.å. (a)). De nevner også alle tre fusjoner og sammenslåinger med andre banker. Historiene er bygget forskjellig opp, der DNBs er den korteste mens Nordea har en lang fortelling om banken der de fremhever viktige milepæler fra 1820 til 2020. Selv om historiene er forskjellig, så bygger de på samme fremhevingen om at de er sammenslåtte banker med en lang historie. Det at Sparebank 1 Nord-Norge faktisk er en sparebank, er unikt i forhold til DNB og Nordea, men sammenlignet med andre sparebanker (også de utenfor Sparebank 1-alliansen) så vil historien her kunne sammenlignes med dem. Der poenget med sparebanker var å gi tilbake til omgivelsene og for å hjelpe lokalsamfunnene.

Verdiene til disse tre bankene er selvfølgelig forskjellige, men til felles har de at de alle er kortet ned til noen få konkrete ord. Sparebank 1 Nord-Norge har fem korte ord som alle starter på bokstaven T (tro, teft, tøff, team og tillit) (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s. 10). DNB sine verdier er nysgjerrig, modig og ansvarlig (DNB, u.å. (c)). Nordeas verdier er collaboration, ownership, passion og courage (samarbeid, eierskap, lidenskap og mot) (Nordea, u.å. (c)). Disse tre bankenes verdier er alle sammen innenfor samme ramme der de bygger opp verdiene med korte beskrivende ord. De er allikevel alle ulike, men de er dermed ikke automatisk unike. Det som derimot er unikt med Sparebank1 Nord-Norge i forhold til DNB og Nordea er deres fokus på visjonene. Visjonene til SNN er som nevnt tidligere «For Nord-Norge». Dette differensierer den fra de andre to bankene, men som ikke nødvendigvis skiller de ut nasjonalt når det kommer til andre sparebanker. Slik som hos Sparebank 1 SMN, visjonen deres er «Sammen får vi ting til å skje» (Sparebank 1 SMN, u.å.). Disse to sparebankenes visjon er også forskjellig, men spiller begge på samhold i landsdelen de befinner seg i.

Visuelle symboler slik som farger, logo og navn er også som nevnt virkemidler organisasjoner kan bruke for å differensiere seg. Sparebank 1 Nord-Norge er som nevnt innledningsvis en del av Sparebank 1-alliansen, noe som gjør at logoen og fargene til SNN er like som de andre i alliansen, med unntak av stedspresiseringen i hver logo. Slik som SNN har Nord-Norge med under Sparebank 1 delen av logoen. Dette gjør at alliansen er lett å skille fra andre banker, men en kan ikke kun etter fargene å dømme umiddelbart vite hvilken bank i alliansen det er. Alliansens banker er derimot fordelt i hele landet, noe som gjør at det ikke er noen andre Sparebank 1 banker i Nord-Norge som konkurrerer mot SNN. Ingen andre banker har samme logo og fargesammensetning som det bankene i Sparebank 1-alliansen har. Noe

som lett skiller de fra de andre bankene. DNB for eksempel har enkelt og greit navnet i grønn skrift der N er lengre enn de andre bokstavene, mens Nordea har navnet sitt i blått med hvit bakgrunn eller i hvitt med blå bakgrunn (DNB, u.å. (a); Nordea, u.å. (a)).

Samfunnsansvar

Noe Sparebank 1 Nord-Norge bruker for å skille seg fra andre banker, er visjonen deres «For Nord-Norge», samt at det fokuseres mye på det faktum at siden de er en sparebank og store deler av banken eid av landsdelen, så går en stor del av overskuddet tilbake til landsdelen. Som vist i kapittelet ovenfor, om synlighet, så har Samfunnsløftet til SNN vært svært synlig siden det ble lansert i 2018, med hele 550 treff i Retriever. Og på nettsiden til banken finner man en god oversikt over hva SNN gjør for å ta samfunnsansvar, slik som gjennom Samfunnsløftet, Kunnskapsbanken og fokus på bærekraft. I en artikkel på nordlys.no har styrelederen i Sparebank 1 Nord-Norge uttalt at han tror folk i landsdelen føler at banken er nær befolkningen på bakgrunn av blant annet at de hjelper å utvikle landsdelen gjennom Samfunnsløftet (Trellevik, 2020).

Sparebank 1 Nord-Norge er dog ikke alene om å ta samfunnsansvar, også på hjemmesiden til blant annet DNB finner vi en fane som heter «Vår samfunnsansvar». Under her kan en trekke frem at også DNB deler ut store deler av overskuddet til samfunnet via Sparebankstiftelsen DNB (DNB, u.å. (d)). Sparebankstiftelsen DNB ble opprettet i 2002 og eier rundt 8 prosent av aksjene i DNB, og det er utbyttet fra disse som deles ut til samfunnsnyttige formål. Det informeres også på siden at stiftelsen har delt ut hele 5 milliarder kroner til allmennyttige formål siden oppstarten i 2002. DNB har i tillegg informasjon om deres arbeid med FNs bærekraftsmål, menneskerettigheter og deres miljøprofil.

5.2.3 Autentisitet

I dette delkapittelet skal jeg se på hvorvidt kommunikasjonen til Sparebank 1 Nord-Norge fremstår autentisk, og om det er samhold mellom prat og praksis. Da spesielt med fokus på hva som blir sagt og gjort når det gjelder samfunnsansvar. Jeg vil presentere ulike måter Sparebank 1 Nord-Norge har kommunisert og handlet i både i forhold til Samfunnsløftet og fra banken som helhet. Dette for å se om det er forskjell på hva banken sier og gjør, og hva Samfunnsløftet sier og gjør.

Samisk og bærekraft

Tidligere i oppgaven ble det nevnt at Sparebank 1 Nord-Norge ønsker å bidra til å nå FNs

bærekraftsmål, og 2019 var året for urfolksspråk. I rapporten fra Samfunnsløftet for året 2019 poengterte de at de fokuserte på prosjekter som ville styrke de samiske språkene i landsdelen. Dette temaet i rapporten står for øvrig både på norsk og på samisk, men det er også den eneste siden i rapporten der en finner det samiske språket, sett bort ifra samiske egennavn, navn på arrangementer og lignende. På nettsiden til banken har en heller ikke valget om å få informasjonen på siden på samisk, det er kun norsk og engelsk en har valget om. En finner dog noen samiske sider på siden «Om oss»⁴. Videre i rapporten fra 2019 fremhever også banken noen utdelinger av samfunnsutbytte som har gått til styrking av de samiske språkene (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.7). Åtte mottakere var fremhevet på denne siden i rapporten, og de fikk til sammen over 3,5 millioner kroner tildelt. Dette beløpet er kun det banken selv har valgt å fremheve i rapporten, i oppsummeringen kommer det frem enda flere tildelinger som kan knyttes til de samiske språkene.

Det som det ikke står noe om i rapporten er om det faktisk er et høyere beløp som tildeles formål som kan knyttes til samiske språk dette året enn andre årene. De skriver de har et økt fokus og ut ifra det jeg kan regne ut, fra både rapporten fra Samfunnsløftet og listen med tildelinger fra 2019, har Samfunnsløftet tildelt 5 698 000 kroner til samiske formål i løpet av 2019 (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, 2019e). I løpet av 2018 tildelte banken 2 581 000 kroner til samiske formål (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018a, 2018b, 2018c). Dette vil si at Sparebank 1 Nord-Norge delte ut mer enn dobbelt så mye til samiske formål i 2019 som det de gjorde i 2018. Noe som understreker og bekrefter at de fokuserte på formål som kan hjelpe å styrke de samiske språkene i denne perioden. Et spørsmål en da kan stille er hvorvidt banken valgte å fokusere på samiske språk dette året utelukkende fordi det var FN året for urfolksspråk, eller om det at det var FN året for urfolksspråk var mer som en hjelpende hånd og en påminnelse om at dette er viktig å fokusere på. Det at banken kommuniserer om at de valgte å fokusere på dette i 2019 bringer en videre til dilemmaet rundt kommunikasjon av egen samfunnsansvar.

Det er som nevnt tidligere en fin linje mellom for mye og for lite kommunikasjon, og for mye kan fremstå som fasadepussing i større eller mindre grad. I dette tilfellet er det ikke en klar konklusjon om hvorvidt det er fasadepussing at banken gir til samiske formål, men det er verdt å merke seg at et økt fokus og økt synlighet gjør at det er større fare for at omgivelsene

⁴ <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss.html>

ser det som nettopp dette. Et middel for å unngå at omgivelsen anser det som fasadepussing hadde vært å ikke selv omtale det som et økt fokus, men heller gitt uten å kommunisere om det. Nå er det kun i rapporten til Samfunnsløftet fra 2019 jeg har funnet at det er understreket at banken har et ekstra fokus på dette, men denne rapporten ligger på nettsiden til banken så alle som er interessert kan lese dette. Som nevnt ovenfor var fokuset på prosjekter som vil styrke de samiske språkene også skrevet på samisk i rapporten fra Samfunnsløftet 2019, men det var det eneste som var det. Som nevnt tidligere i oppgaven startet fokuset rundt samiske språk for banken på 90-tallet, og fra 1993 ble deler av årsrapporten presentert på samisk (Zachariassen, 2014). I en gjennomgang av årsrapportertene fra banken som ligger tilgjengelig på deres nettside⁵, var det en samisk oppsummering eller en egen samisk rapport/beretning fra den første årsrapportene som er tilgjengelig i 2011 og helt fram til i 2016. I årsrapporten fra 2011 blant annet var det en oppsummering på hele 17 sider (av totalt 200) som var skrevet på samisk i slutten av rapporten (Sparebank 1 Nord-Norge, 2011 s.179-196). Mens det i 2015 var en egen samisk årsrapport, og i 2016 var det et eget dokument med styrets beretning på samisk (Sparebank 1 Nord-Norge, 2015, 2016a). En slik oppsummering på samisk eller egne samiske dokumenter finner en ikke igjen i årsrapportene fra 2016 og fram til i dag⁶.

Fokuset på samiske språk kan tilsynelatende se ut til å ha blitt videreført også i 2020. Dette da banken blant annet 4 september via egen nettside annonserte at de gav to millioner kroner fra Samfunnsløftet til skapelsen av den første samiske spillefilmen for barn (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020b). Samfunnsrådgiver, Geir Bakkevoll, i banken sier i artikkelen at det er viktig at samisk kommer frem på nye flater slik som i filmer og i spill, da de er bidrag til å få de samiske språkene fjernet fra FNs liste over truede og svært truede språk. Dette understreker at banken tar et aktivt ansvar for å fremheve samiske språk, og viser at de følger opp om utsagnet om å fokusere på urfolksspråk selv etter 2019.

Samisk og nedleggelse av kontorer

Knappe to uker etter at nyheten om at Samfunnsløftet hadde tildelt to millioner kroner til den

⁵ <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/investor/finansiell-info/rapporter-og-presentasjoner.html>

⁶ Årsrapporten for 2020 ble publisert sent i arbeidet med denne oppgaven og har dermed ikke blitt tatt med i arbeidet. Det var dog verken en samisk del eller et eget samisk dokument dette året.

samiske barnefilmen, kom nyheten om at banken legger ned 16 av 31 kontorer i landsdelen. I en artikkel på egne nettside annonserer banken at 16 av de mindre kontorene skal legges ned, mens de resterende 15 skal få hele produktbredden til konsernet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020c). Konsernsjef Liv Ulriksen sier i nevnte artikkel at det i 2020 er svært få kunder som fysisk kommer innom kontorene for å få hjelp til det de trenger, at de fleste bruker enten digitale tjenester eller rådgivning over telefon. I tillegg til den synkende bruken av fysiske kontorer, sier Ulriksen at det er også et kostnadsfokus som har spilt en viktig rolle i beslutningen om å legge ned kontorene. Banken har store overskudd, men Ulriksen sier at det er viktig å ta grep i tide hvis banken skal kunne være et finanskonsern som er både uavhengig og står sterkt i landsdelen. Nedleggelsen av kontorene betyr også nedleggelsen av det eneste samisktalende banktilbudet for befolkningen i Finnmark (Cissé, Johansen, Rostad, Tronsen, 2020).

Tidligere ordfører i Karasjok, Kjell H Sæter sier til NRK at det er kritisk at tjenesten til den samisktalende befolkningen i Finnmark forsvinner (Cissé, Johansen, Rostad, Tronsen, 2020). I artikkelen kommer det frem at Sæter mener det er å skru samfunnsutviklingen flere tiår tilbake i tid. Det kommer også frem at Sametingsråd Silje Karine Muotka er bekymret for spesielt den eldre generasjonen, men også for både utviklingen av distriktene og hvordan næringslivet vil rammes uten et bankkontor lokalt. Muotka nevner også at hun tror Sparebank 1 har vært en av få banker som har fokusert på det samiske språket, og mener det er viktig å ivareta dette fokuset og prioriteten.

Slik som nevnt i metodekapittelet gjorde jeg et søk på bankens nettside med ordet *samisk* som gav et interessant treff. Overskriften var «Rådgivning på samisk», og det som var skrevet under sto på samisk. Jeg snakker som nevnt ikke samisk, så oversettelsen trengte jeg hjelp til. På samisk sto det «*Dihdet go ahte don sáhtát váldit oktavuoda minguin ja šiehtadit bagadallama sámegillii? Don sáhtát maid riŋget sámegielat telefovdnabáŋkui nummiiriin 915 02 246*» (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (d)). Oversatt til norsk, av en samisktalende person, betyr det noe sånt som: *Visste du at du kan kontakte oss og avtale time hvor du kan snakke med en samisktalende konsulent? Du kan også ringe til en samisktalende telefonbank på telefonnummer 915 02 246*. Dette viser at banken fremdeles har et tilbud til de samisktalende, selv om det ikke er et fysisk tilbud.

Nedleggelsen bankkontoret på Svalbard

Nedleggelsen av de 16 bankkontorene har ikke bare gitt oppmerksomhet når det kommer til

reduksjonen i det samiske tilbudet. Lederen ved lokalstyret på Svalbard, Arild Olsen, reagere også på nyheten om at det eneste bankkontoret der skal legges ned. I en artikkel på e24.no 17. september 2020 sier banksjefen for Sparebank 1 Longyearbyen, Trond Hellstad, at samfunnsrollen til banken ikke kan underdrives og at det er en av pilarene i samfunnet (Stave, 2020). Hellstad sa videre at bankkontoret gjorde det mulig for mange av innbyggerne på Svalbard å bo der og at det ikke finnes andre bankalternativer der. Det kommer også frem av artikkelen at både lederen ved lokalstyret og banksjefen i Longyearbyen tror det kan bli vanskeligere for innbyggerne å få boliglån da det er spesielle regler på Svalbard. «*Nesten alle som skal søke boliglån her oppe blir avvist av andre banker på fastlandet, så kjøp av fast eiendom blir vanskeliggjort, sier Hellstad*» (Stave, 2020, avsnitt 17).

Kommunikasjonssjef i Sparebank 1 Nord-Norge, Stein Vidar Loftås, forsikrer dog i samme artikkel at det ikke vil bli noen endringer i hvordan lånesøknadene blir behandlet (Stave, 2020). Et siste poeng i artikkelen som Hellstad gir for de negative virkningene av nedleggelsen, er ulempen det gir for utenlandske arbeidere. Utenlandske arbeideren som kommer til Svalbard, er nødt til å fysisk møte opp i bankkontoret med pass for å få åpnet bankkonto for å få lønn. På dette svarer Loftås at det er flere enn banken som har et ansvar for å legge til rette for at de utenlandske arbeideren skal få åpnet bankkonto.

25. september 2020 ble det publisert en artikkel på bankens nyhetsside skrevet av Liv Ulriksen, konsernsjef i Sparebank 1 Nord-Norge (Ulriksen, 2020). Her svarer Ulriksen på noe av kritikken som er kommet som følge av nedleggelsen på Svalbard. Ulriksen skriver blant annet at SNN ikke har noen planer om å rømme fra Svalbard og dermed la de klare seg selv. Banken kommer til å sørge for at det finnes løsninger på de utfordringene som er på Svalbard knyttet til banktjenestene. Det er ifølge Ulriksen tre områder der Svalbard har andre utfordringer enn fastlands Norge. Utfordringen med utenlandsarbeidskraft og nødvendigheten med å møte opp for å vise pass og dermed få åpnet bankkonto, slik som også Hellstad nevnte. Samt utdeling av bankkort til disse arbeiderne som er uten folkeregistrert adresse. Til slutt er det utfordringen med lånebehandlingen som på Svalbard er svært ulik den på Fastlands-Norge. Ulriksen bruker artikkelen til å berolige om at banken har tenkt på disse utfordringene, og at banken ser på alternative løsninger og eventuelle samarbeid med andre aktører og/eller arbeidsgiverne på Svalbard. Samt at banken fremdeles vil inneha god kunnskap om de spesielle forholdene på Svalbard og at det ikke skal være vanskeligere å få lån nå enn før. Ulriksen understreker i artikkelen at avgjørelsen om nedleggelsen er tatt, og gjentar også her

at det er flere grunner til nedleggelsen av de 16 kontorene. Slik som kapital, konkurransedyktighet, lavere kostnader og endret kundeatferd.

Nedleggelsen av bankkontorer i andre kommuner

Det er ikke bare tidligere ordfører i Karasjok og lederen ved lokalstyret på Svalbard som reagerer på nedleggelsene. Flere ordførere i landsdelen har også uttrykt sin misnøye. Det gjelder blant annet ordføreren i Tana, på Skjervøy, i Målselv, i Balsfjord og i Lyngen (NTB, 2020; Trellevik, 2020; Barth-Heyerdahl & Olsen, 2020). I en artikkel på nordlys.no der flere av ordførerne uttaler seg sier blant annet ordføreren på Skjervøy, Ørjan Albrigtsen, at det er en trist nyhet og et tap for Skjervøy at banken legger ned kontoret (Trellevik, 2020). I samme artikkel er styreleder i Sparebank 1 Nord-Norge, Karl Erik Schjøtt-Pedersen, intervjuet. Her sier Schjøtt-Pedersen at han tror at på grunn av kjennskapen banken har til landsdelen og fordi de utvikler landsdelen via Samfunnsløftet så oppfatter innbyggerne i Nord-Norge Sparebank 1 Nord-Norge som en bank som er nær befolkningen (Trellevik, 2020).

Stein Vidar Loftås, Kommunikasjonssjef i Sparebank 1 Nord-Norge, forsikrer i en artikkel av NTB i Aftenposten at 94 prosent av bankkundene vil kunne nå frem til et bankkontor i løpet av en times kjøretur (NTB, 2020). Alle kundene derimot vil kunne kjøre til et bankkontor i løpet av tre timer. Tre timer er ikke en kort kjøretur på vinterveier i Nord-Norge, kanskje spesielt ikke for den eldre generasjonen som også kan være de som har størst utfordringer med digitale løsninger. En skal som regel også hjem igjen etter et ærend i banken, så på under 6 timer kan en altså få gjort ærende sitt i et bankkontor. I Finnmark legges halvparten av kontorene ned, hele fem av ti kontorer stenges (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020c).

Bankkontoret i Båtsfjord er et av kontorene som legges ned. Ifølge veibeskrivelsen til Google Maps tar det to timer og tjueto minutter å kjøre fra Båtsfjord til det nærmeste kontoret som ligger i Vadsø. Nest nærmest blir kontoret i Kirkenes, tre timer og atten minutter vil det ta å kjøre hit. Så for kundene i Båtsfjord vil det ta minimum fire timer og førtifire minutter å kjøre til og fra et ærend i banken. Det kreves dermed nesten en hel arbeidsdag å gjøre et ærend for disse bankkundene. Det samme gjelder kundene på Lyngseidet, der kontoret også ble stengt. For å komme til bankkontoret i Tromsø har kundene på Lyngseidet to muligheter enten må de kjøre i litt i overkant av to timer. Eller så kan de bruke litt i underkant av to timer, men da er de avhengig av ferge. Det samme gjelder hvis de skal til bankkontoret på Storslett, det tar enten en time og trettifem minutter med ferge eller så kan de kjøre i to timer og trettifem minutter. For kundene på Lyngseidet vil det altså ikke bare koste i drivstoff og slitasje på bilen, det er potensielt fergekostnader i tillegg.

Det at banken er tilfredse med en kjøretur på opp mot tre timer en vei for å kunne fysisk være til stede i banken står i kontrast til debattinnlegget/kronikken daværende konsernsjef Petter Høiseth og finansdirektør Bengt Olsen skrev på nordnorskdebatt.no i august 2019. I debattinnlegget, som har tittelen «Et politisk jordskjelv i Nord-Norge?», skriver de om sentralisering av statlig virksomhet og om det å lytte til befolkningen istedenfor å lytte til «...sentrale byråkrater, politiske rådgivere og andre uten tilstrekkelig erfaring og kunnskap om landsdelen.» (Høiseth & Olsen, 2020, avsnitt 11). I et avsnitt i innlegget skriver de følgende:

«Politikernes intensjoner har vært gode, men når de har valgt å overlate beslutning og gjennomføring til byråkratiene ute i de ulike organisasjonene og etatene er det rimelig forutsigbart hva som skjer; stabsenhetene og de sentrale ressursene i Oslo styrkes på bekostning av lokale arbeidsplasser og beslutninger rundt om i landet. Hver for seg er dette sikkert rasjonelle beslutninger, men hvem er det egentlig som ivaretar helheten og konsekvensene av beslutningene? Sett fra nord fremstår mange av beslutningene som lite gjennomtenkt og med utilsiktede virkninger. For er det egentlig positiv utvikling at du må reise flere timer for å kjøre opp til sertifikat, eller få nytt pass? Lar man seg begeistre av at den lokale fødeavdelingen legges ned, eller av at nærmeste politi er flere timer unna når noe skjer? Når Russland på nytt sees på som en militær trussel, mens forsvarer, mot protester fra våre viktigste allierte, legger ned strategisk viktige baser og reduserer tilstedeværelsen i Nord-Norge? Når veinettet ikke i tilstrekkelig grad fornyes eller vedlikeholdes og man faktisk sliter med å få frem den verdifulle sjømaten som produseres i nord? Når utredningen om nordnorgebanen [sic] blir møtt med øredøvende taushet fra sentrale politikere, mens det stadig dukker opp nye bomstasjoner - da er det kanskje ikke så rart at mange blir frustrert og ønsker å si fra?» (Høiseth & Olsen, 2020, avsnitt 7).

I avsnittet er det flere eksempler på om det er positiv utvikling at en må reise langt og i flere timer for å få enkelte tjenester. Et eksempel forfatterne av debattinnlegget også kunne brukt i avsnittet kunne være om det er en positiv utvikling for landsdelen generelt og distriktene spesielt at en er nødt til å kjøre i alt fra i underkant av en time opp til tre timer for å gjøre et ærend i banken. Høiseth og Olsen skriver også selv i innlegget at veinettet ikke fornyes og vedlikeholdes, og at en dermed sliter med transporten av sjømaten som produseres i landsdelen, men eldre som gjerne er de som sliter mest med overgangen til nettbank skal ut å

kjøre på disse vegene. De skriver i innlegget at hver for seg er det sikkert rasjonelle beslutninger som ligger til grunn for sentraliseringen, og det fremstår det som at det er nå også når banken selv legger ned distriktskontorer. Ulriksen begrunnet som nevnt tidligere nedleggelsen som både et resultat av nedgang i antall besøkende og som et økonomisk grep (Sparebank 1 Nord-Norge, 2020c). Ulriksen sier at de nå på sett og vis vrir kostnadene det er for å ha de fysiske kontorene, til å bli enda bedre på den digitale plattformen. Det er rasjonelle begrunnelser og det forklarer beslutningen, men som Høiseth og Olsen etterlyser i debattinnlegget, hvem ser og ivaretar helheten og konsekvensene av disse beslutningene ute i distriktene for både enkeltpersonene og for næringslivet.

Bolyst i landsdelen

7. september 2020, knappe to uker før nyheten om nedleggelsen av halvparten av bankkontorene til Sparebank 1 Nord-Norge, ble debattinnlegget «*Et felles løft for Nord-Norge*» publisert på itromso.no. Innlegget er skrevet av Liv Ulriksen, Konsernsjef i Sparebank 1 Nord-Norge, Anne Husebekk, rektor ved UiT og Hanne Solheim Hansen, rektor ved Nord Universitet. De skriver her om hvordan koronapandemien har påvirket norsk og nordnorsk økonomi, og hvordan det igjen har påvirket befolkningsutviklingen negativt. Samt hvordan pandemien har påvirket næringslivet og arbeidsledighet, og hvordan de tre som ledere av store nordnorske institusjoner føler et ansvar for å bidra til at landsdelen kommer seg gjennom denne perioden. I tillegg til å foreslå tiltaket om at alle skal framsnakke landsdelen vi bor i, skriver forfatterne om å øke bolysten, attraktiviteten, konkurransekraften og arbeids- og næringslivet i Nord-Norge. I debattinnlegget skriver forfatterne også om hvordan blant annet Samfunnsløftet bidrar til bolyst i landsdelen:

«Gjennom Samfunnsløftet bidrar Sparebank1 Nord-Norge til økt bolyst og trivsel i alle deler av landsdelen. Over de siste ti årene har mer enn to milliarder kroner bidratt til realisering av store og små prosjekter i lokalsamfunn i nord. Samfunnsløftet understøttes av en dedikert satsing på kunnskap; gjennom samarbeid med nordnorske kunnskapsmiljøer fremskaffes fakta, tall og analyser om utviklingen i Nord-Norge. Målsettingen er ambisiøs; å etablere et felles kunnskapsgrunnlag for å definere felles problemstillinger og finne felles løsninger. Også her er behovet for samarbeid sentralt. Landsdelen er stor med tanke på geografi, men liten i antall mennesker. Skal vi hevde oss i en stadig sterkere og større global konkurranse må vi gjøre det sammen.»

(Hansen, Husebekk & Ulriksen, 2020, avsnitt 7)

Som en kan lese i utdraget fra artikkelen til Hansen, Husebekk og Ulriksen (2020) fokuseres det sterkt på hva Samfunnsløftet gjør for landsdelen, ikke hva Sparebank 1 Nord-Norge gjør. Samfunnsløftet skal altså bidra til bolyst, øke attraktiviteten, gi et robust arbeidsliv og sterkt næringsliv i nord sammen med UiT og Nord Universitet. Et spørsmål som da dukker opp hos meg, er hva som betegnes som nord for forfatterne? For skal en se nedleggelsen av over halvparten av kontorene til Sparebank 1 Nord-Norge i lys av dette debattinnlegget, så virker det som at nord kun omfatter de største stedene og byene i landsdelen. For gir det økt bolyst at det lokale bankkontoret legges ned? Øker det attraktiviteten? Gir det et robust og sterkt arbeids- og næringsliv på de stedene og i de bygdene der kontoret fjernes?

Konkurransen i landsdelen

«Sparebank 1 Nord-Norge er et moderne finanskonsern – med hjerte i og for landsdelen. Selv om mye nå gjøres digitalt, tror vi fortsatt at det er viktig å være tilstede [sic] der folk bor. For noen ganger er det best å møtes ansikt til ansikt. Derfor er [sic] har vi i dag flere kontorer i landsdelen enn alle de andre aktørene til sammen.» (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (a), avsnitt 12)

Sitatet over står under fanen «Vår historie» på Sparebank 1 Nord-Norges nettside, og det ble lest og sitert fredag 19. februar 2021. Datoen for når dette ble lest og sitert er viktig med tanke på at sitatet, så vidt jeg kan forstå, ikke lengre stemmer som følge av nedleggelsen av 16 bankkontorer i 2020. Sparebank 1 Nord-Norge har som nevnt tidligere i oppgaven 15 kontorer igjen i landsdelen, og det skal ifølge sitatet ovenfor være mer enn alle de andre aktørene i landsdelen til sammen. DNB alene har ifølge sine nettsider 11 kontorer i Nordland, Troms og Finnmark (DNB, u.å. (e)). Bare i Tromsø har også Nordea, Handelsbanken, Danske Bank og Storebrand kontorer, i tillegg til SNN og DNB. Det vil si med DNBs 11 kontorer og bare Tromsø-kontorene til de andre nevnte er det 15 kontorer til sammen. Handelsbanken blant annet har i tillegg kontorer i både Bodø og i Mo i Rana (Handelsbanken, u.å.), bare disse to kontorene gjør at de andre aktørene har flere kontorer i landsdelen enn hva Sparebank 1 Nord-Norge har. Som nevnt i metoddelen kan det være jeg og SNN har andre kriterier for hva *andre aktører* betyr, men jeg har som nevnt tatt utgangspunkt i andre som kan tilby tilsvarende banktjenester som hva SNN kan. I et debattinnlegg på nordnorskdebatt.no skriver Stein Vidar Loftås, kommunikasjonssjef i SNN, at banken «*Med 15 kontorer har vi omtrent like mange som alle hovedkonkurrentene våre til sammen*» (Loftås, 2020). Her understreker

Loftås at han snakker om hovedkonkurrentene, men dette blir ikke skrevet på bankens nettside der det står alle andre aktører.

Denne uttalelsen gjør ikke at banken fremstår som nøyaktig, pålitelig og troverdig, hvis en skal bruke samme kriterier som jeg har gjort for hva «de andre aktørene» betyr. Her går deler av praten i retning av at de skal ha et konkurransefortrinn i at de har flest kontorer, mens handlingene deres er å legge ned flere og flere kontorer i landsdelen.

Eierne av banken

«I lag får vi ting til å skje!

Som kunde hos oss bidrar du også til Samfunnsløftet. Jo flere kunder vi har, desto mer penger går tilbake til ildsjelene. I lag gjør vi Nord-Norge til en enda bedre plass å bo.» (Sparebank 1 Nord-Norge (u.å.) (e)).

Dette står det på Sparebank 1 Nord-Norges nettside under fanen til Samfunnsansvar. I rapporten til Samfunnsløftet fra 2019 står det i tillegg at «*Både kunder og alle andre i landsdelen fortjener å vite hvorfor konsernet i så stor grad kan bidra med penger som gjør drømmer og visjoner til virkelighet*» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019b, s.2). Dette med informasjon om landsdelens eierforhold virker det som at de tar på alvor da de på flere plattformer understreker at en del av banken er eid av landsdelen. Det de dog sjeldent har med er hvem som eier resten av banken, for det er tross alt 46 prosent av eierprosenten som ikke blir redegjort for i denne kommunikasjonen. Det er ganske mange millioner i lommen på investorer og andre egenkapitalbevisiere. Overskuddet i 2019 var på 2,65 milliarder kroner, og styret i banken hadde foreslått (før koronakrisen) at halvparten av dette skulle betales som utbytte til eierne av banken (Endresen & Sæbbe, 2020). Dette skulle opprinnelig bety 552 millioner kroner til egenkapitalbevisierne, og 639 millioner kroner til samfunnsutbytte. På grunn av koronakrisen måtte banker i landet kutte i utbytte dette året etter råd fra Finanstilsynet, og utbytte ble dermed nedskalert hos SNN (Endresen & Sæbbe, 2020). I kommunikasjonen til banken er det forståelig at de ønsker å fokusere på hva som går tilbake til landsdelen og til ulike prosjekter, foreninger, idrettslag og lignende. Det er dog verdt å merke seg at i tillegg til at kunder og øvrige i landsdelen fortjener å vite hvorfor banken kan bidra med penger, så fortjener de å vite hvor mye som går til for eksempel utenlandske investorer også. I 2019 var 35,75 prosent av egenkapitalbevisierne utenlandsk, mens det i

2018 var hele 37,5 prosent utenlandske egenkapitalbevisiere (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s. 176).

Denne typen kommunikasjon der Sparebank 1 Nord-Norge understreker at flere kunder gir større utbytte til ildsjeler og samfunnet er nøyaktig, i den form at det de sier er sant. Det en dog får følelsen av når en har lest hvor mange utenlandske investorer banken har for eksempel, er at de kun viser den siden av utbyttet de selv vil. Det fremstår som hele sannheten, men der nesten 54% av utbyttet går til samfunnet, så går også over 46% til egenkapitalbevisierne. Noe som forståelig nok banken ikke kommuniserer like mye om, da de prøver å differensiere seg fra de andre aktørene i bransjen med at de ikke kun er eid av investorer i inn- og utland.

Visjon

Visjonene til Sparebank 1 Nord-Norge er som nevnt «For Nord-Norge», og denne visjonen finner vi også i årsrapporten tilbake i 2016. Det er dog en forskjell i hva de legger i visjonen, da de i 2016 blant annet legger til grunn av banken skal være «Nær og dyktig – med kortreiste beslutninger» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2016b). I årsrapporten fra 2019 er det som nevnt et strategisk kompass som forteller hva som ligger i visjonen til banken (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a). Her finner vi blant annet de fem strategiske målene til banken, noe som kan ligne på det som de omtaler som ligger til grunnen for visjonen i årsrapporten fra 2016. Det er dog ingenting i de fem strategiske målene, eller i det resterende kompasset som sier noe om at banken skal være nær og ha kortreiste beslutninger. Bankens visjon har altså forblitt uendret de siste årene, men hvordan banken identifiserer seg selv ser ut til å ha endret seg. Mye har selvfølgelig endret seg siden bankens åpningsdag i 1836, og det at bankens ambisjoner og verdier endrer seg er et naturlig tilsvarende til at tiden går og at omgivelsene og kravene som stilles endrer seg. At verdien «nær og dyktig – med kortreiste beslutninger» har forsvunnet ut av målene og verdiene til banken er et naturlig steg. Dette da banken ifølge årsrapporten fra 2019 har gått fra å ha hele 62 kontorer i 2015 til at de etter 31. desember 2020 bare har 15 kontorer igjen (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a. s.19; Sparebank 1 Nord-Norge, 2020c).

Dekopling i Sparebank 1 Nord-Norge

I lys av teorien til Brunsson (1989/2009) angående organisatorisk hykleri og dekopling kan en lure på hvorvidt praten, beslutningene og handlingene til Sparebank 1 Nord-Norge er samstemte eller om de er dekoplet. I teorien til Brunsson (1989/2009) beskrives det hvordan ulike forventninger i omgivelsene skaper grobunn for utviklingen av både en formell og en

uformell struktur. Samt hvordan organisasjoner må forholde seg til to typer omgivelser, de tekniske og de institusjonelle, og hvordan de to typene omgivelser gir spillerom for to ulike deler av organisasjoner. Den politiske delen og den handlende delen, der den politiske fokuserer på å møte kravene fra de institusjonelle omgivelsene og den handlende fra de tekniske.

Med eksemplene av praten, beslutningene og handlingen til Sparebank 1 Nord-Norge som til nå er skissert, tyder det på at det er en eller flere former for dekopling i banken. Først og fremst kan det fremstå som at Sparebank 1 Nord-Norge og Samfunnsløftet i seg selv er dekoplet, med andre ord er det dekopling via organisatoriske enheter. Der Samfunnsløftet er den politiske delen som fokuserer på de institusjonelle omgivelsene, mens banken i seg selv er den administrative delen som fokuserer på de tekniske omgivelsene. Det kan være andre former for dekopling i banken også, da de forskjellige typene dekopling ikke er gjensidig utelukkende. At nyheten om samisktalende spillefilm for barn kommer to uker før nyheten om nedleggelsene kan også virke som et forsøk på ikke nødvendigvis fasadepussing, men mer som en forsterkelse av fasaden. Der Samfunnsløftet brukes til å forsterke det positive inntrykket av banken, slik at nyheter som kan anses som negative for banken ikke får like stor innvirkning. Det samme gjelder debattinnlegget på iTromsø.no der Ulriksen var en av forfatterne, her presiseres det hva Samfunnsløftet gjør for landsdelen og egentlig ikke hva Sparebank 1 Nord-Norge gjør (Hansen, Husebekk & Ulriksen, 2020). Det er kun Samfunnsløftets initiativer som beskrives og fremheves. Dette kan en tenke seg har med nedleggelsen av kontorene å gjøre, da det er tenkelig at Ulriksen på dette tidspunktet (10 dager før nyheten slapp) allerede hadde kunnskap om nedleggelsen. Da kan det fra et omdømmeperspektiv se ut som at en flytter fokuset fra bankens ansvar rundt bolyst, økningen av attraktiviteten etc. til å ha fokus på at det er Samfunnsløftet alene som skal ta dette ansvaret.

Dette underbygger antakelsen om at Sparebank 1 Nord-Norge og Samfunnsløftet er dekoplet. Der Samfunnsløftet brukes til å posisjonere seg positivt i de institusjonelle omgivelsene, der fokuset er på strukturer, prosesser og ideologiene. Mens Sparebank 1 Nord-Norge har fokus på hva de leverer av produkter, tjenester og resultater, med andre ord er fokuset på de tekniske omgivelsene. Kommunikasjonen som er brukt som eksempler i dette kapitlet viser at det ikke alltid er samsvar mellom hva Sparebank 1 Nord-Norge sier at de gjør og hva de faktisk gjør.

5.2.4 Konsekvent

I dette delkapittelet skal jeg se på hvorvidt kommunikasjonen til Sparebank 1 Nord-Norge er konsekvent og om det ligger noen retningslinjer til grunn for kommunikasjonen deres. Jeg har valgt av plasshensyn å kun fokusere på noen utvalgte verbale uttrykk fra banken.

Som nevnt i teorikapittelet er det svært viktig at all kommunikasjon fra organisasjoner er konsekvente (consistent). Fombrun og van Riel (2004) viste blant annet til forskning som viser at mennesker er mer tilbøyelig til å legge merke til kommunikasjon som bekrefter noe vi allerede vet. Hvis en tar utgangspunkt i at mange i landsdelen vet at Sparebank 1 Nord-Norge deler ut flere millioner av overskuddet sitt årlig til samfunnsnyttige formål, så vil all kommunikasjon rundt dette bli bedre lagt merke til fordi det bekrefter noe vi allerede vet. Det viktige her er dermed at all kommunikasjon har samme budskap og at det er retningslinjer de ansatte følger når det kommuniserer om organisasjonen både intern og eksternt (Fombrun og van Riel, 2004). På bankens nettside er det som nevnt tidligere et Bærekraftsbibliotek her ligger det mer enn bare retningslinjer og policyer for miljøaspektene rundt bærekraft (Sparebank 1 Nord-Norge, u.å. (b)). Biblioteket er delt opp i Samfunnsansvar, Klimaregnskap, Grønt produktrammeverk, Våre medarbeidere, Markedsføring og personvern og Sikkerhet og informasjonssikkerhet. Her finner en blant annet «Retningslinjer for våre ansatte» der det er fokus på 3 (god utdanning, likestilling mellom kjønnene og god helse) av de 17 bærekraftsmålene til FN (Sparebank 1 Nord-Norge, (u.å.) (f); FN, 2021). Videre i Bærekraftsbibliotek finner en også retningslinjer for bærekraften i Samfunnsløftet, retningslinjer for bærekraft i innkjøp, og flere andre retningslinjer. Under kategorien Klimaregnskap finner en klimaregnskapet fra 2018, 2019 og 2020.

Sparebank 1 Nord-Norge har som nevnt tidligere også SNN-koden som gjelder for alle ansatte i konsernet, som er de etiske retningslinjene det forventes at de ansatte følger. SNN-koden har som formål å «*skape trygghet for handlinger som er i tråd med våre verdier og tydeliggjøre etiske normer for forretningspraksis og personlig adferd*» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019c, s.3). I SNN-koden er det blant annet et avsnitt som omtaler mediehandling for de ansatte. Her kommer det frem at det kun er utvalgte ansatte i konsernet som har anledning til å uttale seg til media. Og dersom en blir kontaktet av media skal en ta kontakt med sin leder og Kommunikasjonsavdelingen. Dette kan antas at er fordi banken ønsker å ha kontroll på hva som blir kommunisert om konsernet og ønsker at det skal fremstå som helhetlig det som blir kommunisert. I et annet avsnitt i SNN-koden står det også om de

ansattes tilstedeværelse på sosiale medier, og om viktigheten rundt at de er oppmerksomme på skillet mellom profesjonelt og privat bruk. Samt viktigheten rundt det en skriver og ytrer seg om, det står blant annet at en ikke skal komme med ytringer en selv ikke kunne uttalt seg om i et avisintervju. Ansatte som innehar stillinger der en uttaler seg til media skal en vise ekstra aktsomhet ovenfor hva en publiserer på private sosiale medier. Dette da disse ansatte har enda sterkere tilknytning til selskapet enn resterende ansatte.

Sparebank 1 Nord-Norge har altså klare retningslinjer i forhold til hvem som har lovt å uttale seg til media, samt at de spiller sterkt på det faktum at de er en bank i landsdelen for landsdelen. De bruker noe av kommunikasjonen på å bekrefte akkurat dette, at de er en bank som er «For Nord-Norge». Slik som i debattinnlegget til Hansen, Husebekk og Ulriksen, der det blant annet ble fokusert på hvordan Samfunnsløftet skal bidra til bolyst i landsdelen. Det har også vært konsekvent kommunikasjon fra banken når det kommer til nedleggelsen av 16 kontorer høsten 2020. I et flertall av artiklene og debattinnleggene er det kommunikasjonssjef i banken Stein Vidar Loftås som svarer eller skriver, i tillegg til flere av konsernsjef Liv Ulriksen. Kommunikasjonssjefen har blant annet i et debattinnlegg på nordnorskdebatt.no (tilknyttet Nordlys) gitt et tilsvarende svar til et annet debattinnlegg skrevet av ordføreren i Målselv kommune Bengt-Magne Luneng som omhandlet nedleggelsen av kontorene (Loftås, 2020). Det at det meste av kommunikasjonen rundt nedleggelsen av de 16 kontorene i landsdelen har kommet via enten kommunikasjonssjefen eller konsernsjefen i Sparebank 1 Nord-Norge, viser at de har vært konsekvente med hvem som har kommunisert om dette temaet utad.

Det er dog en sprekk i bankens konsekvente kommunikasjon, da de det ene året kommuniserte at de er imot sentralisering og lange kjøreturer for befolkningen i landsdelen (Høiseth & Olsen, 2020). For så neste år legge ned kontorer og dermed forsvare en kjøretur på opptil tre timer for kundene sine.

5.2.5 Oppsummering stjerne kvaliteten

Sparebank 1 Nord-Norge har vært svært synlig både i media og med tanke på street exposure de siste årene. Samfunnsløftet til banken har som nevnt 550 treff i Retriever i en tidsperiode på 3 år, noe som understreker synligheten til samfunnsansvaret til banken.

Sparebank 1 Nord-Norge er unik i landsdelen, da de er den eneste som er eid av befolkningen her, og skiller seg dermed ut fra konkurrenter slik som DNB og Nordea. De har også svært forskjellige logoer fra disse to konkurrentene. De er dog ikke unik nasjonalt sett da de er en

del av en allianse av banker der alle er sparebanker og har samme logo, der kun stedsnavnet er forskjellig. SNN er heller ikke de eneste som aktivt tar samfunnsansvar, da blant annet DNB har delt ut hele 5 milliarder kroner siden 2002 via Sparebankstiftelsen DNB (DNB, u.å. (d)).

Under stjerne kvaliteten autentisk kommer det frem at Sparebank 1 Nord-Norge har et tydelig fokus på bærekraft, og det understreker de med flere forskjellige partnerskap og samarbeid. De fremhever blant annet at Samfunnsløftet prioriterte prosjekter som ville styrke de samiske språkene, i tråd med at 2019 var FN året for urfolksspråk, og banken ønsket å bidra i dette arbeidet. Det at de først fokuserer på hva de gjør for å styrke de samiske språkene, før de så legger ned det samisktalende kontoret styrker ikke opp under det å være autentisk. Helhetlig har ikke nedleggelsen av kontorene, til tross for at det begrunnes med blant annet økonomiske hensikter, mye positivt å gjøre for autentisiteten til banken. Dette da nedleggelsen understreker at de har gått vekk fra det å være en bank som er nær befolkningen, noe de har fjernet fra å støtte opp om visjonen også. Det økonomiske perspektivet nedleggelsen av blant annet kontoret på Svalbard har, kan virke som at forsvinner litt når banken snakker om å inngå avtaler og samarbeid med andre aktører på Svalbard. Dette kan tenkes også koster penger, og det kreves ressurser å få på plass andre alternativer.

Nedleggelsen som i prinsipp øker sentraliseringen av tilbudene Sparebank 1 Nord-Norge tilbyr, står også i sterk kontrast til kommunikasjonen om at Samfunnsløftet blant annet skal ta ansvar for å øke bolysten i hele landsdelen. Det kan tenkes at hvis tilbud legges ned i en bygd, øker ikke det sjansen for at folk vil bosette seg der. Og det står i sterk kontrast til hva Høiseith og Olsen skrev i debattinnlegget som er beskrevet tidligere i oppgaven.

Sparebank 1 Nord-Norges informasjon på egen nettside der de informere om at de har flere kontorer enn alle andre aktører i landsdelen har til sammen, er også grunn til å tro er feilaktig. Bankens fokus på at flere kunder gir større utbytte til samfunnsnyttige formål, viser også bare en side av bankens utbytte. Det er forståelig at de velger å fokusere på den delen av eierforholdet som er eid av landsdelen, da 37,75% av eierne av egenkapitalbevis er utenlandske investorer (Sparebank 1 Nord-Norge, 2019a, s.176).

Bankens kommunikasjon er til tross for inkonsekvente budskap til tider, så er det konsekvente med hvem som står for kommunikasjonen utad. Det var under stormen rundt nedleggelsen av kontorer i landsdelen stort sett kommunikasjon fra banken via konsernsjef, Liv Ulriksen, og/eller kommunikasjonssjef, Stein Vidar Loftås.

6 Avsluttende refleksjoner og konklusjon

I denne oppgaven har jeg gjennom en dokumentanalyse forsøkt å plassere samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge i komponentene til Carroll (1979). Samt analysert hvorvidt banken og samfunnsansvaret er synlig, unikt, autentisk og konsekvent i henhold til Fombrun og van Riels (2004) stjerne-kvaliteter. Dette med utgangspunkt i min problemstilling:

Kan Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar forstås som legalt, økonomisk, etisk eller filantropisk, og har det endret seg over tid?

Er Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar synlig, og gjør kommunikasjonen av det at banken fremstår som unik, autentisk og konsekvent?

Disse fire komponentene (legalt, økonomisk, etisk og filantropisk) er på et vis sammentvunnet for Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar, og det er som nevnt ikke slik at de ulike komponentene er gjensidig utelukkende. Banken oppfylder på sett og vis alle komponentene, der den legale og økonomiske fremstår som å stå sterkest. Fra oppstarten kan en tenke at det var det legale og det filantropiske som sto sterkest, da de som åpnet banken visste de ikke ble å sitte igjen med utbyttet selv. Endringen i fokuset kan nok begrunnes med blant annet endringer i eierforholdet i banken, samt at tiden og omgivelsene har forandret seg svært mye siden banken først åpnet. Samfunnsansvaret er dog fremdeles filantropisk, slik som i oppstarten, da de går ut over det som er lovpålagt, til tross for at det ikke fremstår som den komponenten som står sterkest. Det er imidlertid naturlig at mye har endret seg siden oppstarten i 1836.

Både Sparebank 1 Nord-Norge og deres samfunnsansvar, spesielt gjennom Samfunnsløftet, har vært synlig både i media og via street exposure. Hele 550 treff artikler som nevner SNN og Samfunnsløftet på Retriever i en 3 års periode understøtter dette. SNN fremstår også unik på et vis, da de er den eneste banken i denne landsdelen som kan si at de er eid av landsdelen. De er dog ikke unik nasjonalt sett, og ikke unik i forhold til å være de eneste som driver med samfunnsansvar. Banken fremstår heller ikke som utelukkende autentisk, da en del av kommunikasjonen, fra eksemplene i denne oppgaven, bærer preg av at det banken sier og det banken gjør ikke alltid er samstemt. Teorien rundt autentisitet krever at det er overensstemmelse mellom hvem man sier en er, hvem man faktisk er og hva en gjør. Denne overensstemmelsen virker som ikke er helt på plass for Sparebank 1 Nord-Norge, og noe av kommunikasjonen kan også fremstå som fasadepussing. Banken fremstår også som dekoplet, der banken i seg

selv svarer til de tekniske omgivelsene, mens Samfunnsløftet svare til de institusjonelle. Hvis en utelukkende skal se på samfunnsansvaret til banken, anser jeg både Samfunnsløftet og deres fokus på bærekraft som autentiske. Da det blant annet er overenstemmelse mellom hva Samfunnsløftet sier de fokuserer på, og hva tildelingene går til. Slik som fokuset på prosjekter som skulle styrke de samiske språkene, der tildelingene etter mine beregninger økte betraktelig. Det samme gjelder for fokuset på bærekraft som banken skriver om på egen nettside, der det vises til hva de ønsker og hva de gjør for å oppnå det via blant annet rapporter og policyer. Ut over det at kommunikasjonen har vært noe inkonsekvent til tider med tanke på budskap, så er Sparebank 1 Nord-Norge konsekvent i forhold til hvem som kommuniserer utad. Samt at de har klare retningslinjer for sine ansatte når det gjelder kommunikasjon. Noe som gjør at de fremstår som delvis konsekvente i kommunikasjonen.

Det at omgivelsene har store forventninger til organisasjoner, har kunnet påvirket kommunikasjonen og samfunnsansvaret til Sparebank 1 Nord-Norge. Dekoplingen mellom banken og Samfunnsløftet, som er argumentert for i denne oppgaven, er ikke nødvendigvis en dekopling som banken har skapt for å mislede omgivelsene. Det kan rett og slett være et strategisk viktig grep for banken for å kunne svare til alle forventningene de står ovenfor. De skal utvikle seg i takt med tiden og den digitale utviklingen, samtidig som de skal holde på det å være banken som er for Nord-Norge. Denne endringsprosessen kan også forklare hvorfor det ikke helt er overenstemmelse mellom hvem banken sier de er, hvem de faktisk er og hva de gjør. Det er også mulig å argumentere for at det er bedre at banken er dekoplet og har en form for double-talk i en endringsperiode, enn at de hadde tviholdt på gamle holdninger og organisasjonsformer, og dermed ikke endrer seg i takt med tiden.

Da jeg startet arbeidet med oppgaven så jeg for meg at det kom til å være en klar konklusjon og definisjon av banken, der de klart og tydelig plasserte seg i en komponent. Og at de enten var autentisk eller ikke, unik eller ikke og så videre. Det viste seg å ikke stemme, da det blant annet viste seg å være vanskelig å plassere noe klart og tydelig i en komponent, når komponentene ikke er gjensidig utelukkende, men er noe utfyllende og overlappende. Noe av den samme problematikken gjaldt også hvorvidt banken fremstår autentisk eller ikke. Da blant annet organisatorisk hykleri og dekopling ikke nødvendigvis er negativt, men kan være nødvendige grep i en endringsprosess, noe banken har vært i det siste året.

De fire komponentene til Carroll illustrer godt hvor forskjellig forventningene til samfunnsansvar er, spesielt i de institusjonelle omgivelsene. Avslutningsvis kan det settes

spørsmålstegn ved hvorvidt disse fire komponenter er like aktuelle for å skille samfunnsansvaret til organisasjoner i dagens samfunn. Dette med tanke på hvor fort ting endrer seg i dagens samfunn og at kommunikasjonen, spesielt i sosiale medier, blir mer og mer tilpasset hver målgruppe og i noen tilfeller hvert enkelt individ. Er det da hensiktsmessig å forholde seg til fire komponenter for samfunnsansvaret som bygger på hverandre og overlapper, eller er det eventuelt andre måter en kan kategorisere dette på.

Det kan også settes spørsmålstegn ved stjerne kvaliteten autentisitet fra Fombrun og van Riel. Da denne kvaliteten handler om å redusere gapet mellom hva som kreves at en gjør og hva en faktisk gjør, samtidig som en skal være ekte, genuin, nøyaktig, pålitelig og troverdig. Jeg antar at i sin strengeste form er det ikke mye rom for organisasjoner til å vokse, endre seg og følge med på trendene som omgivelsene forventer at de skal følge, hvis de samtidig skal følge opp Fombrun og van Riels stjerne kvaliteten autentisitet. Da er det nesten bedre å strekke seg etter organisatorisk hykleri og dekopling, som gir mer rom for utvikling.

6.1 Videre arbeid

Videre arbeid rundt tematikken i denne oppgaven kunne vært å analysere hvorvidt Carrolls fire komponenter er aktuelle og hensiktsmessige den dag i dag. Rundt Sparebank 1 Nord-Norges samfunnsansvar spesifikt, kan det for eksempel være interessant å se på identiteten til Sparebank 1 Nord-Norge i forhold til identiteten til Samfunnsløftet. For å se om det er en dypere dekopling enn hva jeg har skissert i denne oppgaven. En kunne også sett på balansegangen mellom forenings- og forretningsidentiteten til sparebanker generelt, eventuelt SNN spesifikt. Temaet ble grunnet plassmangel kun ble nevnt kort i denne oppgaven, men kunne vært et interessant forskningstema.

Det kunne det også være interessant å bruke alle de fem stjerne kvaliteten til Fombrun og van Riel, for å se hvordan omdømmet til banken står i forhold til andre banker. Det kunne fordret et fokus på blant annet hvilket samfunnsansvar andre banker tar i forhold til hva Sparebank 1 Nord-Norge tar. Ovenfor ble det satt spørsmålstegn ved om stjerne kvaliteten autentisitet gir rom for utvikling og endring i organisasjoner, dette kunne også vært et interessant tema for videre arbeid. Et siste interessant tema jeg vil skissere som kunne vært brukt til videre arbeid vedrørende Sparebank 1 Nord-Norge, kunne vært en analyse av kommunikasjonen til banken vedrørende nedleggelsen av 16 bankkontorer høsten 2020. Her kunne man sett på hvilke tiltak de tok og hvilken strategi innen krisekommunikasjon de valgte.

Referanseliste

- Barth-Heyerdahl, Ø & Olsen, T.R. (2020, 17.september). Ordfører Gunda er dypt skuffet over bankens beslutning. *Nord24*. Hentet fra www.nord24.no
- Bertheussen, L. (2020, 14. januar). Sparebank1 Nord-Norge legger ned på Jekta. *Tromsøby*. Hentet fra www.tromsoby.no
- Brunsson, N. & Adler, N. (1989/2009). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Actions in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P.S. (2019). *Åpen eller innadvendt : Omdømmebygging for organisasjoner* (2.utg). Oslo: Gyldendal.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), s.497 - 505. DOI: 10.2307/257850
- Cissé, M.E, Johansen, J.I., Rostad, I.L. & Tronsen, J.H. (2020, 17.september). Sparebank1 Nord-Norge legger ned 16 bankkontorer: Storbanken i nord stenger 16 av 31 bankkontorer i landsdelen. *NRK*. Hentet fra www.nrk.no
- DNB. (u.å.) (a). Om DNB. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- DNB. (u.å.) (b). Historien vår. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>
- DNB. (u.å.) (c). Strategi og verdier. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/oppdrag-og-verdier.html>
- DNB. (u.å.) (d). Sparebankstiftelsen DNB. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/sparebankstiftelsendnb.html>
- DNB. (u.å.) (e). Finn ditt kontor i Norge. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/kontorer/kontorer.html>
- Dybvik, S. L & Alm, T. (2016). *Corporate social responsibility i bank og kraftselskap*. (Masteroppgave). UiT Norges arktiske universitet.
- Endresen, R. & Sæbbe, L.V. (2020, 25.mars). Kutter utbyttet ned til 866 millioner: - Tar krisen på stort alvor. *Nord24*. Hentet fra www.nord24.no
- FN. (2021, 8.januar). FNs bærekraftsmål. Lest 04.03.2021. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fombrun, C.J. & van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. USA: Financial Times Prentice Hall
- Forsell, A. (1990). Sparebankerna och moderniserings nödvändighet. I Brunsson, N. & Olsen, J. (Red.), *Makten att reformera* (s.71-85). Stockholm: Carlssons
- Handelsbanken. (u.å.). Finn bankkontor. Hentet fra <https://www.handelsbanken.no/no/finn-bankkontor>
- Hansen, H, Husebekk, A & Ulriksen, L. (2020, 7. september). Felles løft for Nord-Norge. *iTromsø: debatt*. Hentet fra <https://www.itromso.no/meninger/2020/09/07/Felles-løft-for-Nord-Norge-22625639.ece>
- Høiseth, P. & Olsen, B. (2020, 13. august). Et politisk jordskjelv i Nord-Norge? *Nordnorsk debatt*. Hentet fra www.nordnorskdebatt.no
- Innovasjon Norge. (u.å.). Samfunnsansvar. Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/eksport-og-internasjonalsatsing/eksportordbok2/samfunnsansvar/>
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Janson, J-F. (2018, 11.april). Hjelp oss å bruke noen hundre millioner for Nord-Norge. *Nordnorsk debatt*. Hentet fra www.nordnorskdebatt.no

- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Karlsen, T. (2018, 18.desember). 2019 er FN-året for urfolksspråk. Hentet fra <https://www.fn.no/Nyheter/2019-er-FN-aaret-for-urfolksspraak>
- Klimapartnere. (u.å.). Om oss. Hentet fra <https://klimapartnere.no/om-oss/>
- Kunnskapsbanken. (u.å.). Om Kunnskapsbanken. Hentet fra <https://www.kbnn.no/om-kunnskapsbanken>
- Kveseth, M. (2020, 20.august). Fadderne ved UiT gjør en viktig jobb. Hentet fra https://uit.no/nyheter/artikkel?p_document_id=694463
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006/2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Loftås, S.V. (2020, 7.oktober). Vi er fortsatt «For Nord-Norge». *Nordnorsk debatt*. Hentet fra www.nordnorskdebatt.no
- Nordea. (u.å.) (a). Hvem er vi. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/>
- Nordea. (u.å.) (b). Vår historie. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/var-historie/>
- Nordea. (u.å.) (c). Formål og verdier. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/verdier/>
- Nordlys. (u.å.) Om oss. Hentet fra <https://page.amediakreativ.no/10142-nordlys/>
- NTB. (2020, 18.september). Bank halverer antall filialer i Nord-Norge. *Aftenposten*. Hentet fra www.aftenposten.no
- Pettersen, R. (2020, 22.desember). Vil ha liv og røre i Rødbanken i 2021. *Sparebank 1 Nord-Norge*. Lest 05.03.2021. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/nyheter/vil-ha-liv-og-rore-i-rodbanken-i-2021.html>
- Pettersen, Ø. B. (2016, 7. juni.). *Avisa Nordland*. Hentet fra https://snl.no/Avisa_Nordland
- Regnskapsloven. (1998). Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven) (LOV-1998-07-17-56). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>
- Rødbanken. (u.å.) (a). Rødbankens historie. Lest 05.03.2021. Hentet fra <https://rodbanken.no/fortellinger/rodbankens-historie/>
- Rødbanken. (u.å.) (b). Bankhjørnet, den allsidige møteplassen. Lest 05.03.2021. Hentet fra <https://rodbanken.no/leie-lokaler/bankhjørnet/>
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skavhaug, A. G. (2003). *Kommunikasjon av samfunnsansvar i et omdømmeperspektiv: Vi blir – andre drar! En studie av organisasjonsidentifisering i Sparebank1 Nord-Norge*. (Masteroppgave). UiT Norges arktiske universitet, Tromsø.
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å) (a). Vår historie. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/var-historie.html>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å) (b). Bærekraft. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/samfunnsansvar/baerekraft.html>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å.) (c). Om banken. Lest 14.mai 2020. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken.html>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å.) (d). Rådgivning på samisk. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/privat/info/radgivning-pa-samisk.html>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å.) (e). Samfunnsansvar. Lest 11.mars 2020. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/samfunnsansvar.html>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (u.å.) (f) Retningslinjer for våre medarbeidere. Lest 04.04.2021. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/baerekraft/snn-retningslinjer-medarbeidere.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2020a, 12.mai). Policy for bærekraft og samfunnsansvar. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/baerekraft/snn-policy-baerekraft-og-samfunnsansvar.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2020b, 4 september). Vi trenger en samisk superhelt. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/nyheter/--vi-trenger-en-samisk-superhelt.html>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2020c, 17.september). Stenger 16 kontorer. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/nyheter/stenger-16-bankkontorer.html>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2019a). *Årsrapport 2019*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2019/q4/snn-arsrapport-2019.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2019b). *Samfunnsloftet Rapport 2019*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/samfunn/samfunnsloftet-rapport-2019.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2019c, 4.oktober). *SNN-koden: Etske retningslinjer for konsernet*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/baerekraft/snn-koden.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2019d, 12.12). Retningslinjer for bærekraft i Samfunnsloftet. Lest 30.april. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/baerekraft/snn-retningslinjer-for-samfunnsloftet.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2019e). *Tildelinger 2019*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/samfunn/sparebank1-nord-norge-samfunnsloftet-2019.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2018a). *Samfunnsloftet Rapport 2018*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/samfunn/samfunnsloftet-rapport-2018.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2018b). *Tildelinger fra SNN-fondet vår 2018*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/samfunn/tildelinger-2018-01-samfunnsloftet-snn.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2018c). *Tildelinger fra Samfunnsutbyttet høst 2018*. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/samfunn/Tildelinger-2018-02.pdf>

Sparebank 1 Nord-Norge. (2015). *Årsrapport Samisk 2015*. Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2015/arsrapport/aarsrapport_Samisk_2015.pdf

Sparebank 1 Nord-Norge. (2016a). *Samisk årsmelding 2016*. Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2016/arsrapport/Samisk_arsmelding_2016_Low.pdf

Sparebank 1 Nord-Norge. (2016b). *Årsrapport 2016*. Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2016/arsrapport/Arssrapport_Norsk_2016_Low.pdf

Sparebank 1 Nord-Norge. (2011). *Årsrapport 2011*. Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/presentasjoner/2011/arsrapport/Arssrapport_SNN_2011_no.pdf

Sparebank 1 SMN. (u.å.). Visjon og verdier. Lest 15.04.2021. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken/visjon-og-verdier.html>

Stave, T. K. (2020, 17.september). Svalbard mister sitt eneste bankkontor: - Kan bli vanskeligere å få boliglån. E24. Hentet fra www.e24.no

Stiftelsen Midnight Sun Marathon (u.å.). (a). Vår arbeid. Lest 04.03.2021. Hentet fra

- <https://www.msm.no/nyttig-info/vart-arbeid/>
- Stiftelsen Midnight Sun Marathon (u.å.) (b). Barnas Maraton – 2021. Lest 04.03.2021. Hentet fra <https://www.msm.no/produkt/barnas-maraton-2021/>
- Tank. (u.å.). Konjunkturbarometret for Nord-Norge: Rapport om nordnorsk økonomi. Hentet fra <https://www.tank.no/prosjekter/konjunkturbarometer-for-nord-norge>
- TIL. (u.å.). Lest 27.april. Hentet fra www.til.no
- Trellevik, A. (2020, 17.september). Sparebank1 Nord-Norge legger ned 16 kontorer: – Dette vil få konsekvenser. Nordlys. Hentet fra www.nordlys.no
- Ulriksen, L. (2020, 25.september). Digital bank – også for Svalbard. Sparebank 1 Nord-Norge. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/nyheter/digital-bank--ogsa-for-svalbard-.html>
- UN Global Compact (u.å) (a). The ten principles of the UN Global Compact. Hentet fra <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- UN Global Compact. (u.å) (b). Our participants. Lest 13.05.2021. Hentet fra <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- Utenriksdepartementet. (2019, 13.mars). Næringslivets samfunnsansvar. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/
- Zachariassen, K., & Sparebank 1 Nord-Norge. (2014). *Oppdrag Nord-Norge : 1989-2014* (Vol. B. 2). Stamsund: Orkana akademisk.

