

Upplifun stjórnarmanna í íslenskum fyrirtækjum á væntingum haghafa um sjálfbærni fyrirtækja

Erlingur Einarsson, Margrét Sigrún Sigurðardóttir¹

Ágrip

Rannsóknin fjallar um hvernig stjórnir íslenskra fyrirtækja nálgast umhverfismál og sjálfbærni í ljósi einsleits þrýstings frá haghöfum og regluverki. Íslensk fyrirtæki hafa í auknum mæli þurft að aðlaga stefnu sína að nýjum kröfum og væntingum, bæði frá innlendum og alþjóðlegum aðilum. Með því að beita stofnanakenningum með áherslu á lögmæti og einsleitniþrýsting og kenningu um haghafa í greiningu á viðbrögðum fyrirtækja við aukinni áherslu á umhverfismál og sjálfbærni, má greina hvaða þættir það eru sem hafa áhrif í átt að aukinni ábyrgð fyrirtækja í málaflokknum. Eigindleg viðtöl voru tekin við níu stjórnarmeðlimi með víðtæka reynslu af stjórnarsetu í fyrirtækjum í ólíkum atvinnugreinum. Stjórnir fyrirtækja eru fulltrúar hluthafa, þær ákvarða stefnu fyrirtækja en bera jafnframt ábyrgð á því að fyrirtæki séu rekin í samræmi við lög og reglur. Markmið hálfopinna viðtala var að varpa ljósi á upplifun þeirra af umfjöllun og ábyrgð stjórna í málaflokknum. Niðurstöður sýna að viðhorf stjórnarmeðlima og aðgerðir fyrirtækja í umhverfismálum eru misjöfn. Viðmælendur upplifðu aukna samfélagslega áherslu í umhverfismálum en sú áhersla hafði þó ekki bein áhrif á fyrirtækin. Þessar niðurstöður benda til þess að þörf fyrirtækja fyrir lögmæti í umhverfismálum sé ekki brýn og því séu áhrif stöðlunar og hermunar þrýstings lítil. Samfélagslegur þrýstingur, einkum frá starfsfólki og neytendum, var lítill, en þrýstingur frá haghöfum birtist aðallega í formi krafna frá haghöfum sem fyrirtæki eru fjárhagslega háð. Þrýstingur frá virðisæðjunni og fjárfestum má að einhverju leyti rekja til þvingandi þrýstings frá lögum og reglugerðum sérstaklega. Rannsóknin dregur fram mikilvægi þess að stjórnir séu meðvitaðar um fjölbreyttar væntingar frá haghöfum og að fyrirtæki axli raunverulega ábyrgð á umhverfisáhrifum sínum til að viðhalda samkeppnishæfni og lögmæti í alþjóðlegu samhengi.

Abstract

The study explores how the boards of Icelandic companies approach environmental issues and sustainability in light of isomorphic pressure from stakeholders and regulations. Icelandic companies have increasingly had to adjust their strategies to meet new demands and expectations, both from domestic and international entities. By applying institutional theories focused on legitimacy and isomorphic pressure, along with stakeholder theory, this study analyzes corporate responses to the growing emphasis on sustainability and environmental issues, identifying factors that influence increased

¹ Erlingur Einarsson er hótellstjóri hjá Íslandshótelum. Netfang: erlingureinars@gmail.com. Margrét Sigrún Sigurðardóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: mss@hi.is.

corporate responsibility in this area. Qualitative interviews were conducted with nine board members who have extensive experience serving on boards in various industries. Corporate boards represent shareholders, determine company strategy, and are responsible for ensuring compliance with laws and regulations. The semi-structured interviews shed light on their experiences of environmental issues. The findings reveal that attitudes of board members and corporate actions concerning environmental issues are varied. While participants perceived an increased societal emphasis on environmental issues, this emphasis had not directly impacted their companies. These results suggest that the need for corporate legitimacy in environmental matters is not urgent, and thus, the effects of normative and mimetic pressures are minimal. Social pressure, particularly from employees and consumers, was low, while pressure from stakeholders mainly appeared from those on whom the companies rely financially. Pressure from the value chain and investors could partly be attributed to coercive pressure from laws and regulations, particularly European ones. The study highlights the importance of boards being aware of the diverse pressures from stakeholders and ensuring that companies take genuine responsibility for their environmental impacts to maintain competitiveness and legitimacy in an international context.

JEL flokkun: M10; M14.

Lykilorð: Sjálfbærni; stjórnarhættir; haghafar; stofnana einsleitnikraftar.

Keywords: Social corporate responsibility; governance; stakeholders; institutional isomorphism.

Board members in Icelandic companies experience of stakeholders expectations towards sustainability

1 Inngangur

Á síðustu árum hefur áhersla á sjálfbærni og umhverfismál í rekstri fyrirtækja vaxið gríðarlega. Alþjóðlegar rannsóknir varpa ljósi á mikilvægi þess að halda hækkun meðalhita jarðar undir 1,5 gráðum að meðaltali (Sameinuðu þjóðirnar, 2015), til að koma í veg fyrir óafturkræfar breytingar (Shukla o.fl., 2022). Í umræðu um umhverfismál hefur neysla og hegðun einstaklinga oftar en ekki verið í forgrunni (Park, 2022). Minni áhersla hefur verið á hegðun fyrirtækja sem stóran hlut eiga í mengun og því í lykilaðstöðu til þess að draga úr þeim áhrifum sem rekstur þeirra hefur á umhverfið (Byskov, 2019). Þetta ójafnvægi í ábyrgð sést kannski best að því að árið 2020 greiddu heimili landsins 59% umhverfisskatta þó að fyrirtæki bæru ábyrgð á 89% af losun gróðurhúsalofttegunda sama ár (Sigríður Ingibjörg Ingadóttir, 2023). Parísarsamkomulagið um að draga úr loftslagsbreytingum, hefur þó gert það að verkum að stjórnvöld og fyrirtæki um allan heim standa frammi fyrir auknum kröfum um að axla ábyrgð á umhverfisáhrifum sínum. Íslensk fyrirtæki eru þar ekki undanskilin þar sem þau þurfa að laga starfsemi sína að bæði innlendum lögum og reglum og alþjóðlegum kröfum um sjálfbærni (United Nations, 2022; Ingi Poulsen og Pröstur Olaf Sigurjónsson, 2024).

Sjálfbærni hefur verið skilgreind sem „mæting á þörfum samtímans án þess að draga úr möguleikum komandi kynslóða til þess að mæta þörfum sínum“ (Brundtland, 1987). Sjálfbærni nær til umhverfisins en einnig til annarra samfélagslegra þátta samanber heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna (Sameinuðu þjóðirnar, 2015). Umhverfisstjórnun er þannig hluti af samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja, en samfélagsleg ábyrgð nær þó einnig yfir það þegar fyrirtæki láta til sín taka í nærumhverfi sínu (Ágústa Þorbergsdóttir, 2017). Í íslensku atvinnulífi er almennt vísað til umhverfis, félagslegra þátta og stjórnarháttá (UFS) (environment, sustainability and governance ESG) þegar fjallað er um aðgerðir sem stuðla að sjálfbærni (Nasdaq, 2020).

Í ljósi alþjóðlegrar áherslu á sjálfbærni og aukinnar meðvitundar neytenda um umhverfismál má ætla að áhersla á sjálfbærni skili fyrirtækjum viðskiptatækifærum og auknu lögmæti. Aukin áhersla hefur þó jafnframt aukinn kostnað í för með sér, sem Viðskiptaráð hefur gert athugasemd við (María Guðjónsdóttir, 2024) og fjöldi umhverfisstaðla og ólík viðmið um losun gróðurhúsalofttegunda gera það að verkum að auðvelt er fyrir fyrirtæki að fegra árangur sinn í umhverfismálum (Dayo o.fl., 2022). Innleiðing sjálfbærni- og umhverfisverkefna með það að markmiði að standa við skuldbindingar í loftslagsmálum er því flókið verkefni, þar sem taka þarf tillit til fleiri þátta en hagnaðar.

Haghafakenningin (stakeholder theory) leggur áherslu á að fyrirtæki þurfi að huga að þörfum og væntingum breiðari hóps en einungis hluthafa (Freeman, 2023). Haghafar geta verið margir og mismunandi, þar með taldir starfsmenn, viðskiptavinir, birgjar, stjórnvöld og samfélagið í heild. Þeir hafa mismunandi væntingar til fyrirtækisins, sem geta haft áhrif á stefnu- mótun þess. Fyrirtæki sem taka tillit til hagsmuna haghafa, en ekki eingöngu hluthafa, eru líklegri til að þróa stefnu sem stuðlar að langtímaárangri og lögmæti, á meðan fyrirtæki sem hunsa þessa hagsmuni geta átt í erfiðleikum með að viðhalda stöðu sinni á markaði (Freeman, 2023). Samkvæmt stofnanakenningunni eru skipulagsheildir stöðugt að leita jafnvægis á milli hagkvæmni og lögmætis (Mayer og Rowan, 1977). Það er skipulagsheildum mikilvægt að halda lögmæti, en án þess eiga þær á hættu að tapa viðskiptum (Suchman, 1995). Leit skipulagsheilda að lögmæti leiðir svo til þess stofnanaprýstingur (institutional isomorphism) hefur áhrif á skipulag fyrirtækja með þeim hætti að skipulagsheildir líkjast með tímanum hver annarri (DiMaggio og Powell, 1983). Með því að beita haghafa- og stofnanakenningum saman má varpa ljósi á það hvernig skipulagsheildir leitast eftir því að finna jafnvægi á milli lögmætis, út frá haghöfum, og hagkvæmni í rekstri (Herold, 2018).

Stjórnir fyrirtækja eru kjörnar af hluthöfum og fara með æðsta vald skipulagsheilda á milli hluthafafunda. Hlutverk þeirra felst í því að tryggja árangur skipulagsheildarinnar hvort tveggja í mótun stefnu og eftirliti með rekstri, til að mynda með því að tryggja að innra eftirlit sé til staðar og farið sé að lögum (Viðskiptaráð Íslands o.fl., 2021). Stjórn fyrirtækis á að vinna að hag allra hluthafa, en um leið þurfa stjórnir að finna jafnvægi á milli hagsmuna hluthafa og krafna sem viðskiptavinir og aðrir haghafar gera til fyrirtækisins (Eccles o.fl., 2020). Rannsóknir á stjórnnum eru mikilvægur þáttur í því að skilja samhengi aðgerða og viðskiptamenningar (Adams o.fl., 2010) og varpa þannig ljósi á viðbrögð skipulagsheilda við umræðu og þrýstingi í átt að aukinni sjálfbærni. Í samræmi við áherslu skipulagsheilda á hagsmuni hluthafa, hafa rannsóknir á nálgun stjórnna þó fyrst og fremst beinst að hluthöfum umfram aðra haghafa (Runólfur S. Steinþórsson og Þróstur O. Sigurjónsson, 2022).

Markmið þessarar greinar er að kanna hvort haghafaþrýstingur í anda stofnanakenningana sé til staðar í átt að aukinni áherslu á umhverfismál. Með eigindlegum viðtölum við stjórnarmenn leitumst við eftir að varpa ljósi á það hvernig stjórnir upplifa væntingar haghafa í umhverfismálum og hvort þær væntingar geti talist stofnanalegur þrýstingur. Með því að beina sjónum að stjórnarmönnum fáum við innsýn í það hvort og þá hvernig málaflokkurinn nær inn á borð stjórnna og hvaða hlutverk stjórnarmenn telja að stjórnir gegni í umhverfismálum. Með því má varpa ljósi á það hvort og þá hvernig þrýstingur frá haghöfum hefur áhrif í átt að aukinni áherslu í umhverfismálum. Greinin er byggð þannig upp að í fræðilegu yfirliti verður fjallað um stofnanaprýsting og kenningar um haghafa með áherslu á sjálfbærni og umhverfismál, grein er gerð fyrir lagalegu umhverfi í umhverfismálum og hlutverki stjórnna. Í aðferðakafli er fjallað um framkvæmd rannsóknarinnar og veitir yfirlit yfir greiningu og niðurstöður. Í niðurstöðukafli er fjallað það hvernig stjórnarmenn sjá hlutverk sitt í umhverfismálum, hvort þeir upplifi þrýsting frá haghöfum og viðbragð fyrirtækja við lögum og reglugerðum í umhverfismálum. Umræðukafli tengir saman kenningar og niðurstöður, greinir frá takmörkunum rannsóknarinnar og framtíðar rannsóknum á sviðinu.

2 Fræðilegt yfirlit

2.1 Stofnanakenningar

Samkvæmt stofnanakenningunum eru skipulagsheildir í sífelldri togstreitu á milli hagkvæmni og lögmætis (legitimacy) (Meyer og Rowan, 1977). Hagkvæmni er nauðsynleg vegna rekstrarlegra forsendna en lögmæti er ekki síður mikilvægt því án þess hafa skipulagsheildir ekki samfélagslegan stuðning. Suchman (1995) skilgreindi lögmæti sem almenna viðurkenningu á því að aðgerðir skipulagsheildarinnar væru við hæfi innan tiltekins félagslegs kerfis. Skipulagsheildir sem ekki uppfylla þessar væntingar eiga á hættu að missa lögmæti sitt, sem getur haft neikvæð áhrif á viðskipti þeirra og framtíðarmöguleika. Lögmæti hefur verið skipt í vitrænt (cognitive) og félagspólitískt (sociopolitical), þar sem helsti munurinn er sá að vitrænt lögmæti felur í sér viðteknar venjur sem við tökum sem gefnum, á meðan félagspólitískt lögmæti byggir á viðhorfum ákveðinna hagsmunahópa eða stjórnvalda (Bitektine, 2011). Samkvæmt Scott (2014) felst lögmæti í ákveðinni endurspeglun samtímameningar, og liggur grunnur þess í þremur stoðum; regluverki (regulative), stöðlun (normative) og vitrænni-menningu (cultural cognitive). Samkvæmt stofnanakenningunum skilgreinir ráðandi stofnun (dominant institution) lögmæti og leiðir leit skipulagsheilda að lögmæti þar með til sífellt einsleitara skipulags (DiMaggio og Powell, 1983; Meyer og Rowan, 1977). DiMaggio og Powell (1983) settu fram kenningu um að stofnanaleg einsleitni sé afleiðing þrýstings frá þremur meginuppsprettum: stöðlun (normative), hermun (mimetic) og þvingun (coercive). Stöðlun felur í sér þrýsting frá fagstéttum og menntastofnunum, þar sem viðmið og venjur eru innleiddar í starfsemi fyrirtækja til að tryggja lögmæti innan þess vettvangs (field) sem skipulagsheildin starfar á. Hermun vísar til þess hvernig skipulagsheildir herma eða líkja eftir öðrum skipulagsheildum sem hafa lögmæti til að draga úr óvissu og auka eigin lögmæti. Þvingun felur í sér stjórnsýslulegar kröfur svo sem lög og reglugerðir sem skipulagsheildir verða að fylgja (DiMaggio og Powell, 1983).

Rannsóknir á umhverfisaðgerðum út frá stofnanakenningunum hafa sýnt fram á það að einsleitniþrýstingur hefur áhrif á umhverfisaðgerðir. Niðurstöðurnar eru þó misvísandi, frá því að sýna fram á að samkeppnisþrýstingur og hermun hafi mest áhrif á aðgerðir skipulagsheilda (Han og Ito, 2023; Masocha og Fatoki, 2018) yfir í það að áhrif þvingunarþrýstings séu líklegust til að leiða til aðgerða (Bananuka o.fl., 2018). Rannsókn á meðal fyrirtækja í Danmörku, skömmu eftir að ný reglugerð um sjálfbærnisráðgjafi tók gildi, sýndi fram á að þvingunarþrýstingur hefði veruleg áhrif og að hermun hefði þau áhrif að skýrslur yrðu einsleitar (Pedersen o.fl., 2013). Rannsókn á meðal skipulagsheildar í Kína bendir til þess að þvingandi þrýstingur sé líklegur til að leiða til aðgerða, en að hagsmunir umhverfisins séu þar ekki að leiðarljósi heldur síðferðileg skylda gagnvart lögum. Stöðlunarþrýstingur var líklegri til þess að leiða til aðgerða með umhverfið að leiðarljósi, en að áhrif stöðlunarþrýstings í málaflökknum væru þó engu að síður lítil í Kína (Gao o.fl., 2019). Áhrif af stöðlunarþrýstingi hafa helst áhrif þar sem þrýstingur frá viðskiptavinum er mikilvægur (Chu o.fl., 2017; Vejvar o.fl., 2018). Rannsókn á meðal fyrirtækja í þremur heimsálfum bendir til að mikilvægi stöðlunarþrýstings sé töluverður og meira í samfélögum sem leggja áherslu á félagslega ábyrgan rekstur, en að þvingandi þrýstingur hefur einnig áhrif sérstaklega í löndum með sterkt réttarkerfi (Martínez-Ferrero og García-Sánchez, 2017). Einsleitniþrýstingur er þó ekki alltaf nægjanlega sterkur til þess að leiða til raunverulegra breytinga en greining á fræðilegum greinum um samfélagslega óábyrga hegðun bendir til þess að veikt stofnanaumhverfi og mikil samkeppni geti leitt til samfélagslega óábygrar hegðunar (Iborra og Riera, 2023).

Leit skipulagsheilda að jafnvægi á milli lögmætis og hagkvæmni getur leitt til aftengingar (decoupling) þar sem skipulagsheild virðist á yfirborðinu standast væntingar samfélagsins, en til að vernda hagkvæmni fyrirtækisins er framkvæmd þó ekki í samræmi við þau skilaboð sem skipulagsheildin sendir (Meyer og Rowan, 1977). Þegar aftenging snýr að umhverfismálum fellur hún undir hugtakið grænþvott (greenwashing), en grænþvottur nær þó yfir fleiri atriði en aftengingu (Lyon og Montgomery, 2015). Langtímarannsóknir á bandarískum fyrirtækjum

í mengandi atvinnugreinum benda til þess að grænþvottaraftenging geti til skemmri tíma leitt til aukins umhverfislögmætis, en til lengri tíma hafi hún neikvæðar afleiðingar (Berrone o.fl., 2017). Langtímaafleiðingar virðast þó mismiklar eftir því hvort starfsvettvangur skipulagsheildarinnar er viðkvæmur fyrir umhverfisáhrifum sem og því á hvaða stigi grænþvotturinn er. Þannig sýndi tilraunasniðsrannsókn þar sem nemendur í hlutverki haghafa brugðust við mismunandi tegundum grænþvottar, að aðgerðir sem fólu í sér lögbrot leiddu til mun alvarlegri afleiðinga en grænþvottur þar sem ímynd, stefna eða vörulýsingar skipulagsheilda fólu í sér misvísandi skilaboð (Torelli o.fl., 2020).

2.2 Haghafaprýstingur

Haghafar (stakeholders) eru aðilar sem hafa áhrif á eða verða fyrir áhrifum frá rekstri skipulagsheildar með beinum eða óbeinum hætti (Laplume o.fl., 2008; Mitchell o.fl., 1997). Áhersla haghafakenningarinnar er í eðli sínu sú að horfa út fyrir hag eigenda skipulagsheildarinnar, og með siðfræðilegum áherslum taka tillit til fleiri hópa (Parmar o.fl., 2010), þar með talið náttúrunnar (Driscoll og Starik, 2004). Það getur reynst flókið að taka tillit til ólíkra haghafa enda fara hagsmunir þeirra ekki nauðsynlega saman (Tricker, 2019). Rannsóknir á áhrifum haghafa á rekstur skipulagsheilda hafa horft til áhrifamáttar (salience) haghafa en hann hefur verið skilgreindur eftir lögmæti (legitimacy) valdi (power) og hversu knýjandi þörf haghafa er (urgency) (Agle o.fl., 1999; Mitchell o.fl., 1997). En þeim mun sterkari sem áhrif haghafa eru þeim mun líklegri eru þeir til þess að hafa áhrif á rekstur skipulagsheilda.

Rannsóknir á haghöfum hafa sýnt fram á að þeir hafa áhrif á innleiðingu sjálfbærni og umhverfisverkefna (Sharma og Henriques, 2005). Með því að beita greiningu á einsleitniþrýstingi frá haghöfum má öðlast betri skilning á því hvernig stjórnendur leitast eftir því að svara ákalli mismunandi haghafa (Herold, 2018). Þrýstingur frá haghöfum getur komið bæði innan skipulagsheilda, frá til að mynda starfsmönnum, og utan (Sarkis o.fl., 2010). Rannsóknir á þrýstingi frá haghöfum í umhverfismálum hefur sýnt fram á að slíkur þrýstingur hefur áhrif, en að áhrifin séu mismunandi eftir því hvaða haghafar eiga í hlut. Þannig virtist þrýstingur frá viðskiptavinum frekar leiða til innleiðingar í orði en ekki á borði með aftengingu, en að þrýstingur frá hluthöfum, fjármálastofnunum og birgjum leiddi frekar til heilsteyptri innleiðingar (Testa o.fl., 2018) Þá getur þjálfun starfsfólks haft áhrif á það hvernig skipulagsheildir bregðast við þrýstingnum (Sarkis o.fl., 2010). Rannsóknir á haghafaprýstingi hafa sýnt fram á það að haghafar geta haft veruleg og jákvæð áhrif á innleiðingu á umhverfisverkefnum skipulagsheilda, en að þeim verkefnum fylgdu þó neikvæð áhrif á fjárhagslega stöðu skipulagsheildar. Með þeirri undantekningu þó, að skipulagsheildir sem brugðust við þrýstingi stjórnvalda með því að laga sig að lögum reglugerðum nutu jákvæðra áhrifa (Baah o.fl., 2021).

Haghafar meta lögmæti skipulagsheilda í sjálfbærnimálum og aukið lögmæti leiðir til betri árangurs á sjálfbærnimælikvörðum, sem svo leiðir til minni grænþvottar (Lee og Raschke, 2023). Þó að rannsóknir á fylgni á milli frammistöðu í sjálfbærni og umhverfismálum og rekstrarafkomu skipulagsheilda séu misvísandi (McWilliams og Siegel, 2000) bendir rannsókn Lee og Raschke (2023) á að þegar starfsmenn telja lögmæti skipulagsheildarinnar sem þeir vinna hjá hátt í málaflokknum þá skili það sér í betri rekstrarafkomu. Þetta er í samræmi við rannsóknir á svörun evrópskra skipulagsheilda við stofnanaþrýstingi, þar sem fram kom að skipulagsheildir sem brugðust við hermunar- og stöðlunarþrýstingi voru almennt jákvæðari gagnvart málaflokknum og sýndu meiri nýsköpun í innleiðingu umhverfisstjórnunarverkefna, en þegar mikill þvingandi þrýstingur var til staðar (Daddi o.fl., 2016). Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að þegar skipulagsheild upplifir mikinn þvingandi þrýsting frá reglugerðum sé öðrum haghöfum veitt minni athygli (Schmitz o.fl., 2019) sem ef til vill leiðir til þess að minna er gætt að því að samþætta sjálfbærni og umhverfisaðgerðir við hag allra haghafa og þar af leiðandi til minni fjárhagslegs hagnaðar. Meira jafnvægi á milli væntingar og þrýstings frá haghöfum leiðir þannig til jákvæðrar innleiðingar og ýtir undir nýsköpun í málaflokkinum (Baah o.fl., 2021).

Þó að áhersla skipulagsheilda á haghafa, umfram eigendur og hluthafa, sé mikilvægt skref í innleiðingu sjálfbærnimála benda Johannsdóttir og Davidsdóttir (2024) þó á að sú þrönga skilgreining á haghöfum sem beitt er í dag dugi ekki til. Þær benda á að á meðan skipulagsheildir telja framtíðarkynslóðir ekki með, munu ákvarðanir til skamms tíma bitna á komandi kynslóðum, þar með talið arftaka skipulagsheildanna, sem munu bera kostnað af hagnaði þeirra.

2.3 Lög, reglugerðir og staðlar um umhverfismál

Þvingandi einsleitniþrýstingur felst, samkvæmt DiMaggio og Powel (1983), meðal annars í lögum og reglugerðum. Það er því mikilvægt að skilja lagalegt umhverfi skipulagsheilda í umhverfismálum. Samkvæmt íslenskum lögum um ársreikninga eru umhverfismál flokkuð sem viðbótarupplýsingar er snúa að árangri, áhættu og óvissuþáttum. Íslenskum fyrirtækum ber jafnframt að fjalla um umhverfismál ef þau eru talin geta haft áhrif á rekstur fyrirtækja (lög um ársreikninga nr. 3/2006). Lög um umhverfisábyrgð fyrirtækja fjalla sérstaklega um umhverfistjón sem getur orðið af atvinnustarfsemi og bótaskyldu (Lög um umhverfisábyrgð nr. 55/2012). Lög um upplýsingagjöf um sjálfbærni á sviði fjármálaþjónustu og flokkunarkerfi fyrir sjálfbærar fjárfestingar tóku gildi 1. júní 2023 (nr. 25/2023) og lög um viðskiptakerfi ESB um losunarheimildir voru samþykkt í desember 2023 og ná til flutninga (nr. 96/2023). Þessi lög eru aðeins þau fyrstu sem byggja á umhverfislöggjöf Evrópusambandsins um sjálfbærniupplýsingar, fjármálasvið (Sustainable Finance Disclosure Regulation SFDR) og reglugerð um flokkunarkerfi fyrir sjálfbæran rekstur fyrirtækja (EU taxonomy, e.d.). Hin fyrrnefnda snýr að fjármálageiranum og miðar að því að greina og flokka eignasöfn út frá sjálbærnisáhættu en hinu síðarnefnda sem nær til fleiri geira er ætlað sporna gegn grænþvotti (greenwashing) með markmiðasetningu. Snúa markmiðin meðal annars að sjálfbærri notkun auðlinda, umbreytingu í hringrásarhagkerfi og verndun vistkerfa. Einnig eru áform um breytingar á lögum sem snerta ársreikninga, endurskoðun og upplýsingaskyldu útgefanda verðbréfa. Er þetta hluti af innleiðingu ESB-reglugerða (Corporate Sustainable Reporting Directive CSRD). Mun breytingin fela í sér aukið ákvæði um sjálfbærni-reikningsskil sem mun auka aðgegni fjárfesta og haghafa að sjálfbærniupplýsingum fyrirtækja (Festa, 2023).

Fram til ársins 2023, þegar innleiðing umhverfislöggjafar Evrópusambandsins hófst, voru þær kröfur sem íslensk stjórnvöld gera til skipulagsheilda í umhverfismálum því ekki í samræmi við áætlanir ríkisins um að standa við skuldbindingar Parísarsáttmálans. Skipulagsheildir sem sýna frumkvæði í umhverfis og sjálfbærnimálum hafa þó getað valið úr stöðlum. Þar má nefna Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna, umhverfisstjórnun ISO 14001 og Svansvottun. Það að uppfylla þessa staðla getur stuðlað að ákveðnu lögmæti (Aguilera o.fl., 2021), en rannsókn á innleiðingu sjálfbærnisráðgjafna á Íslandi bendir til að töluverð hermun og aftenging sé til staðar þar sem fjöldi staðla og lítil eftirfylgni með vottunaraðilum grafi undan samanburðarhæfni (Jóhanna Gunnþóra Guðmundsdóttir, 2021).

2.4 Hlutverk stjórna

Stjórnir skipulagsheilda á Íslandi lúta lögum og leiðbeiningum um góða stjórnarhætti sem gefnar eru út af Viðskiptaráði Íslands, Samtökum atvinnulífsins og NASDAQ (2021) og fara stjórnir með æðsta vald félaga á milli hluthafafunda. Stjórn ber ábyrgð á því að dagleg starfsemi félags sé í réttu og góðu horfi og stuðli að langtímaárangri. Hlutverki og ábyrgð stjórna má þannig skipta í tvo meginflokka, frammistöðu (performance) og samræmingu (conformance). Hlutverk stjórna felst í því að móta stefnu og verkferla sem skipulagsheild vinnur eftir, en samræming felst í því að tryggja að starfsemi skipulagsheildar sé í samræmi við væntingar og óskir eigenda og uppfylli lög og reglur. Stjórn getur eftir atvikum framselt ákvörðunartöku og framkvæmd verkefna en ekki ábyrgð (Tricker, 2019). Stjórnir gegna því lykilhlutverkerki er varða ábyrgð á því að skipulagsheildir uppfylli staðla og reglur í umhverfismálum, en einnig í því að móta stefnu skipulagsheildarinnar í málaflokknum.

Leiðbeiningar um góða stjórnarhætti voru fyrst gefnar út árið 2004 og hafa verið uppfærðar fimm sinnum, nú síðast árið 2021 (Viðskiptaráð Íslands o.fl.). Breytingar á leiðbeiningunum hafa orðið í samræmi við atburði í atvinnulífinu, svo sem efnahagsshrunið, en hafa með árunum jafnframt orðið ítarlegri til að mynda það sem varðar stefnumótandi hlutverk og skyldur stjórnarformanns (Runólfur S. Steinþórsson og Pröstur O. Sigurjónsson, 2022).

Þar sem stjórnir eru kjörnar af hluthöfum og eigendum skipulagsheildar ber þeim að gæta hagsmuna þeirra og tryggja hagsmuni allra hluthafa án mismununar. Síðustu tvær útgáfur leiðbeininga um góða stjórnarhætti hafa tekið tillit til fleiri hagsmunaðilla og hugtakið ófjárhagslegar upplýsingar bæst inn (Runólfur S. Steinþórsson og Pröstur O. Sigurjónsson, 2022). Færa má rök fyrir því að upptaka kynjakvóta í stjórnnum og aukin áhersla á sjálfbærni í leiðbeiningunum falli undir ófjárhagslegar ástæður (þó að hægt sé að færa fjárhagsleg rök fyrir hvoru tveggja) og endurspegli samfélagslega viðurkennd gildi og séu því mögulega birtingarmynd á stöðlunarþrýstingi (normative isomorphism). Stjórnnum ber samkvæmt lögum ekki skylda til þess að fylgja leiðbeiningum, heldur eru þær settar fram í þeim tilgangi að leysa umboðsvanda sem skapast þegar hluthafar framselja vald til stjórnar. Leiðbeiningarnar mætti því túlka sem skilgreiningu Viðskiptaráðs Íslands, Samtaka atvinnulífsins og NASDAQ á því hvað lögmætir stjórnarhættir séu.

Rannsóknir á stjórnarháttum út frá sjálfbærni- og umhverfismálum hafa beinst að áhrifum af samsetningu stjórnna á sjálfbærnivinnu skipulagsheilda. Rannsóknir hafa meðal annars beinst að stærð stjórnna og aldri og kynjahlutföllum stjórnarmanna. Innan Evrópu virðist kynjahlutfall og aldur hafa hve mest að segja um sjálfbærni, en utan Evrópu virtist stærð stjórnna hafa meiri áhrif (Chams og García-Blandón, 2019). Þá virðast utanaðkomandi stjórnarmenn vera líklegri til að leggja áherslu á sjálfbærnimál, á meðan innanhússstjórnarmenn hafa meiri áhuga á efnahagslegum og skammtímasjónarmiðum (Galbreath, 2012). Það sama virðist gilda um framkvæmdastjóra en skipulagsheildir ná betri árangri í sjálfbærni ef framkvæmdastjóri er ekki hluti af stjórn (Naciti, 2019). Eigindleg rannsókn á því hvernig stjórnir nálgast sjálfbærni sýnir þó að skilningur á hugtakinu er mjög mismunandi á milli stjórnna og að málaflokkurinn sé sjaldan ræddur innan stjórnar jafnvel þó að stjórn teldi hann mikilvægan fyrir fyrirtækið (Mazutis o.fl., 2022). Af þessu er ljóst að jafnvel með aukinni áherslu á ófjárhagslega mælikvarða er áhersla á sjálfbærni ekki miðlæg í stefnumótun skipulagsheilda né þeim áherslum sem stjórnendur leggja sitji þeir í stjórn. Í þessu samhengi er því áhugavert að skoða með hvaða hætti stjórnarmenn í stjórnnum íslenskra fyrirtækja nálgast sjálfbærni og umhverfismál, með áherslu á síðarnefnda flokkinn.

3 Aðferð

Markmið þessarar rannsóknar er að kanna hvort og þá hvernig stjórnir í íslenskum fyrirtækjum upplifi og túlki stofnanaþrýsting í tengslum við umhverfismál. Með því að taka hálfopin eigindleg viðtöl við einstaklinga sem hafa reynslu af því að sitja í stjórnnum fyrirtækja má skilja viðhorf þeirra til hlutverks stjórnna á sjálfbærni og umhverfismálum (Merriam og Tisdell, 2015). Viðtölin voru þannig uppbyggð að viðmælendur voru fyrst spurðir almennt út í reynslu sína af stjórnarsetu og umhverfisstjórnun fyrirtækja. Því næst voru viðmælendur spurðir út í væntingar haghafa í umhverfismálum, auk spurninga um regluverk og leiðbeiningar sem fyrirtækin gætu nýtt við innleiðingu umhverfisverkefna. Ef upplýsingar um þrýsting komu ekki fram í umfjöllun um umhverfisstjórnun fyrirtækjanna af fyrri bragði var svörum viðmælenda fylgt eftir með ýtarspurningum um þrýsting í átt að umhverfismálum.

Val á viðmælendum var markvisst (Merriam og Tisdell, 2015), með það að markmiði að viðmælendur gætu veitt innsýn í stjórnarsetur í fleiri en einu fyrirtæki og atvinnugreinum. Fyrstu viðmælendur voru valdir út frá tengslaneti rannsakanda en eftir það var snjóboltaaðferð (Merriam og Tisdell, 2015) beitt, þar sem viðmælendur voru beðnir um að benda á fleiri mögulega viðmælendur sem reynslu hefðu af stjórnarsetu í fleiri en einni stjórn. Með því að velja viðmælendur út frá því að þeir sætu í fleiri en einni stjórn var mögulegt að fá breiðara

sjónarhorn á aðkomu stjórnna að umhverfismálum, en ef eingöngu hefði verði rætt við einstaklinga sem sitja í stjórn eins fyrirtækis. Í heildina sitja þeir níu stjórnarmenn sem þátt tóku í rannsókninni í 26 stjórnnum fyrirtækja úr 10 atvinnugreinum, sem spanna allt frá hugbúnaðarfyrirtækja til framleiðslu- og þjónustufyrirtækja. Stærð fyrirtækja er frá því að vera lítil sprotafyrirtæki yfir í stærri fyrirtæki á íslenskan mælikvarða. Niðurstöður er því ekki hægt að heimfæra beint á eina ákveðna atvinnugrein, heldur gefa þær innsýn í almenna reynslu af stjórnarsetu. Viðmælendum var lofað fullum trúnaði til að tryggja að traust ríkti á milli rannsakanda og viðmælenda. Í ljósi smæðar íslensks samfélag þýðir það að hvorki nöfn viðmælenda né fyrirtækja eru gefin upp og allra leiða leitað til þess að tryggja að ekki sé hægt að rekja svör til einstakra fyrirtækja eða atvinnugreina. Þessar takmarkanir gera það að verkum að svör viðmælenda eru ekki greind niður á ákveðnar atvinnugreina. Til að tryggja nafnleynd enn frekar var öllum viðmælendum gefin kvenkyns dulnefni óháð kyni. Viðmælendum voru gefin nöfnin Dagbjört, Guðrún, Helga, Ingibjörg, Kristín, Laufey, Rannveig, Sólveig og Þuríður. Viðmælendur voru spurðir um afstöðu sína í umhverfismálum og töldu tveir viðmælendur að þeir væru leiðandi í því að koma umhverfismálum á dagskrá í stjórnnum þeirra fyrirtækja sem þeir sitja í. Eftir greiningu á svörum viðmælenda meta rannsakendur svo að þessir tveir viðmælendur geti talist mjög umhverfislega sinnaðir, tveir viðmælendur hugsu frekar um efnahag þegar kemur að umhverfisaðgerðum og aðrir viðmælendur falli á róf þar á milli. Þessar upplýsingar benda til þess að val á viðmælendum hafi tryggt fleiri en eitt sjónarhorn á málaflokkinn. Þó að viðhorf viðmælenda til umhverfismála hafi verið ólík, er samhljómur í svörum viðmælenda þó mjög mikill, og upplifun á væntingum og þrýstingi frá haghöfum sambærilegur óháð atvinnugreinum og stærð fyrirtækja.

Viðtölin voru tekin upp og afrituð orðrétt, persónurekjanleg auðkenni afmáð og upptöku eytt. Greining viðtala fór fram í anda grundaðrar kenningar (Glaser og Strauss, 1967). Byrjað var á opinni kóðun, þar sem farið var yfir hvert viðtal línu fyrir línu með opnum huga, án fyrirfram ákveðinna hugmynda um niðurstöður. Orð og hugtök sem komu fram voru meðal annars, stefna og skref í umhverfismálum, viðhorf viðmælenda til umhverfismála, reglugerðir, kröfur eiganda, kröfur viðskiptavina, ásýnd fyrirtækja, seljanleiki, virðisikeðjan, starfsmenn, samfélagsumræðan. Í töflu 1 er yfirlit yfir þá opnu kóða sem tengjast greiningu á væntingum haghafa.

Í framhaldi af opinni kóðun var lokaðri kóðun beitt þar sem sérstaklega var leitað að upplýsingum um hlutverk stjórnna og haghafa hópa. Öxulkóðun (Strauss og Corbin, 1998) var því næst beitt til þess að tengja saman opna og lokaða kóða. Niðurstöður öxulkóðunar eru settar fram í þremur þemum; *hlutverk stjórnna*, *þrýstingur haghafa* og *áhrif laga og reglugerða*. Öxulkóðun á hlutverki stjórnna, stefnu og skrefum í umhverfismálum leiddi í ljós tengingu við viðhorf viðmælenda til umhverfismála og öxulkóðun á haghöfum og opnum kóðum leiddi í ljós að þrýstingi frá haghöfum má skipta í beinan og óbeinan eftir því hvort hann væri *samfélaglegur* eða *fjárhagslegur*. Á sama hátt leiddi greining í ljós að áhrif hins opinbera í gegnum *lög og reglugerðir* er mun meiri en þrýstingur frá öðrum haghöfum og er hann því því settur fram sem sér þema. Undir áhrifum laga og reglugerða má greina töliverðan mun eftir því hvort um er að ræða íslenskar eða evrópskar reglugerðir og því er þemanu skipt í tvo hluta, annars vegar *áhrif evrópskra reglugerða* og hinsvegar *íslensk stjórnkerfi*. Í öxulkóðun var jafnframt leitast eftir því að greina þrýsting frá haghöfum eftir tegund einsleitniþrýstings. Í töflu 1 má finna yfirlit yfir niðurstöður á greiningu á opnum kóðum eftir hagaðilum, greiningu á tegund þrýstings, hversu mikil áhrif viðtölin gefa vísbendingar um og að lokum lýsandi tilvitnun.

Tafla 1

Yfirlit yfir greiningu á haghafabrástingi

Hagaðilar	Opnir kóðar	Tegund þrýstings	Áhrif þrýstings	Dæmi um tilvitnun
Starfsfólk	Ánægja starfsmanna, Yngri kynslóðir, Tilgangur í starfi	Samfélagslegur / Stöðlunar-þrýstingur	Lítill áhrif	Sérstaklega kannski yngri kynslóðirnar, þetta skiptir þær rosalega miklu máli að fyrirtækið sé að láta gott af sér leiða. Það gefur starfinu þínu meiri tilgang (Sólveig).
Samfélagið	Samfélagsumræða, Samfélagsvitund, Kynslóðir	Samfélagslegur / Stöðlunar-þrýstingur	Meðvitun um en lítill áhrif.	Það hefur meira verið svona þessi almenni þrýstingur bara á að stjórnvöld og fyrirtæki taki á þessum málum og vinni í þessu, af heilindum (Helga).
Viðskiptavinir	Ímynd, Markaðsetning, Kröfur viðskipavina	Fjárhagslegur / Þvingandi þrýstingur	Getur haft áhrif en eins og er velja viðskiptavinir eftir verði.	Já það er náttúrulega meiri umræða en mér finnst ekki endilega einhver meiri neytendaþrýstingur (Kristín).
Birgjar	Virðisikeðjan, Siðareglur.	Fjárhagslegur / Þvingandi-þrýstingur	Nokkur áhrif. Getur haft áhrif til að uppfylla uppruna áhrif en eins og er velja fyrirtæki birgja eftir verði	Birgjar spyrja klárlega „Hvar ertu í sjálfbærni-málum?“ Fyrirtæki vilja ekki tengja sig við fyrirtæki sem að eru að fara illa með fólk sem dæmi (Laufey).
Eigendur	Seljanleiki, Ásýnd, Arðsemi, Krafa eigenda	Fjárhagslegur / Þvingandi þrýstingur	Gætu haft mikil áhrif	Sem er aftur í ímynd og ásýnd og allt það því það er auðvitað bara skapar verðmæti (Þuríður).
Fjárfestar	Seljanleiki, Fjármagn, Fjárhagslegir hvatar	Fjárhagslegur / Þvingandi þrýstingur	Geta haft veruleg áhrif	Þú veist fjármagnið náttúrulega stýrir miklu í heiminum og þegar fjármagnið allt í einu stekkur á, á vagninn sko að þá, þá breytist svo mikið (Ingibjörg).
Stjórnvöld	Reglugerðir, Evr-ópu-sambandið, Leiðbeiningar, Samanburður, Íþyngjandi	Lagalegur / Þvingandi þrýstingur	Hafa mikil áhrif	...það er að skella á okkur allskonar regluverk og, og hérna og eins og ég segi það er ef að við aðlögum ekki okkar rekstur þá erum við þvinguð í það (Dagbjört).

Áreiðanleiki og réttmæti í þessari rannsókn var tryggt með því að vinna kerfisbundið að öllum skrefum rannsóknarinnar frá viðtalsramma, markvissuvali á viðmælendum, framkvæmd viðtala, afritun og kóðun og greiningu gagna. Öll viðtöl voru afrituð og kóðuð á sama hátt, og var fyllsta hlutleysi gætt í túlkun viðtalanna. Í samræmi við hefðir eigindlegra rannsókna var lögð áhersla á að niðurstöðurnar endurspegluðu raunverulegar upplifanir viðmælenda frekar en að alhæfa niðurstöðurnar yfir á stærri hóp (Merriam og Tisdell, 2015). Val rannsakenda á viðfangsefninu endurspeglar þó áhuga á umhverfismálum, en það er skoðun rannsakenda, líkt og fram kemur í inngangi, að þörf sé á aukinni ábyrgð fyrirtækja í málaflokkinum. Í viðtölum og greiningu gagna var þó leitast við að sýna hlutleysi og byggja á fyrri rannsóknum sem og reglum og leiðbeiningum um hlutverk stjórna. Ákveðin hætta er þó engu að síður á því að viðmælendur í eigindlegum viðtölum forðist að ræða ákveðna málaflokka á neikvæðum nótum af ótta við það að bregðast rannsakendum, og á það ekki síst við í málaflokki sem þessum þar sem sterkar skoðanir og umræða í samfélaginu geta haft veruleg áhrif. Til að lágmarka þau áhrif var ítarspurningum beitt til að fylgja eftir staðhæfingum um aðgerðir í umhverfismálum. Með þessu móti mátti greina mótsagnir í svörum viðmælenda, sem benda til þess að þó að fyrstu viðbrögð séu að svara í samræmi við væntingar rannsakenda hafi þeir

þó svarað í samræmi við raunverulega framkvæmd þegar leitað var eftir ítarlegri svörum. Þá benda niðurstöður ekki til þess að stöðlunar- eða samfélagslegur þrýstingur séu nægjanlegur til þess að viðmælendur teldu þörf á því að fegra aðgerðir fyrirtækja sem þeir sitja í stjórn hjá, sem og svör sín í viðtalinu.

4 Niðurstöður

4.1 Hlutverk stjórna í umhverfismálum

Viðmælendur lögðu áherslu á stefnumótandi hlutverk stjórna, eftirlit og aðhald, sérstaklega í tengslum við umhverfismál. Guðrún benti á mikilvægi þess að stjórnir gættu hagsmuna allra haghafa með því að meta tækifæri og fylgjast með áhættu. Dagbjört nefndi að stjórnir þyrftu að tryggja að stefnu væri fylgt í verki:

Hlutverk stjórnar er náttúrulega að sjá til þess að það sé alvöru stefna, hún sé skýr og henni sé fylgt og bakka fólkið sitt upp í að fylgja henni. Sko, það er ekki nóg að segja bara farðu og gerðu þetta. Svo lendir viðkomandi í alls konar hindrunum innan fyrirtækisins og ef að stjórnin lætur ekki finna fyrir sér, lætur ekki af því vita að það sé alvöru mál sem stjórnin ætlar sér að klára ... þá er ekkert gagn í stjórninni.

Viðmælendur lýstu því að formleg stefna væri til staðar í meirihluta skipulagsheildanna en í minni fyrirtækjum og fjölskyldufyrirtækjum var frekar unnið eftir starfs- og siðareglum. Skipulagsheildirnar voru mislangt komnar í stefnumótun í umhverfismálum; hjá stærri fyrirtækjunum var oftast til sérstök stefna í sjálfbærni- og/eða umhverfismálum eða þá að hún var innifalin í heildarstefnu fyrirtækisins, eins og Helga nefndi „...auðvitað hefur verið við lýði svona klassísk einblöðungs sjálfbærnistefna en nú er þetta orðið meira „involverað“ inn í stefnumótun fyrirtækisins í heild“. Í stærri fyrirtækjum kom fram að voru oft sérfræðingar í umhverfismálum innan eða utan fyrirtækisins sem unnu að stefnumótuninni, á meðan stjórnir minni fyrirtækja virtust frekar taka frumkvæði að því að koma umhverfismálum inn í reksturinn, oft sem undirbúningur fyrir frekari þróun fyrirtækisins. Í þeim tilfellum þegar frumkvæði að innleiðingu umhverfismála í stefnu kom frá stjórn virtist sú áhersla koma til vegna áhuga stjórnarmanna á málaflokkinum fremur en vegna kröfu um innleiðingu á upplýsingagjöf, enda ná reglugerðir ekki með sama hætti til minni skipulagsheilda.

Ljóst var þó af viðtölunum að umhverfismál taka almennt ekki mikið pláss í umræðum stjórna og var nálgun stjórna í umhverfismálum misjöfn. Sumir viðmælendur töldu að stjórnir ættu að setja stefnu, kalla eftir upplýsingum og fylgjast með framkvæmdinni, en framkvæmdastjórnar ættu að sjá um að framfylgja henni. Þuríður taldi að samstarfið þyrfti að vera í meira flæði og fara eftir áhuga framkvæmdastjóra á málaflokknum. Þannig ættu stjórnir frekar að grípa inn ef framkvæmdastjórn sinni málaflokknum ekki. Í viðtölum kom fram að í þeim fyrirtækjum sem lengra væru komin í sjálfbærni og umhverfismálum töldu viðmælendur að sjálfbærni væri orðin hluti af almennri umræðu innan fyrirtækja og vandamál og lausnir sem fyrirtækin stæðu frammi fyrir væru rædd út frá sjálfbærni og umhverfismálum. Í öðrum fyrirtækjum sögðu viðmælendur að umhverfismál væru aðeins rædd sem hluti af árlegri dagskrá um markmið og árangur og í enn öðrum voru umhverfismál aðeins rædd á stjórnarfundum ef sérstök mál kæmu upp.

Áhersla viðmælenda á umhverfismál var mismikil, tveir viðmælenda töldu sig vera þann aðila sem sökum áhuga á málaflokkinum kæmi honum á dagskrá, en hjá öðrum gætti ákveðinnar mótsagnar. Þeir viðmælendur lögðu áherslu á mikilvægi umhverfismála en lögðu að sama skapi áherslu á að gæta þyrfti jafnvægis í málaflokknum. Sólveig talað um *meðalhóf* og að aðgerðir þyrftu að taka mið af samfélaginu og reglugerðum, á meðan Laufey taldi að rými þyrfti að vera fyrir málaflokkinn innan rekstursins, þannig að mögulegt væri að setja málaflokkinn til hliðar ef rekstrarerfiðleikar kæmu upp. Greina mátti ákveðna tregðu hjá Dag-

björtu, sem engu að síður viðurkenndi að ekki væri hægt að líta fram hjá málaflokkinum. „Við verðum bara þvinguð í þetta, þess vegna er miklu betra að gera þetta með glöðu geði og gera þetta almennilega og vera þátttakandi í því frá upphafi.“

Sjálfbærni og umhverfismál voru þó ekki aðeins talin vera íþyngjandi heldur komu í viðtölunum fram vísbendingar um að viðskiptataækifæri gætu falist í innleiðingu sjálfbærni og umhverfisverkefna. Þannig benti Helga á að:

... að vera meðvituð um hvað er þetta og hvaða áhrif hefur þetta á mitt fyrirtæki og stefnuna...getur þetta breytt „business“-módelinu okkar og svo framvegis en svo líka þannig að það sem er svolítið mín predikun í þessu málum er að fyrirtæki eiga að líta á hvar á sjálfbærni- og umhverfisferðinni getur það haft „competitive advantage“ (samkeppnisforskot).

Þetta samkeppnisforskot gæti meðal annars falist í ákveðnu lögmæti þar sem skipulagsheild uppfyllir þær samfélagslegu kröfur sem gerðar eru í sjálfbærni og umhverfismálum.

4.2 Prýstingur frá haghöfum

Samkvæmt haghafakenningunni geta haghafar þrýst á fyrirtæki og þannig haft áhrif á hvernig þau nálgast umhverfismál. Haghafar koma frá ólíkum áttum og geta haft bein eða óbein áhrif á rekstur fyrirtækja með mismunandi þrýstingi. Þessi þrýstingur hefur út frá stofnanakenningum verið greindur eftir því hvort hann felst í hermum (þar sem skipulagsheildir líta til annarra fyrirtækja), stöðlunarþrýstingi (þar sem samfélagsleg gildi hafa áhrif á það hvernig skipulagsheildir bregðast við) eða þvingandi þrýstingi. Í viðtölum voru viðmælendur spurðir um þrýsting á fyrirtækin í átt að aukinni umhverfisáherslu og svörin greind út frá haghöfum. Þegar svör varðandi þrýsting voru greind kom fram að munur var á því hversu mikinn þrýsting viðmælendur upplifðu út frá því hvort haghafar sem rætt var um hefðu beina tengingu við fjárhag fyrirtækisins. Samfélagslegur þrýstingur, þar með talið frá starfsfólki, var þannig óbeinn, en áhrif lánveitenda, eigenda (þar með talið hluthafa) og aðila í virðiskeðju viðskiptavina voru beinni.

4.2.1 Samfélagslegur þrýstingur

Fjórir viðmælendur nefndu starfsfólk þegar rætt var um þrýsting á fyrirtæki er varðar umhverfismál. Upplifun þeirra var að yngri kynslóðir væru kröfuharðari í garð atvinnurekenda, eins og Ingibjörg lýsir því: „Þú finnur að fólk vill bara að það sé einhvern veginn skýr tilgangur og að það sé verið að gera hlutina vel og ungt fólk, mér finnst maður finna það mjög greinilega að það er bara krafa að ganga vel um.“ Þuríður nefndi að starfsfólk væri líka neytendur, og litu einnig á vinnuveitanda sinn í gegnum þau gleraugu: „Þeir eru líka bara á vaktinni fyrir sjálfan sig sko.“ Áherslu viðmælenda á að yngri kynslóðir starfsfólks legðu ríkari áherslu á umhverfismál, mætti heimfæra á stöðlunarþrýsting samkvæmt stofnana kenningunum þar sem aðgerðir í umhverfismálum eru eitthvað sem eykur tiltrú á fyrirtækið og skapar þar með lögmæti. Það sést jafnframt í lýsingu Helgu að hún telur að hlutverk starfsfólks í umhverfismálum hafi breyst, en áður fyrr voru það þeir sem voru áhugasamir um umhverfismál sem komu með málaflokkinn inn á vinnustaði. Það virðist þó ekki hafa skilað sér í raunverulegri breytingu, eins og Guðrún lýsir var málaflokkurinn oftast en ekki settur í hendur kvenna. „Af því þetta var svona mjúkur málaflokkur sem var auka, svona krúttlegt fyrir þá sem höfðu tíma í þetta. Algjör vitleysa.“ Á síðustu árum sá hún þó jafnari kynjahlutfall í störfum tengdum umhverfismálum fyrirtækja, sérstaklega með komu ráðgjafafyrirtækja, lögfræðinga og endurskoðenda inn í málaflokkinn. Þessi þróun gæti benti til þess að fyrirtækin taki umhverfismál alvarlegar nú en áður hugsanlega vegna þess að þrýstingur frá samfélaginu hafi aukist.

Flestir viðmælendur töluðu um að þrýstingur frá samfélaginu væri að einhverju leyti til staðar. Helga upplifði þrýsting á fyrirtækin almennt en þó ekki sérstaklega á þau sem hún tengdist. „Það hefur meira verið svona þessi almenni þrýstingur bara á að stjórnvöld og fyrir-

tæki taki á þessum málum og vinni í þessu, af heilindum.” Kristín sagðist finna fyrir meiri umræðu í samfélaginu hvað varðaði málaflokkinn en henni fannst það ekki birtast í þrýstingi á fyrirtæki. Ingibjörg taldi samfélagslegan þrýsting vera vaxandi heilt yfir í tengslum við umhverfismálin vegna aðgerðaleyfis og óvissu í málaflokknum: „... við erum náttúrulega bara úti á túni með öll markmið“. Hún taldi hins vegar að samfélagslegur og pólitískur þrýstingur ætti eftir að aukast á fyrirtæki þegar betri skilningur yrði á því til hvers væri hægt að ætlast af fyrirtækjum. Hún taldi óvissu bæði hjá fyrirtækjum og hinu opinbera enn vera til staðar og óljóst hvaða aðgerðir myndu skila bestum árangri. Á móti taldi Guðrún að samfélagslegur þrýstingur næði misvel til fyrirtækja: „Ég myndi segja ... það er alveg rosalega erfitt að ná fram skýrum breytingum bara með samfélagsþrýstingi.“ Því til stuðnings nefndi hún að mörg fyrirtæki væru ekki nógu háð álitni samfélagsins til að kalla fram þær breytingar sem þarf í umhverfismálum: „... sem geta bara „operatað“ rosa vel þótt enginn sé að þæla í hvað þeir séu að gera“. Tók hún sem dæmi fyrirtæki sem væru milliliðir í virðiskeðju og því ekki í beinu sambandi við neytendur. Hún taldi reglugerðir því vera einn helsta þrýstinginn sem gæti ýtt úr vör breytingum hjá þeim fyrirtækjum. Enginn viðmælenda upplíði því að stöðlunarþrýstingur í samfélaginu væri nægjanlega mikill til þess að hafa raunverulega áhrif á aðgerðir fyrirtækja í umhverfismálum. Viðmælendur upplíðu töluverða óvissu, en um leið virðist þörf fyrir lög- mæti í umhverfismálum ekki vera nægjanleg til þess að þrýsta fyrirtækjum út í það að herma eftir fyrirtækjum sem þau telja skara fram úr í umhverfismálum. Þannig virðast viðmælendur frekar upplífa þrýsting á að stjórnvöld geri eitthvað, og án aðgerða stjórnvalda sé ólíklegt að skipulagsheildir forgangsraði umhverfismálum.

Þó að viðmælendur tengdu ekki við samfélagslegan þrýsting kom hann þó glöggt fram hjá þeim viðmælendum sem töluðu um grænþvott, sem mikilvægt væri að forðast. Eins og Ingibjörg komst að orði: „Það er ekki í boði að vera með eitthvað svona greenwashing, þú verður að í raun og veru að hugsa um hvað þú ert að gera.“

4.2.2 Fjárhagslegur þrýstingur haghafa

Eins og fram kom í viðtali við Guðrúnu taldi hún að samfélagslegur þrýstingur næði helst til fyrirtækja í gegnum neytendur og skipti þá máli hversu nálæg fyrirtæki væru neytendum. Þuríður sem hafði tengingu við fyrirtæki í verslun og þjónustu taldi að neytendur vildu versla við einhvern sem væri „algjörlega meðvitaður“ um umhverfismál á meðan Sólveig talaði um að í ferðaþjónustu vildu viðskiptavinir sjá umhverfismál fyrirtækja endurspeglja hreina náttúru Íslands. Guðrún taldi að þrýstingur frá neytendum væri í rétta átt þó að áhrifa frá öðrum þáttum eins og verðbólgu og verði gæti á kauphegðun neytenda þar sem verðmiðinn stýrði kaupum frekar en umhverfið. Öðrum viðmælendum fannst þeir ef til vill of fjarri neytendum til að finna fyrir þrýstingi frá þeim hópi. Kristín var ein þeirra og nefndi hún að þó að umræða um umhverfismál væri almennt orðin meiri þá skilaði það sér ekki í meiri þrýstingi frá neytendum: „... en maður væri alveg til í það að það væri jafnmikill þrýstingur á þessi mál og um verð. Af því að þetta er bara svo mikilvægt.“ Viðtölin benda því ekki til þess að þrýstingur neytenda á stjórnir fyrirtækja í átt að umhverfismálum sé til staðar. Viðmælendur voru þó jafnframt meðvitaðir um að fyrirtæki eru einnig viðskiptavinir birgja, og að sem slíkir geti þeir haft áhrif á stefnu birgja í umhverfismálum. Sólveig velti meðal annars fyrir sér hlutverki og ábyrgð stjóra þegar kemur að vali birgja:

Erum við að tryggja að við séum að skipta við rétta fólkið? Þannig að þú veist maður þarf líka alltaf sjálfur að minna sig á það og þarna finnst mér algjörlega ábyrgð stjórnarmanna að spyrja þessara spurninga og þá er farið beint í framkvæmdastjórnann og kannski innkaupastjóra ... hvernig veljið birgja?

Þá nefndu bæði Ingibjörg og Guðrún hvernig þær telji að nýsköpunarfyrirtæki þurfi að velja góða birgja í upphafi og aðlaga sig að umhverfistöðlum stærri fyrirtækja vilji þau eiga tækifæri á að komast inn í stærri virðiskeðjur seinna meir. Þrýstingur frá birgjum virðist því helst koma

fram í formi spurninga um aðgerðir og stefnur í umhverfismálum. Laufey bendir á mikilvægi þess að standast kröfur birgja, þar sem viðskiptasambönd og samkeppnishæfni væri annars í húfi. Ekki síst innan Evrópu og Norðurlanda þaðan sem hún sagði að þrýstingur væri mestur.

Í viðtölunum kom fram að í virðiskeðjunni skiptir fjármagn máli, og að neytendur geti með því að kjósa hvar þeir verja tekjum sínum haft áhrif á hegðun fyrirtækja. Það sama virðist einnig eiga við um annað fjármagn sem skipulagsheildir eru háðar. Í samtali um lánveitendur segir Ingibjörg „Þú veist fjármagnið náttúrulega stýrir miklu í heiminum og þegar fjármagnið allt í einu stekkur á vagninn þá breytist svo mikið.“ Nefndi hún að fyrirtæki finndu fyrir þrýstingi um að hafa umhverfismálin á hreinu til að geta staðist kröfur lánveitenda. Sólveig fann fyrir sama þrýstingi og upplifði að fyrirtæki þyrftu að sýna að sjálfbærnimál væru orðin hluti af menningu og gildum:

Lánveitendur eru farnir að skoða í auknum mæli líka bara hvernig eru stjórnarhættir fyrirtækisins ... og aftur líka bara gæðastimpillinn að þegar er verið að skoða bara hvernig fyrirtækin eru rekin, að þá er bara byrjað að spyrja út í hérna hvernig eru ESG-málin hjá ykkur?

Þá sagði Kristín einnig að á meðan lánastofnanir væru ennþá nýlega komnar inn í málaflokkinn af alvöru væri meiri þrýstingur frá erlendum lánastofnunum heldur en þeim innlendu. Viðmælendur töluðu einnig um styrki og sjóði sem veittu fjármögnun í verkefni á grunni sjálfbærniáhrifa fyrirtækja. Aðgengi að fjármagni virðist því geta haft áhrif á fyrirtæki í átt að sjálfbærnimálum. Samkvæmt viðtölunum virðast þessi áhrif bæði geta verið þvingandi, fyrir þau fyrirtæki sem þurfa lánafyrirgreiðslu, en einnig hvetjandi í anda stöðlunar þar sem fyrirtæki geta sótt um stuðning við að innleiða sjálfbærni verkefni sem ef til vill hefðu annars ekki verið framkvæmd.

Það er ef til vill skiljanlegt að áhrif þeirra sem skipulagsheildir hafa fjárhagslega hagsmuni af því að bregðast við þrýstingi frá vegi þyngra en óbeinn þrýstingur frá samfélaginu. En eins og glögglega kom fram þegar rætt var um eigendur fyrirtækjanna snýr helsti þrýstingur sem stjórnarmenn upplifðu frá eigendum og fjárfestum að verðmæti fyrirtækjanna. Þuríður tengdi ímynd og ásýnd fyrirtækja við verðmætasköpun fyrir eigendur. Ingibjörg lýsti því að breyting hefði orðið á undanförunum árum hjá stærri fjárfestum, með aukni áherslu á umhverfis- og sjálfbærnimál: „... ef maður var að tala við stóra fjárfesta sko frá því að vera bara svona ekkert að tala um þetta og yfir í það að þetta var bara aðalmálið á dagskrá, hvað eruð þið að gera í ESG?“ Sólveig talaði einnig um nýjar áherslur í áreiðanleikakönnunum við kaup á fyrirtækjum og þegar nýir aðilar komu inn með fjármagn vegna reglugerðar ESB um ábyrgjar fjárfestingar og sjálfbæran rekstur. Áhrif reglugerðarinnar virðast jafnframt teygja sig út fyrir þann hóp fyrirtækja sem hún nær yfir, en Ingibjörg segir að fjárfestar bæði stærri og minni fyrirtækja þyrftu að fá upplýsingar um umhverfisstjórn og því þyrftu lítil fyrirtæki einnig að standa sig „Þú veist þau eru ekki í scope 3² til dæmis en það er klárlega þrýstingur og hann svona „triklar“ einhvern veginn niður keðjuna ...“

Þegar rætt var um fjárfesta var sérstaklega áhugavert að heyra að viðmælendur mátu það sem svo að íslenskir lífeyrissjóðir væru ekki komnir eins langt og erlendis en Helga talaði þó um að þeir væru „vakna til lífsins og væru að vinna í þessu“ og bætti við að slíkir aðilar gætu ýtt mikið á fyrirtæki. Guðrún tók í sama streng með tregðu lífeyrissjóða: „... við fundum takmarkaðan þrýsting frá til dæmis lífeyrissjóðunum sem að kom mér rosalega á óvart“.

Viðtölin benda til þess að þrýstingur frá eigendum í átt að umhverfismálum getur haft þvingandi áhrif og að hann hafi aukist undanfarnir ár. Þrýstingurinn er þó ekki jafn mikill og viðmælendur hefði átt von á og hugsanlegt að á sama hátt og kostnaður virðist hafa meiri áhrif á neytendur en umhverfisáherslur eru stjórnir meðvitaðar um kostnað þegar kemur að aðgerðum í umhverfismálum. Í viðtölunum kom fram að aukinn kostnaður fælist meðal annars

2 Umfang 3 (scope 3) er kolefnislosun þriðja aðila í virðiskeðju fyrirtækja og hefur áhrif á heildarlosun sem reiknast við rekstur.

Í því að flókin innleiðing nýrra reglugerða leiðir til þess að aukin ábyrgð fellur á endurskoðendur með tilheyrandi kostnaði. En aðgerðir í umhverfismálum kosta einnig og talaði Laufey um að þeim fylgdi aukid álag á fyrirtæki. „Þetta er vinna þannig að þá þarf maður mannskap og það kostar fyrirtækið. En vonandi er einhver ávinningur á móti.“ Af orðalagi má dæma að hún er ekki sannfærð um að ávinningurinn vegi upp á móti auknum kostnaði. Þá sögðu Dagbjört og Laufey báðar að hægt væri að ganga of langt í öllum málaflokkum og þar með talið umhverfismálum. Nefndi Laufey að gott væri að fá gagnrýnisraddir á öll mál og þá einnig sjálfbærni. Við þetta bætti Sólveig að aukin vinna væri sett á fyrirtæki þegar kemur að nýjum reglum og viðmiðum í umhverfismálum: „...fyrirtæki horfa á þetta sem íþyngjandi og eru hrædd við þetta og þetta kostar...“. Fannst henni að skoða ætti skattaafslætti og íviljanir til að hraða þróun fyrirtækja í umhverfismálum: „Ég held það vanti svolítið, „what’s in it for me?“ af hverju ætti ég að fara í gegnum þetta?. Það er því ljóst að þó að stjórnir upplifi einhvern þrýsting af hálfu haghafa þá telja þeir það engu að síður mikilvægara hlutverk að tryggja hag eigenda og að kostnaður vegna málaflokksins verði ekki á kostnað hagnaðar.

4.3 Áhrif laga og reglugerða

Í umfjöllun um samfélagslegan þrýsting var ljóst að viðmælendur teldu þurfa lög og reglugerðir til að koma á raunverulegum breytingum. Lög og reglugerðir má líta á sem þvingandi þrýsting þar sem brot á slíkum lögum getur varðað sektum og skaðað orðspor fyrirtækja. Fyrirtæki á Íslandi lúta hvoru tveggja íslenskum og evrópskum reglum, en viðmælendur upplifðu ólíkan þrýsting á íslenskum og evrópskum reglum sem fyrirtæki þurfa að huga að og innleiða. Felst sá munur annars vegar í þeim breytingum sem viðmælendur telja að þurfi að eiga sér stað í rekstri til að mæta skilyrðum og hins vegar hversu alvarlega þeir taka lögnum og þeim refsingum sem fylgt geta brotum.

4.3.1 Viðbragð við erlendri reglugerð

Allir viðmælendur voru meðvitaðir um nýjar evrópskar reglugerðir en voru komnir mislangt í að kynna sér þær til hlýtar, sem réðst af því hvort nýjar reglur ættu strax við fyrirtækin eða ekki. Dagbjört var ein þeirra sem fann fyrir þessum nýja þrýstingi: „... það er að skella á okkur alls konar regluverk og eins og ég segi ef að við aðlögum ekki okkar rekstur þá erum við þvinguð í það.“ Aðrir viðmælendur voru einnig neikvæðir þegar rætt var um ný lög og notuðu orð eins og „íþyngjandi“ eða „flóknar“ til að lýsa verðandi reglum. Þótt evrópskar reglur snúi að stærri fyrirtækjum til að byrja með var Sólveig hugsu yfir hvernig reglugerðir yrðu þrengdar frekar og færðu í gegnum alla virðis kedjuna, yfir í minni fyrirtæki, birgja og þjónustuaðila. Þá fannst Ingibjörgu íslendingar oft seinir í undirbúningi fyrir lagabreytingar og nefndi sem dæmi evrópsku persónuvernalöggin (GDPR³): „... af hverju erum við ekki búin að vera undirbúa þetta núna, í einhvern tíma. Við erum alltaf einhvern veginn bara að bíða eftir, ok er búid að samþykkja þetta? Þá rjúkum við af stað.“ Þá höfðu viðmælendur einnig áhyggjur af því að auknar kvaðir myndu hafa öfug áhrif, eða eins og Helga orðar það: „Þegar koma allt í einu miklar kvaðir á þig, þá geturðu freistast til þess að reyna að fara einhverja styttri leið að þessu, það verður alveg „challenge“.“ En Guðrún taldi engu að síður að grænþvottur ætti frekar við um aðgerðir sem væri erfiðar að mæla og ekki studdar stöðlum og reglugerðum.

Þegar kemur að breyttum kröfum til fyrirtækja með nýjum reglugerðum skiptust viðmælendur í ólíka hópa, frá því að fagna hertari reglum, vera óvissir um breyttar verklagsreglur og það að finnast nýjar reglur vera flóknar og erfiðar í framvæmd. Kristín og Ingibjörg vor meðal fárra viðmælenda sem voru ánægðir með harðari reglur. En þó að þær fögnuðu báðar auknum reglum í sjálfbærni vildu þær einnig sjá fyrirtæki vinna í umhverfismálum út frá sínum rekstri og því hvernig þau gætu haft sem mest áhrif, í stað þess að fylgja stöðlum sem eru fyrir allar

3 GDPR (general data protection regulation) er reglugerð frá Evrópusambandinu sem fjallar um meðferð persónuupplýsinga innan skipulagsheilda.

atvinnugeira. Kristín sagði:

Mér finnst til dæmis þessi mikilvægisgreining sem er að koma inn, ég held að hún verði rosalega gott tól. Þannig að hver og einn er þá bara horfa á hvað skiptir virkilega máli í mínum rekstri og ég hugsa ef allir einbeita sér að því að þá er alveg hægt að vinna einhverja sigra sko.

Sólveigu fannst erfitt að lesa sig í gegnum löginn og hafði áhyggjur af sektum sem gætu fylgt sem gerði aðstæður íþyngjandi. Hún lagði áherslu á að allir væru í þessari vegferð saman og að óvissa og erfiðleikar væru hluti af því að læra á nýjar reglur. Hún var þó hrædd um að sú óvissa myndi leiða af sér vantraust á aðgerðir fyrirtækja í umhverfismálum en fannst mikilvægt að fólk og fyrirtæki héldu vegferðinni áfram: „Við erum á einhverri vegferð og auðvitað er þetta erfitt fyrst, við þurfum að reyna finna út úr hvernig við gerum þetta.“ Helga taldi að með áframhaldandi reglugerðum myndu umhverfisupplýsingar fyrirtækja taka á sig svipaða mynd og fjármálaupplýsingar. Nefndi hún að aukin þörf yrði á lögfræðingum og endurskoðendum í framtíðinni og í umhverfismálum yrði nálgun á málaflokkinn öðruvísi í þeirra höndum: „Þannig að ef að endurskoðendur og lögfræðingar fara að stýra þá verður þetta meira bara „compliance“ en ekki „strategy“ sko.“ Guðrún tók í sama streng: „Já, ég held að regluverkið sé soldið að ýta okkur í þess átt sko og það eru að koma fram fleiri og fleiri lausnir sem að gera einmitt kleyft að tríta umhverfismál eins og bara annað bókhald.“ Bætti Ingibjörg við að fyrirtæki þyrfti að sjá virðið í því að huga almennilega að umhverfismálum til að sporna við því að málaflokkurinn snérist bara um að fylgja reglu. Að lokum tók Guðrún vel saman hvernig nýjar reglugerðir geta breytt vinnubrögðum fyrirtækja:

Ef fyrirtæki eru að breytast út af utanaðkomandi þrýstingi þá gera þau það fyrst með því að fara í aðgerðir sem eru auðveldar og ódýrar og tikka í boxin. Og þetta er rosalega grunn breyting. En hún er samt breyting og hún er auðveld að mæla. En eftir að það er komið þá fer að gerast eitthvað inni í fyrirtækinu. Þá fer breytingin aðeins á dýptina og það er erfiðara að mæla hana og hún tekur lengri tíma en þá gerist hún og þess vegna held ég að svona hlutir virki.

4.3.2 Íslensk stjórnkerfi

Áhugavert er að sjá muninn á þrýstingi er varðar evrópsk og íslensk lög í umhverfismálum. Á meðan þrýstingur frá evrópsku reglugerðinni var mjög áþreifanlegur hjá flestum viðmælendum hlógu sumir þeirra þegar fjallað var um íslenskar reglugerðir og þrýsting frá þeim. Var það álit nokkurra viðmælenda að íslenska regluverkið væri frekar laust og gerði ekki sterkar kröfur til fyrirtækja hér á landi eða eins og Kristín sagði: „Já, ég er bara að tala um evrópskan þrýsting, ég er ekkert að tala um innlandan.“ Ingibjörg bætti við að margir ólíkir staðlar væru í boði hér á landi: „Sko það sem er nú þegar hérna er, er svo mikið svona bleh. Þú getur bara gert eitthvað. Einhvern veginn. Því miður.“ Með ólíkum stöðlum geta fyrirtæki þó nálgast umhverfismál á sínum forsendum sem viðmælendur töldu jákvætt.

Flestir viðmælendur voru sammála um að leiðbeiningar tengdar umhverfismálum og kröfur til fyrirtækja í þeim málum væru ekki nægar á Íslandi. Helga fagnaði samræmingu í upplýsingagjöf milli fyrirtækja með nýjum reglum í stað ólíkra staðla sem hægt er að fylgja í dag „þannig að þetta getur held ég hjálpað til við að svona samræma það líka sem að er svolítil vöntun á í þessum frumskógi.“ Guðrúnu fannst til dæmis hið opinbera veita litlar leiðbeiningar er varða umhverfismál fyrirtækja: „Bara ekkert vera að fréttu sko. Rosa lítið.“ Þá töluðu viðmælendur um að takmarkaðar upplýsingar sem fjárfestar gætu fylgt væru komnar frá Fjármálaeftirlitinu. Helgu fannst að Festu hefði tekist að taka betur við leiðbeinendahlutverki heldur en hinu opinbera: „Sko opinbera hefur, það er einhvern veginn ekki að koma...“. Guðrún, Ingibjörg og Helga hrósuðu Festi fyrir að taka saman og kortleggja nýjar reglugerðir og koma þeim upplýsingum til fyrirtækja ásamt því að búa til tengslanet tengt sjálfbærni fyrir-

tækja. Þá nefndu viðmælendur einnig að ráðgjafafyrirtæki og lögmannsstofur hafa tekið að sér fræðslu og vinnustofur þegar kemur að nýjum reglugerðum. Af svörum viðmælenda virðast íslensk stjórnvöld litlu bæta við þær Evrópureglugerðir sem innleiddar eru á Íslandi.

5 Umræður

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að áhersla stjórna fyrirtækja á umhverfismál sé takmörkuð. Þrýstingur sem stjórnir fyrirtækja upplifa frá haghöfum var hægt að greina eftir því hvort að hann væri samfélagslegur (óbeinn) eða tengdur fjárhaglegum áhrifum (beinn). Þannig lýstu viðmælendur litlum sem engum áhrifum frá samfélaginu en beinn fjárhagslegur þrýstingur frá haghöfum í virðisæðju, lánveitendum og fjárfestum virðist hafa meiri áhrif. Þann þrýstingur má þó að vissu leyti rekja til innleiðingar á reglugerðum ESB um sjálfbærniupplýsingar. Af niðurstöðum má því ráða að þó að viðmælendur upplifi aukna meðvitund og samtal í samfélaginu um umhverfismál, sem kom að hluta til fram í áherslu á að yngra starfsfólk gerði meiri kröfur í umhverfismálum, skynjuðu viðmælendur ekki mikinn þrýsting á þau fyrirtæki sem þeir sitja í stjórn hjá. Viðmælendur voru ekki spurðir beint út í ábyrgð fyrirtækjanna gagnvart komandi kynslóðum, en sú staðreynd að þrýstingur frá yngra starfsfólki virtist ekki vege þungt bendir til þess að fyrirtækin séu langt frá því að uppfylla ákall Láru Jóhannsdóttur og Brynhildar Davíðsdóttur (2024) um áherslu á framtíðarkynslóðir í umhverfismálum.

Viðtölin sýndu fram á að viðmælendur upplifðu mikla óvissu í málaflokknum, sérstaklega hvað varðar innleiðingu á evrópureglugerðum, og óttuðust aukinn kostnað. Í fræðilegu samhengi vekur það þó athygli að þessi óvissa virðist ekki leiða til hermunar, hugsanlega vegna þess að stöðlunarþrýstingur er ekki nægjanlega mikill. Skipulagsheildir virðast, samkvæmt svörum viðmælenda, annað hvort óháðar lögmæti í sjálfbærni og umhverfismálum eða að lögmætisþröskuldurinn er enn lágur og því ekki þörf á því að herma eftir skipulagsheildum sem skara fram úr í málaflokknum til að halda lögmæti. Eina vísbendingin um mikilvægi lögmætis í umhverfismálum fyrir viðmælendur var meðvitund um að það að verða uppvís að grænþvotti myndi hafa alvarlega afleiðingar í för með sér.

Greining á þrýstingi frá haghöfum í átt að aukinni sjálfbærni og umhverfisaðgerðum sýnir að viðmælendur upplifðu mun á haghafahópum. Þeir haghafar sem geta beitt fjármagni virðast hafa meiri áhrif en haghafar sem byggja sinn þrýsting fremur á lögmæti. Þessa skiptingu mætti að vissu leyti skilgreiningum á áhrifamætti haghafa, sem felst í lögmæti, valdi og hversu knýjandi þörf þeirra er (Mitchell og Sonnenfeld, 1999; Mitchell o.fl., 1997). Af þessum þremur atriðum virðist vald í gegnum fjármagn skila mestum áhrifamætti. Sú niðurstaða að áhrifamáttur haghafa fari eftir því hvort hann tengist fjárhagslegum hagsmunum skipulagsheildarinnar eru í samræmi við þær niðurstöður að stöðlunarþrýstingur sé líklegastur til að hafa áhrif þar sem þrýstingur frá viðskiptavinum hefur áhrif (Chu o.fl., 2017; Vejvar o.fl., 2018). Það dugar þó ekki til ef neytendur líkt og fyrirtæki horfa fyrst og fremst til kostnaðar eins og viðtölin benda til. Hagnýt gildi þessarar rannsóknar felst í því að benda á ástæður þess að ekki sé vænlegt að varpa ábyrgð á breytingum í umhverfismálum á almenning og samfélagslegan þrýsting. Niðurstöður benda því til þess að það sé ólíklegt til að skila sér í breytingum á stefnu fyrirtækja. Ástæður þess liggja meðal annars í því að þrýstingur neytenda sem haghafa virðist ekki ná alla leið til stjórna fyrirtækja, nema þá þeirra fyrirtækja sem næst standa hinum almenna neytanda. Þegar sjálfbærni og umhverfisaðgerðir leiða til aukins kostnaðar, hvort sem er fyrir neytendur eða fyrirtækis sjálf virðist kostnaður vege þyngra en umhverfissjónarmið. Til þess að raunverulegar breytingar verði þurfi því til lengri eða skemmri tíma annað hvort fjárhagslega hvata og/eða þvingun í formi laga og reglugerða sem fylgt sé eftir með þeim hætti að fyrirtæki sem ekki standa sig sé refsað. Viðmælendur telja þó að þvingandi þrýstingur gæti komið í veg fyrir jákvæðni og nýsköpun gagnvart málaflokknum, sem er í samræmi við erlendar niðurstöður (Daddi o.fl., 2016) og minnkað athygli sem aðrir haghafar fá (Schmitz o.fl., 2019). Niðurstöður benda til þess að aðgerðir í umhverfismálum muni ekki ná almennri fótfestu nema með tilkomu opinberra aðila, en að skipulagsheildir sem sýni nýsköpun í mála-

flokkinum geti jafnframt nýtt það til þess að byggja upp ímynd, tryggja seljanleika fyrirtækisins og laða að sér starfsfólk sem horfir til framtíðar. Eins og Johannsdóttir og Davidsdóttir (2024) benda á er kostnaður við það að taka tillit til náttúru og framtíðarkynslóða í viðskiptum ekki tekinn með í reikninginn í rekstri fyrirtækja. En með því að gera meira en það sem reglugerðir og þrýstingur frá haghöfum kallar eftir eru fyrirtæki að búa í haginn fyrir framtíðina. Niðurstöður þessarar greinar er að samfélagslegur þrýstingur á Íslandi sé ekki nægjanlegur til þess að einstaklingar og skipulagsheildir breyti hegðun sinni. Í samræmi við niðurstöður Torelli, Balluchi og Lazzini (2020) um að grænþvottur hafi takmarkaðar afleiðingar nema að lög séu brotin, þá virðast stjórnarmenn í íslenskum fyrirtækju aðeins upplifa þrýsting til breytinga í gegnum lög og reglugerðir.

Þó að rannsóknin nái til stjórnarmanna í stjórnnum 26 fyrirtækja í 10 atvinnugreinum felast þó takmarkanir í því að hún byggir aðeins á níu viðtölum. Þá takmarkar það sýn á viðbrögð íslenskra fyrirtækja að ræða eingöngu við stjórnarmenn en ekki framkvæmdastjóra fyrirtækja, sem standa nær viðskiptavinum en stjórnarmeðlimir. Þar sem um eiginlega rannsókn er að ræða er ekki hægt að alhæfa út frá niðurstöðum og því væri áhugavert að fylgja niðurstöðum eftir með meginlegum rannsóknum á haghafaþrýsting í umhverfismálum. Í ljósi mikilvægi beinna fjárhagslegra áhrifa haghafa í umhverfismálum væri jafnframt áhugavert að fylgja rannsókninni eftir með viðtölum við framkvæmda- og fjármálastjóra og horfa sérstaklega eftir mögulegum framtíðarkostnaði fyrirtækja við það að taka ekki tillit til umhverfismála.

Heimildir

- Adams, R. B., Hermlin, B. E. og Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of economic literature*, 48(1), 58-107
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., og Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of management journal*, 42(5), 507-525.
- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., og Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497.
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., og Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114.
- Bananuka, J., Bakalikwira, L., Nuwagaba, P. og Tumwebaze, Z. (2021). Institutional pressures, environmental management practices, firm characteristics and environmental performance. *Accounting Research Journal*, 34 (6), 637-665.
- Berrone, P., Fosfuri, A., og Gelabert, L. (2017). Does greenwashing pay off? Understanding the relationship between environmental actions and environmental legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 144, 363-379.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management review*, 36 (1), 151-179.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "our common future."*. UN Secretary-General.
- Byskov, M. F. (2019). Climate change: focusing on how individuals can help is very convenient for corporations. *The Conversation*, 9.
- Chams, N., og García-Blandón, J. (2019). Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. *Journal of cleaner production*, 226, 1067-1081.
- Chu, S. H., Yang, H., Lee, M., og Park, S. (2017). The impact of institutional pressures on green supply chain management and firm performance: Top management roles and social capital. *Sustainability*, 9 (5), 764.
- Daddi, T., Testa, F., Frey, M. og Iraldo, F. (2016). Exploring the link between institutional pressures and environmental management systems effectiveness: An empirical study. *Journal of environmental management*, 183, 647-656.
- Day, T., Mooldijk, S., Smit, S., Posada, E., Hans, F., Fearnough, H., Kachi, A., Warnecke, C., Kuramochi, T. og Höhne, N. (2022). *Corporate climate responsibility monitor 2022. Assessing the transparency and integrity of companies' emission reduction and net-zero targets*. New climate institute and Carbon Market Watch. Sótt af <https://newclimate.org/sites/default/files/202206/CorporateClimateResponsibilityMonitor2022.pdf>
- DiMaggio, P. J., og Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48 (2), 147-160.

- Driscoll, C., og Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of business ethics*, 49, 55-73.
- Eccles, R. G., Johnstone-Louis, M., Mayer, C. og Stroehle, J. (2020). The board's role in sustainability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/the-boards-role-in-sustainability>
- Festa. (2023). Vegvísir - Lög og reglur Evrópusambandsins um sjálfbærni. https://irp.cdn-website.com/59e18e25/files/uploaded/vegvi-sir_-_lo-g_og_reglur.pdf
- Freeman, R. E. (2023). Stakeholder management: framework and philosophy. Í R. Edward Freeman's *Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 61-88). Cham: Springer International Publishing.
- Galbreath, J. (2012). Are boards on board? A model of corporate board influence on sustainability performance. *Journal of Management og Organization*, 18 (4), 445-460.
- Gao, Y., Gu, J., og Liu, H. (2019). Interactive effects of various institutional pressures on corporate environmental responsibility: Institutional theory and multilevel analysis. *Business Strategy and the Environment*, 28 (5), 724-736.
- Glaser, B., og Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Han, S., og Ito, K. (2023). What explains the spread of corporate social responsibility? The role of competitive pressure and institutional isomorphism in the diffusion of voluntary adoption. *Journal of Management og Organization*, 1-22.
- Herold, D. M. (2018). Demystifying the link between institutional theory and stakeholder theory in sustainability reporting. *Economics, Management and Sustainability*, 3 (2), 6-19.
- Iborra, M., og Riera, M. (2023). Corporate social irresponsibility: What we know and what we need to know. *Corporate social responsibility and environmental management*, 30 (3), 1421-1439.
- Johannsdóttir, L., og Davidsdóttir, B. (2024). Proposed paradigm shift from shareholders and stakeholders to future successors. *Discover Sustainability*, 5 (1), 194.
- Jóhanna Gunnþóra Guðmundsdóttir (2021). *Ný gildisviðmið í íslensku viðskiptaumhverfi: Sjálfbærnisýrslur með gleraugum stofnanakenninga*, [MS-ritgerð Háskóli Íslands] <https://hdl.handle.net/1946/40143>
- Khurshid, A., Muzaffar, A., og Bhutta, M. K. S. (2021). Institutional pressures and supplier involvement: a perspective on sustainability. *Operations Management Research*, 14 (1), 123-137.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., og Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management*, 34 (6), 1152-1189.
- Lee, M. T., og Raschke, R. L. (2023). Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations? *Journal of Business Research*, 155, 113393.
- Lög um ársreikninga nr. 3/2006. <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2006003.html>
- Lög um umhverfisábyrgð nr. 55/2012. <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2012055.html>
- Lög um upplýsingagjöf um sjálfbærni á sviði fjármálaþjónustu og flokkunarkerfi fyrir sjálfbærar fjárfestingar nr 25/2023. <https://www.althingi.is/lagas/154b/2023025.html>
- María Guðjónsdóttir. (2024). *Umsögn aðgerðaráætlun í loftslagsmálum. Mál nr. S-119/2024 í Samráðsgátt*. https://vidskiptarad.cdn.prismic.io/vidskiptarad/ZvFDebVsGrYSvq4r_vidskiptarad-umsogn-loftslagsmal.pdf
- Martínez-Ferrero, J., og García-Sánchez, I. M. (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26 (1), 102-118.
- Masocha, R., og Fatoki, O. (2018). The role of mimicry isomorphism in sustainable development operationalisation by SMEs in South Africa. *Sustainability*, 10 (4), 1264.
- Mazutis, D., Hanly, K. og Eckardt, A. (2022). Sustainability (Is Not) in the Boardroom: Evidence and Implications of Attentional Voids. *Sustainability*, 14 (14), 8391.
- McWilliams, A., og Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21 (5), 603-609.
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., og Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22 (4), 853-886.
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237.
- Park, W. (2022, 5. maí). Businesses shape how we talk about climate change, and sometimes this can stop us from paying attention to their actions. *BBC*. <https://www.bbc.com/future/article/20220504-why-the-wrong-people-are-blamed-for-climate-change>.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., og De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4 (1), 403-445.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., og Gwozdz, W. (2013). Conformance and deviance: Company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting. *Business strategy and the environment*, 22 (6), 357-373.
- Runólfur S. Steinþórsson og Þröstur O. Sigurjónsson (2022). Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja í fræðilegu og hagnýtu ljósi: Dæmi frá Íslandi. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 19 (1), 95-116.

- Sameinuðu þjóðirnar. (2015). *Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun*. Sótt af <https://sdgs.un.org/goals>.
- Sameinuðu þjóðirnar. (2015). *Parísarsamningurinn*. Sótt af: <https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit-skyrslur-og-skrar/Par%C3%ADsarsamningurinn.pdf>
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. og Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of operations Management*, 28 (2), 163-176.
- Schmitz, E. A., Baum, M., Huett, P. og Kabst, R. (2019). The contextual role of regulatory stakeholder pressure in proactive environmental strategies: An empirical test of competing theoretical perspectives. *Organization and Environment*, 32 (3), 281-308.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations* (4. útgáfa). Sage.
- Sharma, S., og Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic management journal*, 26 (2), 159-180.
- Shukla, P. R., Skea, J., Slade, R., Al Khourdajie, A., van Diemen, R., McCollum, D., Pathak, M., Some, S., Vyas, P., Fradera, R., Belkacemi, M., Hasija, A., Lisboa, G., Luz, S. og Malley, J. (ristjórar) (2022). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press.
- Sigríður Ingibjörg Ingadóttir. (2023, 18. jan). Fyrirtækin losa en almenningur borgar brúsann. *Heimildin*. <https://heimildin.is/grein/16509/fyrirtaekin-losa-en-almenningur-borgar-brusann/>
- Strauss, A., og Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2. útgáfa), Sage.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20 (3), 571-610.
- Testa, F., Boiral, O. og Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing?. *Journal of Business Ethics*, 147 (2), 287-307.
- Torelli, R., Balluchi, F., og Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business strategy and the Environment*, 29 (2), 407-421.
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
- United Nations. (2022, 26. október). Climate Plans Remain Insufficient: More Ambitious Action Needed Now. <https://unfccc.int/news/climate-plans-remain-insufficient-more-ambitious-action-needed-now>
- Vejvar, M., Lai, K. H., Lo, C. K. og Fürst, E. W. (2018). Strategic responses to institutional forces pressuring sustainability practice adoption: Case-based evidence from inland port operations. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 61, 274-288.
- Lyon, T. P., og Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization and Environment*, 28 (2), 223-249.
- Viðskiptaráð, NASDAQ Iceland og Samtök atvinnulífsins. (2021). *Stjórnarhættir fyrirtækja -Leiðbeiningar*. https://leidbeiningar.is/wp-content/uploads/2021/06/Stjornarhaettir_fyrirtaekja_A5_IS_Vefur.pdf

