

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Ståle Lilleberg

---

## Miljøtiltak i Posten – hvordan begrunnes de av aktører i organisasjonen

---

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 48

## **Forord**

Masteroppgaven er avsluttende del av MBA studiet ved Nord universitet. Det har vært noen slitsomme stunder med læring innimellom de mer morsomme stundene med læring. Jeg vil rette en takk til alle de lærere som har bidratt til dette studie disse årene. Min arbeidsgiver som har latt meg tilrettelegge for å kunne studere. Og min familie som har hjulpet til med å få dette til.

## **Sammendrag**

Denne oppgaven tar for seg miljøtiltak i Posten Norge og hvordan det oppfattes i organisasjonen. Miljø er en av Posten konsernets viktigste satsningsområder. Det er spesielt utslipp av CO<sub>2</sub> som har hatt sterkt fokus. I de årlige Bærekraftsrapporter uttrykkes det tilfredshet med resultatene som fremkommer for å møte miljøutfordringen. Det ble i 2008 satt ett mål om å redusere CO<sub>2</sub> –utslippene med 30 % ut fra nivået i 2009 innen 2015. Det har vist seg at målsetningen som er satt har blitt revidert tidligere enn antatt fordi målene er oppfylt. Er årsaken til disse måloppnåelsene på CO<sub>2</sub> en organisasjon som har stort fokus på miljøutfordringen på alle nivåer. På denne bakgrunn av ønskes det svar på følgende overordnede problemstilling.

*Hvordan argumenteres det i organisasjonen for miljøtiltak som skal bidra til å nå målsettinger om å redusere miljøavtrykket fra virksomheten?*

Eller er det andre økonomiske forhold eller virkemidler som har spilt på lag og gjort dette mulig. Forskningsspørsmålene er da konsentrert om miljøtiltakene knyttes til økonomi og lønnsomhet, knyttes tiltakene til samfunnsansvar eller er det andre begrunnelser. Finnes det andre forhold som avveier. For å finne ut dette har jeg gjort en kvalitativ studie. Ut fra intervjuer med ansatte i organisasjonen er jeg blitt noe klokere. Det er ikke tvil at det er høyt fokus på de økonomiske målene. Det er store dilemmaer knytte til det gjøre valg når miljøtiltak koster mer enn det miljøinvesteringer gir av effekter. På mange områder og i en god del tilfeller er det stort behov for at staten bruker av de virkemidlene de har. Så fritak av avgifter på elektriske biler er en av de virkemidlene som virkelig har gjort miljøatsingen mulig.

## **Abstract**

This task addresses environmental measures in Norway and how it is perceived in the organization. Environment is one of the Posten Group's most important focus areas. There is especially CO<sub>2</sub> emissions that have had a strong focus. The Annual Reports express the satisfaction of the results that emerge to meet the environmental challenge. In 2008, a target was set to reduce CO<sub>2</sub> emissions by 30% from 2009 levels by 2015. It has been shown that the target set has been revised earlier than assumed because the targets have been met. Is the reason for these goal achievement on CO<sub>2</sub> an organization that focuses heavily on the environmental challenge. Against this background, an answer is sought for the following overall issue.

How is it being argued in the Environmental Action Organization to help achieve goals to reduce environmental impact from the business?

Or are there any other financial conditions or instruments that have teamed up and made this possible. The research questions are then concentrated on whether environmental measures are linked to economy and profitability, are the actions of social responsibility linked or there are other reasons. Are there other conditions. To find out, I have done a qualitative study. Based on interviews with employees in the organization, I have become somewhat wiser. There is no doubt that there is a high focus on the financial goals. There are major dilemmas attached to making choices when environmental measures cost more than the environmental investments give off effects. In many areas and in a large number of cases there is a great need for the state to use the tools they have. Reduced taxes on electric cars is one of the tools that really made the environmental effort possible.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Innholdsfortegnelse .....	1
1 Innledning.....	2
1.1 Problemstilling og avgrensning .....	3
1.2 Bakgrunn: Postens fastsetting av miljømål og sekundering av mål .....	4
2. Teoretiske tilnærminger .....	12
2.1 Norske miljøutfordringer .....	13
2.2 Virksomheters mål - økonomiske og samfunnsansvaret .....	14
2.3 Virkemidler for å oppnå bærekraft .....	17
3. Metode.....	21
3.1 Kvalitativ studie.....	22
3.2 Undersøkellesdesign .....	23
3.3 Intervjuguide.....	24
3.4 Informanter .....	26
3.5 Tolking av data .....	27
3.6 Validitet og reliabilitet.....	28
4. Hvordan begrunnes miljøtiltak i Posten? .....	30
4.1 Ja takk, begge deler .....	31
4.2 Miljøtiltak ja takk, men ikke til hvilken som helst pris .....	31
4.3 Å få jobben gjort.....	35
4.4 Samfunnsansvar.....	36
5. Avsluttende drøfting.....	37
6. Oversikt over tabeller og figurer .....	41
7. Litteraturliste .....	42
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	44
Vedlegg 2: Bilder av nye el kjøretøy i posten.....	45

## 1 Innledning

Posten som en statlig eid stor bedrift i Norge har som mål å redusere miljøavtrykket av sin virksomhet. Det største miljøavtrykket av Postens virksomhet er knyttet til transport. Hvis vi ser på de totale CO<sub>2</sub>-utslippene i Norge, står transportnæringen for en vesentlig andel av disse. Slik sett kan Postens eventuelle bidrag til å redusere sine utslipp forbundet med transportvirksomhet, betraktes som et både symbolsk og faktisk viktig miljøbidrag

I Bærekraftsrapporten til Posten for 2016 uttrykkes det tilfredshet med Postens arbeid for å møte miljøutfordringer, det uttrykkes at man når de mål som settes. Ut fra mitt ståsted er det likevel viktig å spørre om miljøinnsats prioriteres i Postens organisasjon som sådan, om det finnes en forståelse av miljøutfordringer som endrer måten det arbeides på grunnleggende. Eller om miljøinnsatsen mer handler om overordnede målsettinger som kan nås uten gjennomgripende endring, og slik sett heller ikke behøver å ha feste i hele organisasjonen. I denne oppgaven konsentrerer jeg meg om å spørre om det på nivåene under konsernledelsen er en god forankring av målene som knyttes til miljø, og ikke minst om det er en forståelse av at miljøarbeid vedrører helheten og den totale driften i virksomheten på måter som gjør at miljø- og bærekraftargumenter i seg selv er en begrunnelse for å foreta valg av praksis på områder som har betydning for virksomhetens miljøavtrykk.

Postens miljøvisjon er:

«å jobbe målrettet for miljøeffektiv drift og en bærekraftig utvikling – som bidrar til at vi er verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern».

(Postens Bærekraftsrapport 2016 s.40)

Posten har da også gjennom ti år hatt konkrete måltall for reduisering av CO<sub>2</sub> utslippene. Målsettingen er satt og revidert i flere omganger. Det ble i 2008 satt et mål om at CO<sub>2</sub>-utslipp skal reduseres med 30 prosent ut fra nivået i 2009 innen 2015. Denne målsetningen ble tidlig ansett som oppnåelig og derfor revidert til at det skulle være en 40 prosent reduksjon ut fra nivået i 2009 men da i tidsperioden frem til 2020. Denne reviderte målsetningen ble allerede nådd i 2016. Ut fra dette ble det satt nye mål i 2017. Målet er nå at innen 2025 skal konsernet benytte kun fornybare energikilder i biler og bygninger.

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hvordan miljøambisjoner konkretisert til reduksjon av CO2 er implementert som miljøtiltak i Posten konsernet. Det gjør jeg ved å undersøke hvordan samfunnsansvaret knyttet til kutt i miljøutslipp forholder seg til et annet viktig mål den statlig eide virksomheten har, nemlig kravet til avkastning. Det er klare målsetninger fra eierne om størrelsen på avkastningen. Avkastningskravet fra eierne er klarere definert enn kravet til å redusere miljøutslipp.

Samfunnsansvar handler om at bedriften integrerer samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 129)

Konsernets evne til å bidra til miljøforbedringer må forventes å ha sammenheng med konsernets øvrige overordnede mål. En indikasjon på hvordan miljøambisjonene følges opp i praksis og utvikles, vil være hvordan miljøtiltak begrunnes i organisasjonen, om de begrunnes knyttet til samfunnsansvar eller om de begrunnes knyttet til økonomi og mål om balanse/overskudd.

### **1.1 Problemstilling og avgrensning**

Med bakgrunn i Postens miljøambisjoner og overordnede tiltaksplaner vil jeg undersøke følgende overordnede problemstilling:

Hvordan argumenteres det i organisasjonen for miljøtiltak som skal bidra til å nå målsettinger om å redusere miljøavtrykket fra virksomheten?

For å finne svar på dette, vil jeg stille følgende forskningsspørsmål:

- Knyttes miljøtiltakene til virksomhetens økonomi og krav om lønnsomhet?
- Knyttes tiltak til samfunnsansvar?
- Knyttes tiltak til andre begrunnelser?
- Hvordan avveies ulike begrunnelser mot hverandre?

Jeg vil avgrense meg til å undersøke hvordan miljøtiltak argumenteres for og begrunnes ved å oppsøke deler av organisasjonen, nærmere bestemt sentrale aktører i konsernets Helse, miljø og sikkerhet (HMS) enhet med ansvaret for sentrale miljøtiltak og Divisjon Post sin virksomhet i Norge. Divisjon Post har ansvaret for postbudene/postkontor, brevproduksjon og salg av brevprodukter og er derfor sentrale i en strategi for å redusere utslipp fra transport. Det

er i denne sammenhengen viktig å påpeke at jeg selv leder en avdeling i Divisjon Post. Dette gir en nærhet til det som skal undersøkes noe som både kan være en fordel og en ulempe. En fordel ved at jeg kjenner virksomheten godt fra før, en ulempe ved at det da er krevende å innta et mer overordnet utenfraperspektiv.

## 1.2 Bakgrunn: Postens fastsetting av miljømål og sekundering av mål

Posten er en stor samfunnsaktør i Norge. Det er avdelinger med aktivitet over hele landet.

Posten Norge er organisert i konsernstruktur med fire divisjoner og fire konsernstaber.



Figur 1 Konsernledelsen Posten Norge (Posten Norge, 2018)

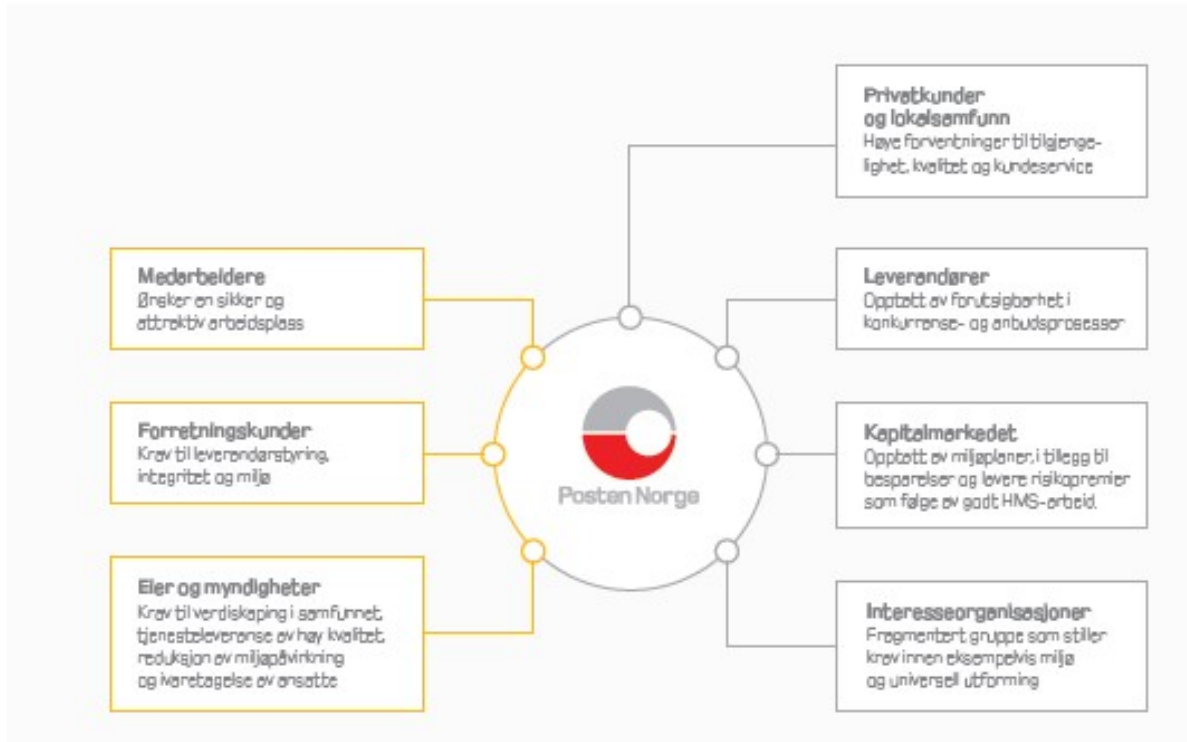
(Posten Norge, 2018 Finansiell rapport)

Posten Norge AS er heleid av Staten. Myndighetene har definert at statlig eide virksomheter skal jobbe for reduksjon av miljøavtrykket.

Av regjeringens eierskapsmelding. Meld. St. 13 (2010-2011), fremgår det at statlig eide selskaper skal være i fremste rekke når det gjelder miljøtiltak og utvikling av klimareducerende teknologi innenfor sin bransje. Mer konkret forventes det at selskapene identifiserer og rapporterer på vesentlige målindikatorer knyttet til sin miljø- og klimapåvirkning, og at dette gjøres i dialog med viktige interessenter Meld. St. 18 (2011–2012) Virksomheten til Posten Norge AS.

Posten har i sin Bærekraftsrapport (2016) uttrykt følgende knyttet til interessenter.

Figur 1.3: Viser de viktigste interessentene til Posten Norge. De tre viktigste til venstre.



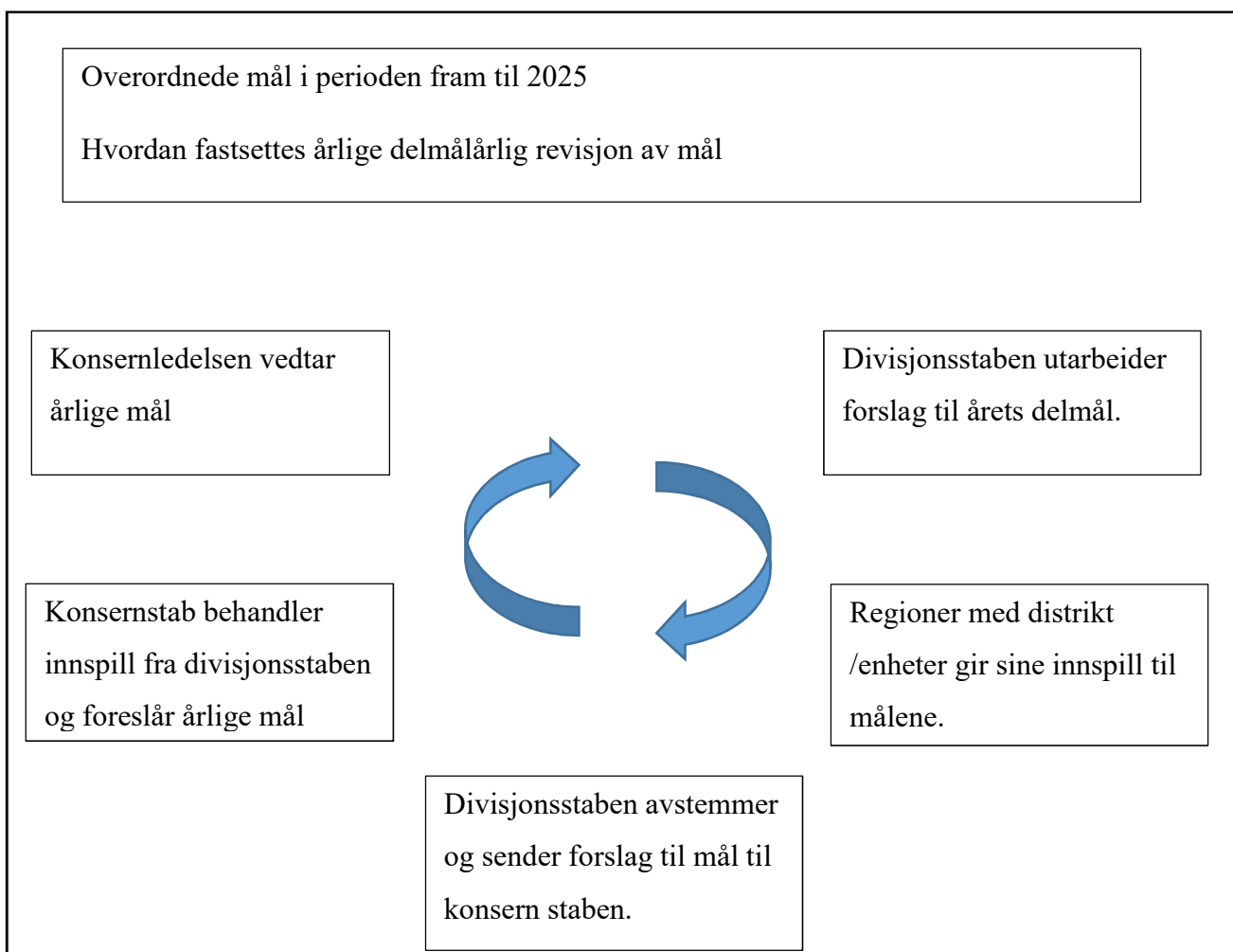
Figur 2: De viktigste interessentene til Posten Norge Bærekraftsrapporten s12

Konsernets målsettinger om å redusere CO2 utslippet fra virksomheten, slik jeg beskrev disse innledningsvis i oppgaven, er omsatt og uttrykt i konkrete mål fastsatt av konsernledelsen i Posten. For å utarbeide målene er det satt opp en styringsløype.

Overordnet er det fastsatt en ambisjon for konsernet. I dette tilfellet er det, som vi har sett innledningsvis, satt mål på CO2 utslipp i forskjellige faser.

Resultat og måloppnåelse for inneværende periode danner grunnlag for neste periodes mål. Jeg har basert på min kunnskap om organisasjonen laget følgende figur for å illustrere denne beslutningsprosessen:





Figur 3: Beslutningsprosess miljømål

Det er spesielt utslipp av klimagasser gjennom bruk av transportmidler som må reduseres i denne virksomheten. Dette fordi det er i forbindelse med transportvirksomhetene (Road) det vesentlige av CO<sub>2</sub>-utslippene det er vedtatt mål om å redusere er. Men det er også en del utslipp fra andre kilder (som innleide transportører, bygg, båter, fly).

Denne miljøbelastningen kan illustreres gjennom tall som viser utviklingen i utslipp fra de siste årene. Denne er delt inn i scoop, det vil si områder. Utslipp fra Posten konsernets egne biler finnes under scoop 1. Under scoop 2 finnes det jeg tolker som energiforbruk knyttet til bygg. Mens utslipp forårsaket av innleide undertransportører finnes under scoop 3.

Tabell 4.1: Viser samlet klimaregnskap for konsernet i tonn CO2e fra 2014 til 2016. Scope 1 er GRI-indikator EN 15, Scope 2 er GRI EN 16 og Scope 3 er GRI EN 17.

[ton CO2e]*	2014	2015	2016	2016 <sup>3</sup>
Scope 1	136 078	128 595	106 541	109 949
Road	135 407	127 981	105 995	109 404
Buildings	670	613	546	546
Scope 2 (locational based)	21 558	15 609	15 131	15 131
Scope 2 (market based)	50 342	11 951	2 453	2 453
Electricity (locational based)	19 184	13 091	12 678	12 678
Electricity (market based)	47 968	9 432	0	0
District heating	2 374	2 519	2 453	2 453
Scope 3	367 645	349 525	328 617	328 617
Road	234 400	219 141	216 458	216 458
Rail	4 331	5 492	4 655	4 655
Air	68 793	62 630	56 005	56 005
Water	56 072	56 760	47 355	47 355
Business travel	4 049	5 503	4 143	4 143
Sum (locational based)	525 281	493 729	450 289	453 698
Sum (market based)	554 065	490 071	437 611	441 019
	2014	2015	2016	2016
Outside of Scopes**	41 253	49 422	66 014	66 014

\*) Kildene til utslippsfaktorer er Department for Environment Food & Rural Affairs (Defra) samling av utslippsfaktorer fra 2015. Utslippsfaktorer er tank-to-wheel (TTW). For «Location based electricity» er den nordiske produksjonsmiksen i 2015. Konsolideringsmetoden i henhold til GHG-protokollen er «organisational control».

\*\*\*) «Outside of scopes» er den direkte CO2-effekten av forbrenning av biodrivstoff.

2) Markedsbasert metode for klimagassutslipp fra elektrisitet lagt til grunn

3) Inkluderer oppkjøp. 2016 er det kun oppkjøp av Espeland Transport som kommer i tillegg til 2015 regnskapet.

Tabell 1: Utslippoversikt

Basert på de forskjellige delene av virksomheten er det laget en plan med tiltak som skal bidra til at utslippene reduseres. Hva disse innebærer kan illustreres ved følgende tabell som tidligere fantes på Posten sine nettsider under samfunnsansvar, miljø og tiltak.<sup>1</sup>

## Overordnet Klima- og miljøhandlingsplan For Posten Norge – et utvalg av tiltak

Iht. 4.3 Forbrukerombudets veiledning om bruk av påstander som «klimanøytral» markedsføring

Kategori	Beskrivelse	Status
<b>CO2-reduksjonsmål</b>	Redusere CO2-utslipp med 30 % innen 2015 basert på 2008-nivå (126 000-reduksjon fra Baseline på 428 000 tonn CO2).	Vedtatt
<b>Transport</b>	Ny bilpark – i morselskapet er 16 % av kjøretøyene type Euro 4, og 82 % er Euro 5. Ser man på alderen til morselskapets innrapporterte kjøretøypark er 85 % av egne kjøretøy fra 2009 eller senere, mens 50 % av innleide kjøretøy i konsernet er fra 2009 eller senere.	Pågående
	Erstatte 1 300 bilruter med alternative kjøretøy som slipper ut mindre eller ingen CO2, f.eks el-mopeder og –traller. Konsernet har økt antall el-mopeder i Norge fra 231 i 2011 til 261 i 2012.	Pågående
<b>Alternativt drivstoff</b>	Pilotering av ulike drivstoff som har mindre påvirkning på miljøet (biogass, biodiesel, strøm, etc.).	Pågående
	Konsernet har gjennomført en betydelig satsing på biogass i 2012. I mars fikk Posten levert sine første biogassbiler. Første leveranse bestod av 31 biler. I dag finnes det totalt 65 biogassbiler i konsernets kjøretøypark. Satsingen vil fortsette i 2013.	Pågående
	Konsernet har investert i et stort antall elektriske kjøretøy til erstatning for fossile biler, og har i dag Norges største flåte av elektriske kjøretøy.	Pågående
<b>Logistikk</b>	Kontinuerlige forbedringer i logistikk-løsninger, samhandling og optimalisering som reduserer km kjørt og utslipp.	Pågående
<b>Tog</b>	66,9 % togandel i 2012, på strekninger i Norge der det er mulig å erstatte lastebiler med tog.	Pågående
	Opprettet egen forretningsenhet for utvikling av tog-løsninger og kontinuerlig utvikling av nye tog-løsninger som erstatning for lastebiler, spesielt i Europa.	Gjennomført
<b>Energi</b>	Kjøper grønn elektrisitet med opprinnelsesgaranti.	Gjennomført
	Utvikling av energieffektive bygg med geotermisk varme som for eksempel Østlandsterminalen og Berger.	Gjennomført
<b>Kompetanse</b>	3 449 medarbeidere gjennomført miljøbeviset-opplæring.	Gjennomført
	Miljøeffektiv opplæring av lastebilsjåførere.	Pågående
	Utarbeidet et eget miljø e-læringsprogram for nyansatte.	Gjennomført
	Etablert et miljøfond hvor ansatte kan få støtte til å gjennomføre miljøtiltak ved egen enhet.	Gjennomført
<b>Innkjøp</b>	Etablerte krav til miljøprestasjon av underleverandører.	Gjennomført
	Medlem av Svanens Innkjøperklubb som er pådriver for å velge svanemerke produkter og andre miljøtilpassede alternativer.	Gjennomført
	Etablert transportleverandørprogram for å stille miljøkrav og følge opp transportleverandørenes miljøprestasjon.	Pågående
<b>Avfall</b>	Målet er å øke andelen kildesortering til 91 % innen utgangen av 2015. I 2012 kildesorterte Posten ca. 81 %.	Pågående

<sup>1</sup> Lesedato på Posten sine nettsider: 14.04.2016

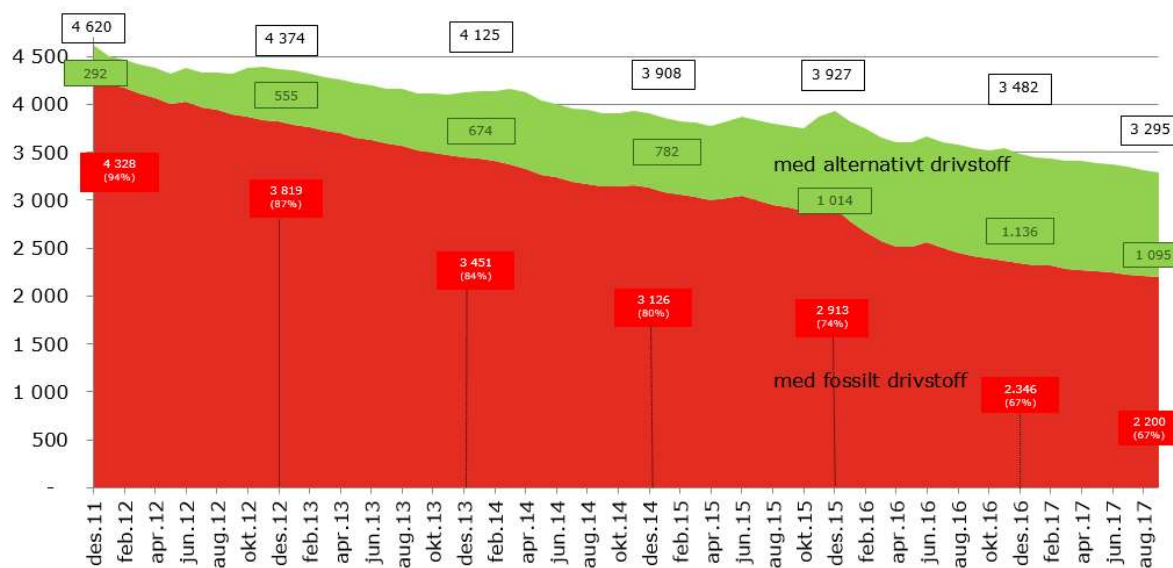
Utslippsnivå fra biler betegnes ut fra EURO standard- klassifisering. Dagens nye biler med lavest utslipp er for tiden definert som EURO 6 biler. El biler/kjøretøy tilbys i dag innenfor forskjellige modeller. Antall modeller basert på elektrisk drift er økende, som et svar på at etterspørselen av elektriske biler har vært stigende de siste årene.

Det er forsket en del på hva som skal til for å møte miljøutfordringene i samfunnet. En tilnærming man har funnet at fungerer er å sette en pris på forurensing, slik at det koster å forurense. Mye miljøarbeid er bygget på at forurenseren skal betale det som er definert som samfunnets kostnader med forurensning av miljøet (NOU 2015 :15, 2015).

Dette prinsippet medfører at det på en del områder vil være en økonomisk fordel for en virksomhet å ligge i forkant av utviklingen, ved å implementere tiltak i virksomheten og ta hensyn til de miljøutfordringer som er definert før de begynner å påføre virksomheten betydelige kostnader.

I Posten er det, som vi har sett av listen over utvalgte tiltak, investert en del for å ha en så ny flåte av kjøretøy som mulig. I denne sammenhengen byttes tradisjonelle bensin biler ut med alternative kjøretøy som går på elektrisitet, biodiesel – neste generasjon biodiesel(HVO), hydrogen og gass.

Størst endring er det i forhold til overgang fra tradisjonelle bensindrevne kjøretøy til elektriske. Andelen elektriske kjøretøy har økt gjennom de siste årene. Det er ca. 1000 elektriske kjøretøy i Posten. Antall biler som går på tradisjonelt drivstoff (diesel) er ca 2200. (kilde: intern rapportering av kjøretøystatus)



Figur 4 Utvikling kjøretøy

Posten tilbyr klimanøytral servicepakke og klimanøytral distribusjon av adresserte og uadresserte sendinger for bedriftsmarkedet. Store kunder som for eksempel IKEA er opptatt av miljøet og stiller krav til Posten i forbindelse med anbud på transportoppdrag.

Interne tiltak for å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp i virksomheten, er å ta i bruk kjøretøy uten fossilt drivstoff og å gjennomføre kurs i miljøeffektiv kjøring for sjåfører. Det er likevel nær umulig å gjøre tjenestene denne virksomheten tilbyr helt CO<sub>2</sub>-frie. For å kompensere for restutslippet kjøper Posten klimakvoter.

Statens politikk på området gir økonomiske insentiver til at omlegging skal skje, blant annet fritak for mva ved leie/leasing av elbiler fra 2014 (statsbudsjettet for 2014). Politikken har vært å gjøre det fordelaktig å anskaffe elbiler gjennom avgiftspolitik og subsidier. Dette har både skjedd gjennom gratis bompenger og reduserte engangsavgifter knyttet til kjøp av kjøretøyene.

#### Måling av resultater

Postens divisjoner med tilhørende forretningsområder/driftsregioner måles på miljø. Utslipp av CO<sub>2</sub> og antall kjøretøy på konvensjonelt drivstoff måles som en av måltallene (KPI – Key Performance Indicators) på resultatkartet til lederne på alle nivåer i Divisjon Post.

Divisjonsdirektørene som er en del av konsernledelsen (KL) måles altså gjennom KPI på en måte som understøtter klimamål/utslippsreduksjoner.

Får å nå målene er det satt opp KPI/nøkkeltall. Dette er klart definerte måltall. Disse måltallene er gjennomgående i hele divisjon Post og danner grunnlaget for måling av resultatoppnåelsen. Med gjennomgående mål og definisjoner sikres det konsistens i rapportering. Det er enkle måltall og forholde seg til.



KPIer  
e100393 Sum P Regioner 520

	Regnskap År 17 September	Regnskap År 16 September	R17 vs R16 September	Mål År 17 September	Regnskap År 17 Hittil i år	Regnskap År 16 Hittil i år	R17 vs R16 Hittil i år	Mål År 17 Hittil i år	Mål År 17 Årstotal	Regnskap År 16 Årstotal
<b>Attraktiv arbeidsplass, godt arbeidsmiljø:</b>										
Sykefravær (%)	6.4	6.9	0.5	6.7	6.9	7.0	0.1	7.0	7.0	7.1
H2 verdi	7.0	7.2	0.3	6.8	3.4	7.0	3.6	6.8	6.8	7.0
<b>Industrialisert:</b>										
Produktivitet	97	98	-2	90	99	96	3	89	90	98
Årsverk totalt	6,224	6,710	486	6,311	6,224	6,710	486	6,311	6,603	6,838
<b>Integret:</b>										
Samhandlingstiltak (000)		292	-292	2,163	13,364	20,695	-7,331	19,464	25,952	30,580
<b>Kundeorientert:</b>										
NEX feilrate A prio	2.1	2.4	0.3	2.4	2.3	2.2	-0.1	2.4	2.4	2.4
NEX feilrate B øko	2.3	3.3	1.0	2.4	2.9	2.8	-0.1	2.4	2.4	2.9
Andel utlev PIP	95			95	94			95	95	
Klageandel OMA	3.8	7.2	3.5	3.1	4.4	6.0	1.6	3.1	3.1	6.0
Distr feilrate 2-strøm	0.4	1.0	0.6	1.1	0.5	1.1	0.6	1.1	1.1	1.1
Kundeklager pr 000 postkasse	2.0	2.4	0.4	2.5	2.1	2.5	0.4	2.5	2.5	2.6
<b>Miljøeffektiv drift, bærekraftig utvikling:</b>										
CO2 utslipp (tonn)	1,077	1,211	135	1,260	9,383	11,237	1,854	10,677	14,246	14,795
Antall kjerretøy m/fossilt drivstoff	2,200	2,420	220	2,242	2,200	2,420	220	2,242	2,198	2,346
<b>Lønnsom vekst, konkurransekydig verdiløpning:</b>										
Kostnader K41,K5-K7 (MNOK)	376.8	398.2	21.4	393.9	3,368.7	3,638.1	269.4	3,500.7	4,710.1	4,880.3

Figur 5 KPI kart

KPIene på miljø er med på nå den overordnede målsetningen knyttet til reduksjon av CO2. Reduksjon av bilpark som går på fossilt drivstoff skal ha en effekt som støtter opp om målet for redusert CO2 utslipp. Men også støtte opp om målet knyttet til CO2 fri distribusjon av brevpost i sentrum av 40 Norsk byer og tettsteder. (Posten Norge, 2015c)

KPI kartet er delt inn i områder der miljøeffektiv drift og bærekraftig utvikling er en av områdene.

For topplederne er også en del av målene på miljø en del av den enkeltes leders mål som kan utløse lønnsbonus.

Disse forholdene er med på å øke fokus på å nå målene.



## 2. Teoretiske tilnærminger

I et historisk perspektiv er bærekraftig utvikling et relativt nytt begrep. Det ble for alvor tatt i bruk gjennom 1980-tallet. Regjeringer over hele verden har bekreftet at en bærekraftig utvikling må bygge på velferdsperspektivet, det økologiske perspektivet og generasjonsperspektivet (Brattaas, 1999 s.14).

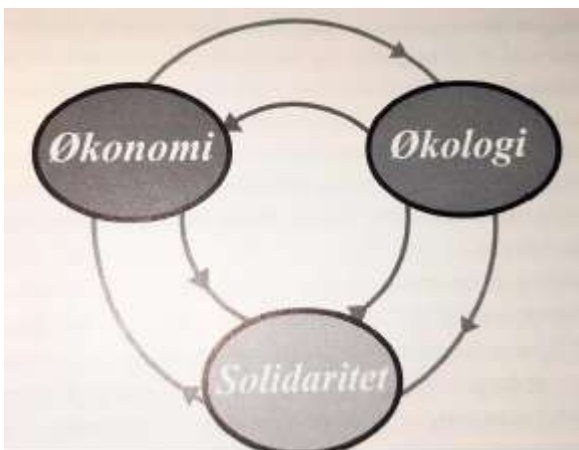
En utvikling er bærekraftig dersom den tar utgangspunkt i jordens tilstand, jordens reaksjonsmønster og jordens bæreevne. Ut fra dette må det etableres følgende grunnprinsipper, slik dette er utlagt i Brattas (1999):

- Produksjon må styres ut fra økologisk viten
- Vi har lånt jorden av våre barn
- Miljømål skal være hovedrettesnor
- Vi må tenkte globalt og handle lokalt.

For å få til dette er det behov for:

- Ny tenkning
- Nye virkemidler
- Nye roller og ansvarsfordelinger
- Holdningsendringer

Bærekraftig utvikling er altså et spørsmål om samspill mellom økonomi, økologi og solidaritet.



Figur 6: Bærekraftig utvikling (Brattaas, 1999)

For å tenke nytt og se om det er mulig å få til endringer, er det i FN-regi avholdt konferanser der medlemslandene skal slutte seg til tiltak for å få til en bærekraftig utvikling. Kyoto avtalene Rio avtalen og Paris avtalen.

Felles for disse avtalene er at de er internasjonale og har en målsetting om å forplikte landene til å redusere utslippene av klimagasser. Norge har som nasjon ratifisert den siste av disse: Paris avtalen. Det ble gjort i april 2016. (Regjeringen, 2016)

## 2.1 Norske miljøutfordringer

Globale utfordringer angår Norge og internasjonale avtaler forplikter Norge. Men det er diskusjoner om hvordan Norge skal bidra og forplikte seg, om det er slik at Norge best bidrar for å kutte utslipp i Norge, eller om det blir ”mer miljø for pengene” dersom Norge i større grad betaler for at det gjøres utslipp i andre land. Det er likevel ingen tvil om at det må gjøres endringer i Norge. Det er i stor grad utslipp av klimagasser som har nyhetens interesser. De siste årene er det særlig forurensning fra biltrafikk i de store byene vinterstid som har vært i søkelyset. Bergen og Oslo har vedtatt mulighet for å begrense trafikken nokså radikalt enkelte dager. Og det arbeides i de store byene med å redusere bruk av bil i bykjernene året gjennom. Her er det særlig tiltak i Oslo, som å stenge gater, fjerne parkeringsplasser i indre by og legge på bompenger, som de siste årene har fått mye oppmerksomhet og vakt stor debatt. Debatten handler om hvordan alvoret i miljøutfordringene vurderes og i forlengelsen av det, hva slags tiltak som er nødvendige. Klimagassutslippene har gått ned de siste årene i landets hovedstad (se for eksempel: <https://www.aftenposten.no/osloby/i/G1qjd9/Oslo-nadde-klimamalet-for-2017-allerede-i-2016>)

Mål som etableres og virkemidler som settes inn for å nå disse nasjonalt og lokalt, har betydning ikke bare for individer men også for virksomheter, herunder Posten. Når det for eksempel stenges gater og bompenger øker, har det betydning for virksomheter og kan føre til at disse tilpasser sin virksomhet. Slik det også har betydning dersom det settes inn virkemidler som direkte påvirker virksomheters evne til å nå egne miljømål, slik det bakgrunnskapitlet er nevnt at gjøres for eksempel ved å legge en pris på forurensning.



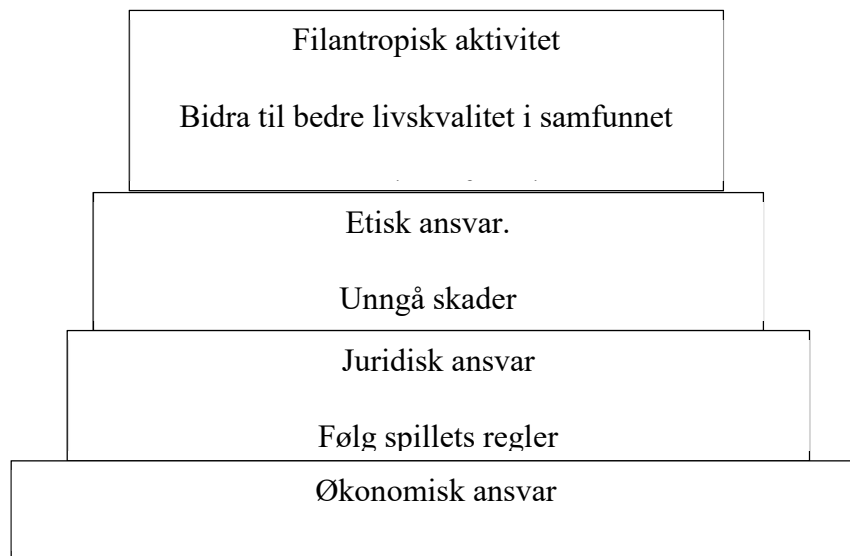
## 2.2 Virksomheters mål - økonomiske og samfunnsansvaret

Økonomisk teori legger til grunn at bedrifter skal være lønnsomme/gå med overskudd. Dette gjelder også for statlige virksomheter. Men staten som eier av Posten Norge AS stiller også andre krav som handler om virksomhetens samfunnsansvar, og da er miljøkrav blant disse:

Økonomisk teori legger til grunn at bedrifter skal være lønnsomme/gå med overskudd. Dette gjelder også for statlige virksomheter. Men staten som eier av Posten Norge AS stiller også andre krav som handler om virksomhetens samfunnsansvar, og da er miljøkrav blant disse:

Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility) handler om hvordan verdier skapes og hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn (Erichsen et al., 2015, s. 129)

Samfunnsansvar er et sentralt ansvarsområde for ledelse og styret i virksomheter. Det er altså ikke kun å tjene penger som er målet. Det må også leveres positive nettobidrag til samfunnet. Det er ulike nivåer for samfunnsansvar.



Figur 7 Pyramide for virksomheters samfunnsansvar (Carroll 1991)

Gjengitt i (Erichsen et al., 2015, s. 130)

Slik dette er utlagt i denne pyramiden er den øverste klossen i pyramiden den kanskje letteste å imøtekomme for virksomheter. Den handler om filantropi, om å bidra til lokalsamfunn, nasjonalt eller internasjonalt. Noe som kan oppnås både ved å gi støtte til frivillige organisasjoner og ved å støtte opp om investeringer, som fotballbaner eller vaksiner. Etisk ansvar og å unngå skader, den neste klossen i pyramiden kan være mer krevende. Det kan for eksempel handle om å redusere miljøutslipp som er til skade og bryter med en bærekraftig

tankegang. Juridisk ansvar, handler på sin side om å følge lovverk. Det være seg for utslipp eller for helse, miljø og sikkerhet. Mens økonomisk ansvar kan handle om å forplikte seg økonomisk også ut over det som gir goodwill eller lønnsomhet.

Økonomer står for den eldste kritikken av tanken om at bedriften skal ta samfunnsansvar som i konsekvens kan gå ut over det å tjene penger. Det ble da argumentert med at samfunnsansvar er en bra ting, men at en forutsetning er at virksomheten tjener penger på det. Velferden i samfunnet er det politisk valgte myndigheter som har ansvaret for, argumenteres det. Bedriften skal tjene penger for eierne (Ihlen, 2011). Det å ”gi bort” penger frivillig forstås i en slik argumentasjon som å ta penger fra virksomhetens eiere. Det beste, både for virksomhet og samfunn er, gitt en frimarkedstenkning, at de profittmaksimerende institusjonene får fungere mest mulig uhindret. Da vil det bli økt handel og økt økonomisk vekst som vil forplante seg og gi et positivt bidrag til alle (ibid. s. 55)

Men gitt en slik argumentasjon kan det også forsvares å gjøre valg som en virksomhet på kort sikt taper penger på, men som kan lønne seg på sikt. Det finnes de som ser på samfunnsansvar som langsiktig profittmaksimering og en form for opplyst egeninteresse. Ved å ta samfunnsansvar oppnår en bedre omdømme, tiltrekker seg flere kunder og styrker inntjeningen over tid. Dette er, argumenterer Ihlen (2011), i likhet med frihandelsargumentasjonen en form for instrumentalisme. Den henter argumenter fra forskning på legitimitet, der det legges til grunn at virksomheter trenger legitimitet, tilstrekkelig støtte hos myndigheter og opinion, for å kunne overleve på sikt. Virksomheter må holde seg innenfor det samfunnet har definert som akseptabelt, for å beholde legitimitet (Ihlen 2011 s. 63-64). Dette kan også betraktes ut fra en tilnærming der interesse er det sentrale, det er i selskapets interesse at virksomheten avgir et godt inntrykk på det være seg kunder eller lokalsamfunn (Ihlen 2011 s.66). Ansatte, eiere, ledere som vil ha interesser i hvordan selskapet endrer seg og hvordan nye løsninger implementeres. Posten har i bærekraftsrapporten de ansatte som viktige interessenter, men dette må da også forstås som uttrykk for at Posten er avhengig av de ansatte dersom endringer skal foretas

En instrumentell tilnærming framfører også kritikk av samfunnsansvarstilnærmingen fra et motsatt ståsted. Det innvendes da at det ofte er et gap mellom det en virksomhet sier at den bidrar med og det den faktisk gjør. Samfunnsansvar blir slik sett en lettvent vei til et godt inntrykk og legitimitet (Ihlen 2011 s.58). Til sammenligning vektlegger mer pliktetiske tilnærminger at næringslivet har et moralsk ansvar for å korrigere sosiale problemer

forretningsvirksomhet skaper og for å kompensere for bruk av den infrastrukturen som er skapt i det samfunnet virksomheten er del av. Samtidig er det, påpeker Ihlen (2011) også slik at ”næringslivets deltakelse i samfunnet må være basert på noe annet enn egeninteresse dersom handlingen skal betraktes som etisk” (ibid. 2011, s.67). Med utgangspunkt i en pliktetisk tilnærming er en instrumentell tilnærming som argumenterer for at samfunnsansvar kan lønne seg på sikt ved å styrke omdømme og legitimitet, inkonsekvent. Den undergraver sitt eget mål, argumenterer det. For dersom en virksomhet først og fremst opptrer samfunnsansvarlig som et ledd i en type markedsføringsstrategi som vil kunne gi avkastning på sikt, burde det ikke komme overraskende at offentligheten reagerer med skepsis.

Postens arbeid med samfunnsansvar beskrives av eier som å ta ansvar for hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. I denne sammenheng vises det i postmeldingen (Meld. St 18 (2011-2012) til at Postens *samfunnsansvar* skiller seg fra selskapets *samfunnsoppdrag*. Samfunnsoppdraget innebærer at selskapet arbeider for å innfri de kravene til formidling av posttjenester som stilles gjennom postlov og konsesjonsvilkår. Til forskjell innebærer det å utvise samfunnsansvar at selskapet gjennomfører frivillige tiltak utover det grunnleggende samfunnsoppdraget – tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet eller er lov-/konsesjonspålagt.

Av regjeringens eierskapsmelding, Meld. St. 13 (2010-2011), fremgår det også at statlig eide selskaper skal være i fremste rekke når det gjelder miljøtiltak og utvikling av klimareduserende teknologi innenfor sin bransje. Mer konkret forventes det at selskapene identifiserer og rapporterer på vesentlige målindikatorer knyttet til sin miljø- og klimapåvirkning, og at dette gjøres i dialog med viktige interessenter (Meld. St 18 (2011-2012), 2012)

Som en konsekvens av økt oppmerksomhet og bevissthet om miljøvennlige løsninger stiller kunder, leverandører og samarbeidspartnere stadig strengere miljøkrav til hverandre.

Postens innsats på samfunnsansvarsområdet har da også blant annet vært særlig rettet mot miljøtiltak, og som redegjort for innledningsvis og i bakgrunnskapitlet (kapittel 2) har slike tiltak særlig vært knyttet til transport som omlegging fra dieslbiler til alternative kjøretøy som el-mopeder, el-jeeper og el-biler (Meld. St 18 (2011-2012), 2012)

Samfunnsansvar handler imidlertid ikke kun om miljø. I Posten handler dette i tillegg særlig om helse, miljø og sikkerhet (HMS) herunder å redusere sykefravær og antall uføre. Og om

mangfold og inkludering. Posten er IA-bedrift og Rasismefri sone. Rekruttering skal skje uavhengig av alder, kjønn, seksuell legning eller religiøs, etnisk og kulturell bakgrunn – og arbeidsstokken omfatter da også rundt 70 nasjonaliteter (Meld. St 18 (2011-2012), 2012).

### 2.3 Virkemidler for å oppnå bærekraft

Offentlige myndigheter kan legge til grunn at virksomheter tar samfunnsansvar basert på en ren etisk tilnærming bygget på at man ønsker å gjøre det rette. Men offentlige myndigheter kan også basere seg på mer instrumentelle tilnærminger og legge til grunn at det må settes inn insentiver for at virksomheter skal se seg tjent med å ta samfunnsansvar. På miljøområdet har offentlige myndigheter forskjellige virkemidler som igjen påvirker bedriftenes interne strategier og tiltak, dette kan både være tiltak som angår organisering, oppfølging og belønningssystemer (Brataas, 1999). Dette kan alternativt settes opp slik:

Juridiske virkemidler	Informasjonstiltak
Økonomiske straffetiltak	Økonomiske tilskudd

Figur 8 De fire typer offentlige virkemidler (Brataas, 1999)

Informasjonstiltak er det minst inngripende.

Jeg har allerede vært inne på økonomiske insentiver knyttet til mer miljøvennlige kjøretøy, noe som både kan forstås som uttrykk for økonomiske straffetiltak (dieserbiler er dyre i drift blant annet som en følge av avgifter) og som uttrykk for økonomiske tilskudd ved at avgifter på el-kjøretøy holdes nede.

Reguleringer er et juridisk virkemiddel. For å få ned utslippet av fossile drivstoff er det for eksempel vedtatt at det skal blandes inn en andel biodiesel i den dieselen som omsettes. Jo mer biodiesel som blandes inn jo bedre er det for målingen av utslippsreduksjoner.

Omsetningspåbudet for biodrivstoff skal økes til 5 prosent forutsatt at bærekraftskriteriene er tilfredsstillende. Når det er opparbeidet erfaring med bærekraftskriteriene, vil regjeringen ha

som mål å øke omsetningspåbudet ytterligere opp mot 10 prosent.(Meld. St nr 21-(2011-2012) s 120) Denne utblandingen av vanlig diesel gjøre at alle dieselbiler får redusert utslipp pr liter diesel brukt.

Store bedrifter er pålagt, gjennom lov, å rapportere hvordan de forvalter sitt samfunnsansvar. Dette er beskrevet i regnskapsloven. **§ 3-3 c. Redegjørelse om samfunnsansvar.** Det er også mulig for offentlige myndigheter å benytte seg av virkemidler for å få fremgang på de områder hvor det er vedtatt internasjonalt, nasjonalt og/eller lokalt at det må endringer til.

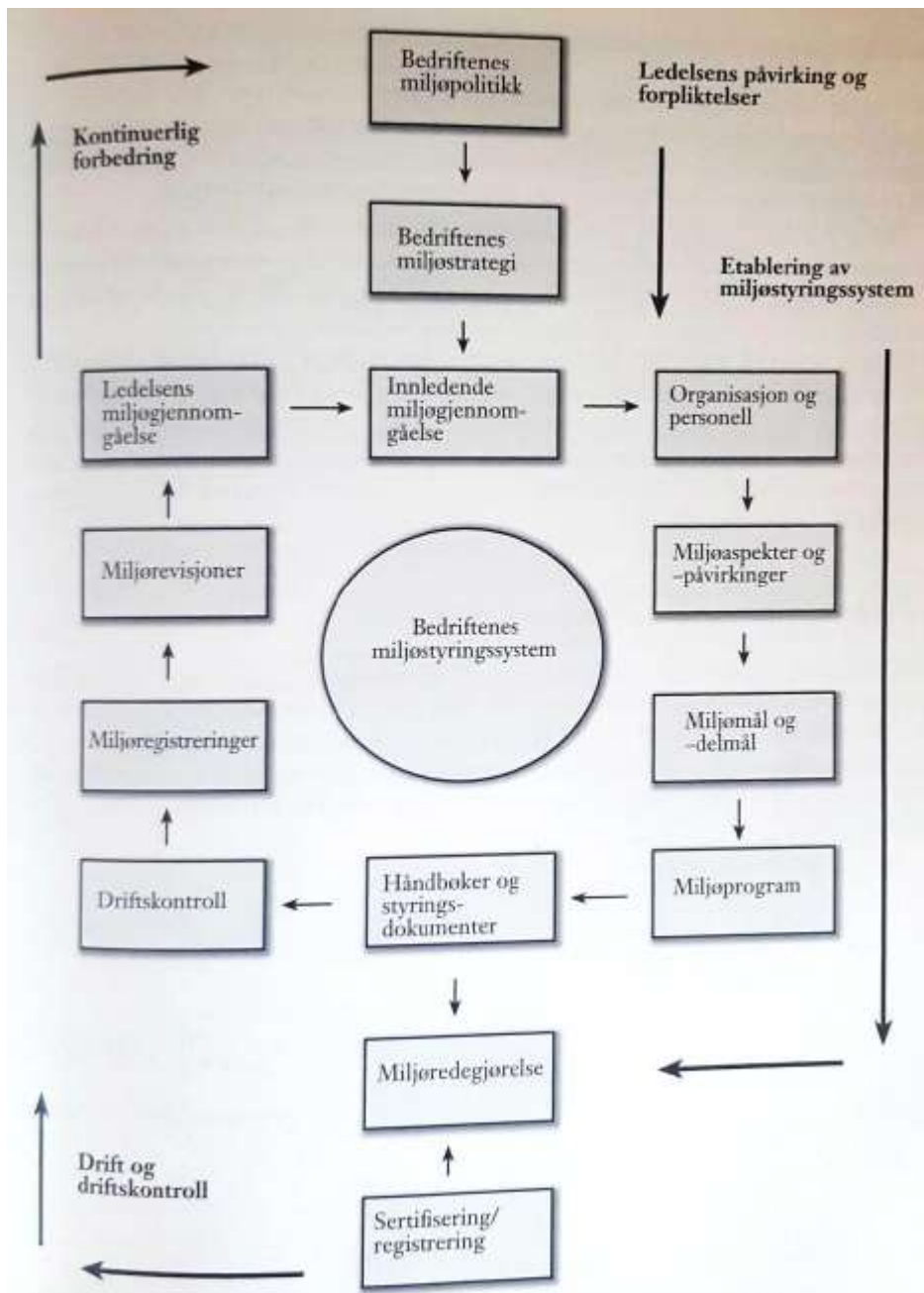
Det er forskjellige metoder for å rapportere bærekraft. I følge regnskapsloven.

<https://lovdata.no/NL/lov/1998-07-17-56/§3-3c> så skal store bedrifter redegjøre om samfunnsansvar. Men trenger man ett system for å rapportere dette? Det er jo mulig være opptatt av miljøspørsmål uten å etablere ett miljøstyringssystem.

Noen av standardene som brukes er :

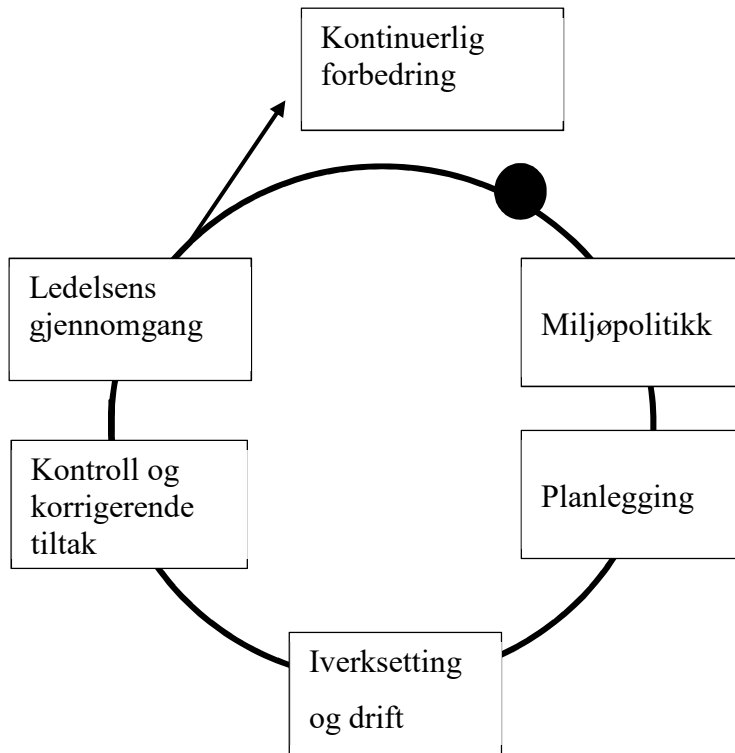
ISO 14001. ISO er en verdensomspennende standardiseringsorganisasjon. Dette er standarder som er internasjonale. Det norske medlemmet av ISO er Norges Standardiseringsforbund.

Ved at bedriften forholder seg til de internasjonale standardene er det enklere å kommunisere bedriftens miljøledelsessystem med omverdenen. Miljø standarden fra ISO er under kontinuerlig utvikling Dette miljøstyringssystemet kan framstilles slik (Brataas, 1999, s. 144):



Figur 9 Modell for et miljøstyringssystem som tilfredsstill ISO 14000

(Brataas, 1999)



Figur 10 Styringsløype for kontinuerlig forbedring(Brataas, 1999, s. 147)

## GRI: Global Reporting Initiative

Posten har i år gått over fra rapporteringsstandarden GRI G4 til GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards). Forskjellene fra tidligere er at dette er en enklere struktur på rapportering, og et konsekvent og mer tydelig språk i de enkelte indikatorers retningslinjer. Blant fordelene med overgangen er redusert rom for tolkning av den enkelte indikator, noe som bør resultere i økt sammenlignbarhet mellom ulike selskaper. Posten endrer ikke omfanget av sin rapportering ved overgang fra GRI G4 til GRI Standards.( fra Posten Norge Bærekraftsrapporten 2017)

### 3. Metode

Forskningsmetoder er verktøy for å på en systematisk måte undersøke hvordan ting forholder seg – å samle inn informasjon om virkeligheten, noe som i forskningssammenheng blir kalt empiri. For at informasjonen skal være relevant og til å stole på, må innsamlingen følge kriterier som gjør at gyldighet og troverdighet kan etterprøves og diskuteres. Dette krever systematikk og noen vil også mene at det krever en viss evne til innlevelse (Jacobsen 2015 s.13, Thagaard 2009).

Det siste refererer til at det finnes ulike tilnærminger til forholdet mellom forsker og det han eller hun undersøker. En positivistisk tilnærming har naturvitenskapene som utgangspunkt. Det legges til grunn at det finnes en verden regulert av visse lovmessigheter utenfor oss selv og at denne verdenen kan studeres på en objektiv måte. På den måten samles det objektiv kunnskap om verden kumulativt og lovmessigheter skal kunne avdekkes. Undersøkelser gjennomføres da gjerne ved at det utvikles hypoteser om hvordan noe er og om årsakssammenhenger. Disse hypotesene testes så ved å gjøre objektive undersøkelser av virkeligheten. Det er da et mål at det skal være avstand mellom forskeren og de som studeres. Med en slik tilnærming til virkeligheten samles informasjon gjerne inn på måter som gjør det mulig å bruke statistiske analyser. Å kunne omdanne informasjon til tall gir forutsetninger for å kunne aggregere kunnskap, gjøre den overførbar og generaliserbar (Jacobsen 2015 s.25-26).

Fortolkningsbasert tilnærming er et alternativ til og en reaksjon på den positivistiske. Det legges til grunn at det er stor forskjell på studier av natur og fysiske forhold og studier av det samfunnsskapte. Dette fordi den sosiale verden ikke er stabil, den endres kontinuerlig og er vanskelig å finne lovmessigheter i. I tillegg at det ikke finnes en objektiv verden, det finnes kun subjektive oppfatninger preget av den som befinner seg i den, ser den. For å kunne forstå hvordan noe er og av sammenhenger, er det nødvendig å undersøke hvordan mennesker fortolker og forstår sosiale forhold (Jacobsen 2015 s.27-29). Det er derfor Thagaard (2009) mener at systematikk må kombineres med innlevelse. Innlevelse i det og de som skal studeres. Med et slikt utgangspunkt eksisterer verken den objektive verden eller den objektive forsker. Det er umulig å unngå at forsker påvirker det og de som undersøkes, noe som kan håndteres ved å redegjøre for hva man har gjort og reflektere over hvordan forsker og forskers vinklinger påvirker den kunnskapen som skapes.



Jacobsen (2015) presenterer også en tredje tilnærming, den pragmatiske. Her legges det til grunn at det er en forskjell på studieobjekter i naturvitenskap og samfunnsvitenskap: ”Samfunnsvitenskapen interesserer seg for mennesker, deres atferd og tenkemåter, og dermed sosiale systemer og konstruksjoner.” (Jacobsen 2015, s.32) Det er, argumenteres det, likevel mulighet å finne regelmessigheter og sammenhenger som kan vurderes som mer eller mindre sannsynlige. Lovmessigheter forkastes og kunnskap betraktes som subjektiv, avhengig av den enkeltes ståsted og fortolkning. Noe som også betyr at forsker og kunnskapen som samles inn kan være objektiv. Spørsmålet om innlevelse, om nærhet eller distanse, blir dermed et spørsmål om hva man skal finne ut (Jacobsen 2015 s.37-38). Og selv om lovmessigheter forkastes er det likevel slik at individer kan oppfatte noe på samme måte, jo flere som er enige jo større sannsynlighet for at noe forholder seg sånn. Men så vil det være enkelte ting det er lettere å oppnå enighet om enn andre. Jacobsen (2015) bruker som eksempel at det er lett å fastslå hårfargen og øyefargen til en person, mens det vil være vanskeligere å bli enige om vedkommende er pen eller ikke.

Den vitenskapsteoretiske tilnærmingen man har vil ha betydning for hva slags spørsmål som stilles og spørsmålene påvirker i neste omgang hva slags metode man velger. Jeg stiller i denne oppgaven spørsmål som handler om hvordan individer, i ulike lederposisjoner i Posten, argumenterer for miljøtiltak i virksomheten. Jeg er med andre ord ute etter å gjennom argumenter få tilgang til deres forståelser av miljøtiltak de bidrar til å sette i verk. Dette er spørsmål som har som utgangspunkt at det kan finnes ulike forståelser bak de samme praksisene. Og at det kan være viktig å utforske forståelser, fordi de potensielt kan ha betydning for Postens miljøarbeid på både kort og lang sikt. Dette er en type spørsmål som ikke passer med en positivistisk vitenskapsforståelse, men mer med en fortolkende og/eller en pragmatisk. Det er videre spørsmål som i alle fall i første omgang bør undersøkes kvalitativt, for å få kartlagt hva slags argumenter som finnes. I neste omgang ville det så kunne kartlegges utbredelsen av ulike typer argumenter gjennom et spørreskjema. Dette ligger utenfor rammene av denne masteroppgaven.

### **3.1 Kvalitativ studie**

Det finnes innenfor kvalitativ metode to grunnleggende forskjellige måter å samle inn data. Det er gjennom observasjoner og intervjuer (Johannessen mfl., 2011).

Kvalitativ fremgangsmåte egner seg godt der man har lite kunnskap om fenomener og ønsker å gå i dybden på fenomenet. Intervjuer eller observasjoner tar vanligvis mye tid, så man rekker vanligvis kun over ett fåtall informanter. I tillegg til selve intervjuet/ observasjon er det en del forarbeid og etterarbeid i forbindelse med hver informantkontakt.

Hvor mange det er behov for å intervjuer, vil avhenge av hva som skal undersøkes. Når det er et avgrenset fenomen som ønskes undersøkt, vil det etter noen informantkontakter kunne oppleves at det man hører eller ser gir gjentagende informasjon. Det å forsøke å øke antall informanter ytterligere da, vil ikke nødvendigvis bidra til mye nytt utover det som allerede er samlet inn (Thagaard 2009)

For å få til gode kvalitative undersøkelser er det viktig å skape god kontakt og et tillitsforhold forhold til informanten. Et tillitsforhold kan være avgjørende for hvordan informanten svarer. I intervjusammenhenger, men også ved observasjon, kan forskeren oppleves som nærgående. Informanten kan i enkelte tilfeller da reservere seg i måte å opptre på og i svarene som gis. Sensitive spørsmål i et intervju kan bli besvart av informanten ut fra vedkommendes oppfatning av hva som er et gangbart og politisk korrekt svar, ikke ut fra hva vedkommende faktisk gjør, synes eller mener. Dersom et godt tillitsforhold er oppnådd, kan det bidra til at flere nyanser kommer fram i det informanten formidler. Et tillitsforhold i et forskningsintervju vil være betinget av forhold som at informanten er godt informert om hvem du er, hva du undersøker og hvordan du vil benytte informasjonen du får. Dersom informanten er trygg på dette, vil åpenheten antakelig bli større. (Johannessen et al 2011). Dersom det er mulig å anonymisere informanter kan dette også bidra til at informanten snakker mer fritt. Et alternativ til anonymisering, for eksempel når de som intervjues er plassert i stillinger og posisjoner som gjør dem vanskelige å anonymisere, kan være å gi dem mulighet til å godkjenne sitatene du ender med å ville bruke når resultater fra undersøkelsen formidles (Widerberg 2001).

### **3.2 Undersøkellesdesign**

Det er ulike typer studier som passer til ulike problemstillinger. Det er vanlig å klassifisere undersøkelsen i to retninger. For det første om studien går i bredden (ekstensivt) eller i dybden (intensivt), og for det andre om studien er beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausal)( Johannessen et al. 2011).

Dybden sier noe om hvordan vi vil nærme oss det som undersøkes, mens bredden sier noe om hvor mange analyseenheter vi ønsker å si noe om.

I denne oppgaven vil et intensivt design passe best. Jeg vil forsøke å få frem så mange detaljer som mulig fra få informanter. Det er ønskelig med økt dybdekunnskap i forhold til hvordan miljøtiltakene begrunnes, tilpasses og oppfattes å virke i organisasjonen.

Casestudie er en type kvalitativ metode som tar utgangspunkt i en gitt kontekst. Det går ut på å samle inn så mye data som mulig om ett avgrenset fenomen (Johannessen et al, 2011).

I casestudie er problemstillingen ofte et problem som hentes fra praksis. Det som besvares er ofte hvordan eller hvorfor noe skjer.

I dette caset velger jeg altså et intensivt design i form av intervjuer. Jeg har valgt å intervjuere ledere og ledende stabsledere med sentrale posisjoner i organisasjonen.

Kvalitative intervjuer vil kunne gi meg tilgang til begrunnelser og resonnementer bak disse. Dersom jeg i stedet hadde ønsket å finne ut hvor utbredt ulike begrunnelser for miljøtiltak er i Postens ledelse, hadde kvantitative metoder som spørreskjema, egnet seg bedre. Kvalitativ analyse opererer med tekst, mens kvantitativ metode anvender tall (Jacobsen 2015, Johannessen et al. 2011). Jeg ønsker svar på hvorfor tiltak implementeres, noe som handler om å gå i dybden når det gjelder hvordan Postens miljøarbeid begrunnes, ikke utbredelsen av ulike begrunnelser. En slik undersøkelse av hvor utbredt begrunnelsene er kunne vært en fin oppfølging av det jeg her skal gjøre, nemlig å utforske resonnementene bak begrunnelser for miljøtiltak.

### **3.3 Intervjuguide**

Utforming av intervjuguiden er viktig for å få frem nyanser og svar som hjelper til med å analysere sammenhengene i forhold til problemstillingen. Spørsmålene skal få frem informantens forståelse og opplevelse av det som undersøkes.

Formålet med intervjuguiden er å sikre at alle forhold/områder som ønskes undersøkt er med. Intervjuguiden kan være bygd opp som en strukturert guide, der den som intervjuer følger spørsmål for spørsmål og det er lite rom for avvik underveis.

Ved bruk av en semi-strukturert intervjuguide er det også mulig å hoppe litt i spørsmålsrekken. Det kan være områder der informanten forteller om noe som kan være interessant å følge opp, og som det ikke ble tenkt på da intervjuguiden ble laget.

I denne undersøkelsen er det anvendt en semi-strukturert guide. Intervjuguiden ble disponert i faste tema som det var ønskelig å komme innom i samtlige intervju, men det skulle samtidig være mulig å få tak i informasjon som det ikke var tenkt på i utformingen av intervjuguiden.

Spørsmålene ble videre delt inn i grupper. I starten konsentrerte jeg meg om innledende faktaspørsmål, som introduksjonsspørsmål for å komme i gang og etablere en relasjon til informanten. Deretter gikk jeg over til å stille noen overgangsspørsmål. Mens nøkkelspørsmålene utgjorde hoveddelen av intervjuguiden. Dette var de spørsmålene det var viktigst å få svar på, gitt undersøkelsens hensikt. Det var spørsmål som støttet opp under undersøkelsens problemstilling og formål.

Til slutt ble det benyttet noen avslutningsspørsmål for å få avrundet på en fin måte.

Ved bruk av semi-strukturerte intervju er det ikke alle spørsmålene som er ferdigdefinert i intervjuguiden som utarbeides før intervjuene finner sted. Det vil være områder der det er ønskelig å følge opp underveis i intervjuet. Da er det viktig å være bevisst og på en kjapp måte følge opp med oppfølgingsspørsmål. Dette slik at dynamikken i intervjuet er ivaretas.

Ledere er ofte forretningsmessig fokusert. Disse personene er vant med å utøve makt og ha kontroll. Er det temaer de ikke vil svare på tviholder man ikke i intervjuguiden, men lempet litt på spørsmålene for å se om man kommer noen vei (Johannessen et al, 2011).

Intervjuguiden jeg benyttet inneholdt tema knyttet til miljø, økonomi, endring og oppfølging blant annet.

Knyttet til miljø var det spørsmål som skulle avdekke personens holdninger til miljø – hvordan personen så på generelt miljøarbeid, hvor viktig de syntes dette var som del av Postens virksomhet, hvorfor de synes dette var viktig, hvordan miljøarbeidet ble løst i Posten og hvordan de begrunnet de løsningene som ble valgt.

Knyttet til økonomi spurte jeg om informantenes holdninger til hvordan økonomiske virkemidler påvirker miljøvalg og hvordan Postens miljøvalg oppleves i forhold til økonomi.

Knyttet til endring spurte jeg om hvordan lederne begrunner behovet for endringer hva gjaldt miljø og utslipp, samt hva de mente var viktigst for å få til endring i retning av å nå Postens miljømålsettinger. Herunder også hvordan de så for seg at handlingsendringer blant de ansatte best motiveres og gjennomføres.

### 3.4 Informanter

Valg av informanter skjer ut fra hva vi faktisk ønsker å undersøke og hvem det er mulig å få til intervjuavtaler med – hvem som er tilgjengelige. Det var i denne sammenhengen personer som jeg ønsket å intervju, men som det er vanskelig å få tilgang til – som Postens øverste ledere men også politikere i departementer som fastsetter krav til Posten men som også peker på virkemidler for å nå overordnede nasjonale mål på miljøfeltet.

Jeg valgte å snakke med ledere som har beslutningsmyndighet eller er i stand til å påvirke de områdene som undersøkes. Det være seg målene som settes eller tiltakene som iverksettes.

I kvalitative studier er det sjelden man snakker om representative utvalg, i betydningen at man ved å snakke med et utvalg kan si noe om hvordan hele grupper av individer tenker, mener og handler (Jacobsen 2015). Da det vil bli for mange personer å snakke med. I denne undersøkelsen vil det altså være snakk om å finne de informantene som har beslutningsmyndighet og kan initiere endring på dette området – og som kan være tilgjengelige for et intervju. Konsernets målsetning om utslipp med tilhørende tiltak er noe som besluttes av konsernledelsen (KL). Dette er motivert av at eier, som er staten, i sine dokumenter har en målsetting om at de virksomheter de eier skal jobbe for å redusere miljøutslippene.

I Posten er det en egen sentral enhet for helse, miljø og sikkerhet som styrer med og er premissgiver i forhold til den samlede miljøatsingen i virksomheten. Det er denne enheten som normalt fremmer tiltakene på miljøområdet ovenfor KL. Mens det de operative divisjonene med forretningsområder og driftsregioner som har ansvaret for å gjennomføre tiltakene.

Jeg valgte å konsentrere meg om å snakke med en som var med i den sentrale enheten som fremmer tiltak på miljøområdet ovenfor KL, samt med ansvarlige for gjennomføring av miljøtiltak i divisjon post. Jeg intervjuet også flere regionsjefer som rapporterer til divisjonsdirektører. Disse er sentrale i det operative leddet, fordi de formidler til og følger ledere i første og andre linje.

De som er intervjuet har altså to ulike typer stillinger i Posten. Det er for det første personer som har ansvaret for store driftsregioner, det vil si personer i lederstillinger. Og det er for det andre nøkkelpersoner knyttet til utvikling av tiltak i organisasjonen, og til måling og rapportering av tiltakene – her miljøtiltak. Jeg har til sammen intervjuet fem personer. Det vises i oppgaven ikke til hvem disse er, i stedet er hver informant gitt en bokstav. Henholdsvis

A, B, C, D, og E. Jeg avsluttet intervjuarbeidet etter fem intervjuer, fordi de da begynte å bli gjentakende. Det framkom ikke så mye nytt, og det syntes som det var nådd en type metning.

Informantene, eller det kan også kalles intervju-personer, ble kontaktet personlig og de ble informert om prosjektet. Alle jeg kontaktet stilte opp og satte av tid til intervjuet. Intervjuene varte fra 20 til 50 minutter, og jeg opplevde at de fleste tok seg god tid til å gjennomføre samtalene. Noen var likevel noe mer ordknappe enn andre, noe som gjør at intervjuene er av forskjellig lengde.

Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert av meg. I tillegg gjorde jeg notater.

Intervjuene ble gjennomført på de respektive informantenes arbeidsplasser. Et alternativ ville vært å invitert seg hjem til dem. Johannessen et al. (2011) påpeker at folk gjerne føler seg tryggere og tar seg bedre tid hjemme. Men siden det i stor grad var ledere som skulle intervjues valgte jeg arbeidsplassene. Ledere er ut fra mine erfaringer trygge på egen arbeidsplass, og de er ofte interessert i å fortelle hvordan de får til å gjennomføre de tiltakene som konsernet iverksetter. Temaene jeg skulle snakke med dem om var heller ikke at en karakter som kunne gjøre dem utrygge.

Det er potensielt noen utfordringer med å ha det på egen arbeidsplass. Det kan være at man avspises på tid i forhold til det man har avtalt. Selv om man har informert om opplegget ved å sende ut informasjon på forhånd. Det er ikke alltid dette blir lest, og det kan være informanten oppfatter at intervjuet kan gjennomføres noe fortere enn det man har lagt opp til. Dette også fordi det her er snakk om ledere som har det travelt. Jeg håndterte dette ved at jeg på forhånd informerte om hvilke tema som skulle berøres, anga omtrent hvor mye tid jeg så for meg å bruke. I tillegg forsikret jeg meg, ved starten av intervjuet, omtrent hvor mye tid de hadde til rådighet.

### **3.5 Tolking av data**

Når data er samlet inn er det mange forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på. Intervjuene ble som nevnt transkribert. Dette gir en betydelig mengde data i form av tekst som det skal jobbes med. Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes.

Det må etableres ett rammeverk for å kunne formidle dataene på en forståelig måte (Johannessen et al. 2011). Når vi analyserer disse dataene deler vi de opp i biter eller elementer. For å se om vi finner et mønster eller avdekker et budskap eller mening. Når data er analysert trekkes det en konklusjon som skal svare på problemstillingen.

Det første jeg gjorde var å lese gjennom intervjuene flere ganger og notere meg alt som slo meg som interessant. (Widerberg, 2001)

Det er ikke bestandig like lett å se sammenhengen i det datamateriale som er samlet inn. Det er lydfiler, egne notater, transkriberte samtaler og annen informasjon i noe usystematisert sammenheng. Så for å komme vider er det viktig å dele inn og organisere dataene.

Det er i hovedsak tre måter å organisere og orden det kvalitative datamaterialet på.

- Tversnittbasert og kategoribasert inndeling
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller.

Metodene skiller seg fra hverandre ved at det er ulike teknikker og aktiviteter. De er ikke gjensidig utelukkende (Johannessen et al, 2011) og det kan brukes elementer fra alle tre.

I forbindelse med de første gjennomlesningene av intervjuene framkom det interessante analyse- tråder (Widerberg, 2001). Jeg konsentrerte meg i all hovedsak om å følge opp mine forskningsspørsmål slik disse er redegjort for i kapittel 1.

Jeg tok utgangspunkt i hvordan miljøtiltak begrunnes i intervjumaterialet. Jeg grovsortere data i begrunnelser som omfatter økonomi, begrunnelser som omfatter hensyn til miljø og en samlekategori for andre begrunnelser. Jeg gjennomgikk deretter denne grovsorteringen, klippet ut sitater som eksemplifiserte noe ulike tilnæringsmåter, og nærleste disse for å finne ut hvordan hensyn jeg har redegjort for i kapittel 3, knyttet til bærekraft, samfunnsansvar og økonomi veies opp mot hverandre. Jeg utforsket altså hvilke resonnementer og forståelser som leder fram mot begrunnelser for miljøpraksis.

### **3.6 Validitet og reliabilitet**

Gyldighet og troverdighet i forskningsprosjekter vises gjerne til ved å bruke begrepene validitet og reliabilitet. Validitet handler om gyldighet: Om intern gyldighet, det vil si om det er dekning i datamateriale (her intervjuene) for de konklusjonene som trekkes. Og om ekstern

gyldighet, det vil si om de konklusjoner som trekkes også kan være gyldige i andre sammenhenger. Reliabilitet handler på sin side om pålitelighet og troverdighet, det vil si at undersøkelsen er til å stole på. I kvantitative undersøkelser sies det gjerne at datainnsamlingen skal være gjort slik at samme innsamling gjort på nytt, ville gi samme resultat (Jacobsen 2015). I en kvalitativ undersøkelse som dette, er krav til reliabilitet forstått som at en ny undersøkelse ville gi samme resultat, ikke så relevant. En intervjuundersøkelse og en meningsorientert analyse av data, slik jeg har gjort, gjennomført av en annen student ville mest sannsynlig kunne gi andre resultater. Dette fordi denne studenten selv med samme intervjuguide som jeg brukte, ville kunne ha andre måter å gjennomføre intervjuene på. Kanskje ville han eller hun fulgt opp med andre spørsmål enn det jeg gjorde, for eksempel. De kunne med andre ord fått andre data. I tillegg er tolkning av data avhengig av tilnærming.

Jeg mener mine data er valide, gitt problemstillingene jeg er opptatt av. Jeg er interessert i å få tilgang til hvordan miljøtiltak snakkes om og begrunnes i organisasjonen, og da er kvalitative intervjuer en god måte å få tilgang til dette på. Jeg legger til grunn at informantene i intervjuene har snakket om miljøtiltak slik de vanligvis gjør dette, slik at jeg har fått tilgang til argumenter de også bruker i andre sammenhenger. Intern validitet er videre knyttet til hvordan jeg benytter datamaterialet i analysene, at jeg ikke påstår ting det ikke er dekning for. Når det gjelder ekstern validitet er det ikke mulig å generalisere funn fra en kvalitativ intervjuundersøkelse lik den jeg har gjort til andre lignende sammenhenger. Min undersøkelse handler om argumentasjonen til et utvalg ledere i Posten Norge. Jeg mener imidlertid at undersøkelsen gir god innsikt i de argumenter som benyttes. Dette bygger jeg på at jeg etter å ha gjort fem intervjuer hørte gjentakelser av tilnærminger jeg allerede hadde fått presentert.

Alternative måter å gå fram på kunne for eksempel vært å observere i møter hvor miljøtiltak diskuteres. Men kanskje ville det vært vanskeligere å få tilgang til slike møter enn det var å få de jeg forespurte om å stille opp til intervjuer.

Hvilke betydning for gyldighet og troverdighet har det at jeg selv har en lederstilling i Posten? Jeg er av den oppfatning at en objektiv forsker og objektiv kunnskap er krevende å oppnå i studier av samfunnsmessige forhold, det vil si en tilnærming i tråd med det som innledningsvis i metodekapitlet presenteres som en fortolkende eller pragmatisk tilnærming. Det vil si at datainnsamling, analyser og drøftinger vil være påvirket av hvem jeg er og mitt ståsted. Slik ville det vært uavhengig av hvem som hadde gjennomført dette. Min overordnede problemstilling er helt klart påvirket av at jeg selv er del av Postens



organisasjon. Dette er et spørsmål jeg har stilt meg selv: Hvorfor er det slik at vi gjennomfører miljøtiltak og hvordan veies hensynet til økonomi inn i dette? Videre er det helt klart slik at jeg med mitt utgangspunkt har hatt lettere tilgang til informanter enn en ekstern ville kunne opplevd å ha. Påvirkes så mine intervjuer, analyser og drøftinger av mine synspunkter? Antakelig. Samtidig er systematikken knyttet til datainnsamling, til analyser og til drøftinger viktig for å forsikre seg om at undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig måte og at de drøftinger og konklusjoner jeg gjør har dekning i datamaterialet.

#### **4. Hvordan begrunnes miljøtiltak i Posten?**

I dette kapitlet skal jeg, basert på intervjumaterialet, undersøke hvordan miljøtiltak begrunnes i måten intervju-personene snakker om utslippsmål og tiltak. Jeg har altså lett etter begrunnelser for mål og tiltak, og da i utgangspunktet særlig etter om det snakkes om samfunnsansvaret og hvordan dette eventuelt avveies mot hensynet til økonomi i virksomheten. Jeg finner også at andre typer begrunnelser dukker opp i intervjumaterialet. Begrunnelsene kan, analytisk, behandles som uttrykk for ulike forståelsesrammer. I kvalitative analyser er det mulig å få tilgang til såkalte meningssammenhenger, det vil si å lete etter «den meningen som ligger bak aktørenes handlinger i form av intensjoner, motiver, hensikter og virkelighetsfortolkninger i konkrete handlingssituasjoner.» (Johannessen mfl. 2008, s.196). En meningsforklaring er en forklaring på hvorfor hendelser inntreffer ved å vise til de intensjoner og forståelser individer som står i hendelsene, har. Her er forståelse viktig. Man kan si at en handling forstås, når vi kjenner motiver, kunnskap og oppfatninger som ligger bak den. Og slike forståelser vil som regel være knyttet til den rådende kulturen i et samfunn, en gruppe eller en virksomhet. Jeg er altså ikke opptatt av hvordan noe objektivt sett forholder seg – men hvordan sentrale aktører på et felt fortolker den virkeligheten og de oppgavene de står oppe i (ibid, s.196-97). Jeg legger til grunn at de forståelsesrammene det er mulig å identifisere vil være viktige når avveininger skal gjøres og beslutninger fattes. Dermed er de også viktige for det videre miljøarbeidet i posten.

#### 4.1 Ja takk, begge deler

Det er en tendens til at økonomi og miljø snakkes om som noe som skal gå hand i hand i organisasjonen. En del av miljøtiltakene har, som vi har sett i kapittel 1.2 vært endringer i bilparken, ved at man har gått over til EL-biler. Dette snakkes for eksempel om slik:

*: I starten når vi startet med dette her så hadde vi en formening om at å gå over til EL ville dreie kostnaden i været. På den tiden vi startet med dette her så var EL biler veldig dyrt. Men etter hvert nå så har disse blitt billigere og billigere og det blir flere og flere fordeler med bruken. Du slipper bompenger, fergebilletter, billigere årsavgift. Og alt sånn. Så de regnestykkene vi har gjort nå, viser at miljø har vært en økonomisk suksess for oss. Vi har tatt ned de 5 siste årene det vi har tatt i kjøretøykostander da og nå en ca MNOK 130 ned. Nå skal ikke alt tillegges EL eller miljø. Vi har noe færre kjøretøy og noe færre ruter. Men veldig mye av de kostandene er at vi har satset på miljø. Og vi har analyser nå at EL kommer gunstigere ut enn vanlig fossil bil. Så lenge myndighetene gir slike fordeler de gjør for å ha EL. (sitat fra A)*

Slik denne intervju-personen snakker om tiltaket EL-biler, kan det tolkes som en omlegging man i utgangspunktet gjorde, selv om man trodde det ville drive kostnaden i været. Det vil si, noe man i så fall må ha gjort av andre grunner, som hensynet til samfunnsansvar, til å drive miljøtiltak. Men så viste det seg altså at det ikke ble slik, fordi myndighetene ga fordeler til el. Man fikk altså en vinn-vinn-situasjon. Man fikk til begge deler, miljøtiltak og kostnadsbesparende tiltak samtidig.

Det er samtidig en tendens til å starte med å si ja takk begge deler, for så å presisere at det ikke særlig aktuelt å sette i verk miljøtiltak som er ulønnsomme.

#### 4.2 Miljøtiltak ja takk, men ikke til hvilken som helst pris

Ja takk begge deler, eller hånd i hånd – forståelsen, følges altså gjerne av en presisering. Slik det gjør i disse tre intervju-sitatene:

*: jeg vil si at det går sånn hånd i hånd. Jeg vil si vi kjøper aldri el kjøretøy eller miljøvennlige kjøretøy hvis det ikke er breake even på økonomi. (sitat fra G)*

*: Det er ikke tvil om at det er et miljøtiltak. Men samtidig så vet jo vi ut ifra vår drift da som er brevdistribusjon i vesentlig grad vil jo det føre til reduksjon av våre kostander. (sitat fra B)*

*: Vi gjør også CO2 innen rammen av at det er lønnsomt. Men vi kjøper oss ikke CO2 omdømme ved ulønnsomme alternativer. (sitat fra G)*

I det første av disse tre sitatene er det som om hånd-i-hånd forstås som at miljøtiltak betinger at de ikke medfører kostnadsøkninger. Miljøtiltak går hånd i hånd med økonomi, men da bare hvis de ikke øker kostnadene. Da kan de ikke lenger betraktes som et hånd-i-hånd tiltak. I det andre sitatet vises det til at ja, det er miljøtiltak – men da et tiltak de *vet* at vil redusere kostnadene. Altså i praksis like mye et økonomitiltak, egentlig. Mens det i de siste av sitatene helt klart understrekes at CO2, det behandles innenfor rammen av lønnsomhet. Det er ikke aktuelt å gjøre noe ulønnsomt – for å styrke omdømme, noe jeg her tolker som miljøomdømme. I det siste sitatet er det altså lang vei til miljøtiltak gjennomført innenfor en forståelsesramme der samfunnsansvar står sentralt. I den grad miljø tenkes inn som en begrunnelse her, er det av hensyn til omdømme.

Omdømme er det flere av de intervjuede som er inne på. Omdømme beskrives som viktig både i forhold til opinionen og i forhold til bedriftskunder som kjøper Postens tjenester. I kapittel 1 så vi at eierne, staten, forventet av virksomheter de eier at disse skal være opptatt av sin miljøpåvirkning, og at arbeidet med dette skal gjøres i «dialog med viktige interessenter». Blant disse var både privatkunder/lokalsamfunn og forretningskunder. Når det vises til disse interessentene i intervjumaterialet gjøres det gjerne knyttet opp til omdømme. Miljøtiltak snakkes om som positive fordi de bidra til godt miljøomdømme, og det vises til at dette er noe enkelte kommuner og virksomheter er opptatt av.

*: det er nok de store (bedriftene) som er mest opptatt av omdømme og alt rundt seg. Og tenker på samfunnet rundt seg. De mindre har jeg inntrykk av at er mindre opptatt av det. Det er de store som er mest opptatt av det. Men det finnes nok unntak. Generelt tror jeg det er de store. (sitat fra A)*

Dersom en stor bedrift, som IKEA (som nevnes) av flere, er opptatt at miljø-omdømme, er det imidlertid også i flere tilfeller slik at kunden stiller krav til leveransen. Til at den skal møte bestemte miljøstandarder. Slik blir forholdet til kunden ikke bare et spørsmål om omdømme, som jo ikke trenger være direkte knyttet til konkrete innsatser, men også til krav om konkrete miljøinnsatser. Kunden virker i slike tilfeller på en måte som bidrar til at miljøtiltak lønner seg. Det sees på som en faktor som tillegges betydning når kunden bestemmer hvilke selskap de skal velge. Kundens opptatthet av det som i sitatet ovenfor beskrives som «samfunnet rundt seg» blir til et lønnsomhetsargument for de som skal levere tjenesten kunden ønsker.

Vi har sett at det argumenteres med at miljøtiltak bør være «break even på økonomien». Men hvordan forholder det seg så dersom det viser seg at miljøtiltak kan bety minus på økonomien. Er det et argument for å la det være? Her blir dette spørsmålet stilt direkte:

*Intervjuer: ville du prioritert i din region hvis el bilen var 25 % dyrere.*

*: Det er ikke så sikkert. Hele samfunnet og hele økonomien, både til bedrifter og privatpersoner er jo mye basert på en eller annen form for økonomi. Så det er jo ikke tvil om at avgiftslette og økonomiske initiativ eller fordeler, er det som trigger utvikling mer enn mye annet. Kanskje også helse. Til en viss grad. Det handler om økonomi uansett. Jeg tror ikke vi hadde vært en EL bil nasjon i Norge hvis ikke myndighetene hadde lagt til rette for det. Da hadde vi vært sånn som snittet i Europa. Det er jeg ganske overbevist om. (Sitat fra C)*

Det er ikke så sikkert, sies det her. Andre er enda tydeligere.

*: Kanskje den viktigste forutsetningen i dette arbeidet som vi var veldig tydelig på når vi setter disse målene som er forventet av både KL og styret. Er at hvis vi skal gjøre dette grønne skiftet i stor skala så må det være konkurransedyktig med fossilt. Vi kan ikke pådra oss store merkostnader iden bransjen vi er i- lavmarginbransje- vi har – noen vil påstå alt for lave marginer. Men det vil være økonomisk selvmord å innføre 300 biogass lastebiler som koster 4 ganger en vanlig lastebil. (Sitat fra E)*

I disse to sitatene snakkes det innenfor en forståelsesramme der økonomi setter absolutte rammer for hva det er mulig å tenke seg av miljøtiltak. I det første knyttes dette til at det er slik over alt, både privat personer og bedrifter har økonomiske rammer for virksomheten. Det er de som gjelder. Dersom miljøtiltak ikke kan gjennomføres innenfor disse rammene, kan de ikke gjennomføres. Det ville, slik det uttrykkes i det siste sitatet, «være økonomisk selvmord». Dermed blir det, slik flere er inne på, avgjørende hvordan myndighetene legger til rette for at miljøtiltak skal lønne seg – i økonomisk forstand.

*: Så er det jo klart – nå vet jeg ikke akkurat i hode hvor mye den avgiften utgjør men det er ikke en tvil at det er med på å gjøre det lønnsomt. Så kan du si det er jo tosidig på en måte. Det er med å gjøre det lønnsomt begge veier. Både vet at avgiften er fritak på El bilen og at den er så høy på vanlig bil. Så hvis du er i Sverige hvor varebilprisen er vesentlig lavere så er det jo uavhengig av om du gir fritak på det så er delta større. Varebil koster 100 000 i Sverige og 200 000 i Norge. Sa da hjelper det ikke så himla*

*mye med fritaket for det du måler det mot er så himla lav allikevel. Mens hos oss (Norge) så er den jo høy. Så det gjør det lettere å ta spranget fra diesel til EL. (Sitat fra D)*

Lønnsomt begge veier, sies det her, om hvordan avgiftsfritaket på El-biler virker. Da er vi tilbake til hånd-i-hånd argumentasjonen. At tiltaket – i dette tilfeller El-biler det er gitt avgiftsreduksjon på – bidrar til miljølønnsomhet (det er bra for miljøet). Men så er det også, på grunn av avgiftspolitikken, økonomisk lønnsomt å kjøpe akkurat denne bilen. Det letter «spranget». Men slik vi har sett i andre sitater, forstås det også som et bidrag til å gjøre det mulig. Uten en slik lette, ville lønnsomheten kanskje bare gått en vei – det ville vært miljølønnsomt. Og *det* er, slik forståelsesrammene i intervjuene gjennomgående er, ikke tilstrekkelig. En forståelsesramme basert på at det er økonomisk lønnsomhet som er jobb nummer en, er gjennomgående ikke bare i forhold til miljøtiltak der avgifter er en vesentlig del av bildet, men også i forhold til andre tiltak. Som for eksempel miljøeffektiv kjøring:

*: Initiativet miljøeffektiv kjøring er kanskje et veldig fint ord. Fordi det har to perspektiv i seg. Det ene er å kjøre passivt og kjøre fremtidsrettet og tenke lenger enn neste sekund så bruker du nok mindre energi på bilen. Vel så viktig er det jo kanskje at du forebygger skader på bilen, du blir en bedre sjåfør. Jeg vil si det er vinn vinn og satse på miljøeffektiv kjøring. I en periode etterpå fulgte vi jo opp dette med å se på kanskje aller mest skadefrekvensen men litt også hvordan gikk det med antall liter drivstoff. (Sitat fra C)*

Igjen uttrykkes det begeistring for et tiltak, basert på tosidigheten. Ja, miljøeffektiv kjøring er fint for det bidrar til mindre energibruk. Men virkelig fint blir miljøeffektiv kjøring fordi det også reduserer skadene på bilparken, noe man aner betyr at driften av disse bilene totalt sett blir billigere. Det er dette de har vært aller mest opptatt av; skadefrekvensen. Antallet liter drivstoff er viktig, men det er ikke der pengene tjenes. De tjenes på mindre bulker og annet på bilene. I enkelte sammenhenger er økonomifokuset så gjennomgående at det framstår som et tiltaks primære begrunnelse. Som her når det snakkes om energiforbruket i bygninger:

*Men poenget mitt er at bygninger er tilbake i fokus nå. Mer enn det har vært før. Det synes jeg er bra. Bare det å ha fokus på strømforbruk er rett på bunnlinja. (Sitat fra E)*

Begrunnelser for miljøtiltak snakkes om innenfor en forståelsesramme der hensynet til økonomi, til balanse, overskudd, til ikke å gå med tap, er det dominerende. Et framtreddende begrepet er lønnsomhet. Når hensynet til miljø snakkes om knyttet til hvorfor et tiltak settes

inn, er det gjerne i slike termer. Men det er gjennomgående ikke tilstrekkelig at et tiltak er miljølønnsomt, virkelig bra blir det først når det også er lønnsomt andre veien.

### 4.3 Å få jobben gjort

Det finnes også en annen forståelsesramme miljøtiltak settes inn i. Det er en forståelsesramme der begrunnelsene nærmest er fraværende, slik det er i dette sitatet der det snakkes om å innføre miljøtiltak.

*:Det var fryktelig tungt i begynnelsen. Det var fryktelig tungt. For å være ærlig. Men siden har det gått mye greiere. Det var mange kamper. Det var mange som hadde det ubehagelig underveis. Det er ikke så lett å stå på gulvet med 20 illsinte postbud som ser bort på en comart og lurert på om du er blitt spik spenna gæren. Skal jeg kjøre rundt i det derre der når det høljer ned eller når det er ti minus, og sånne ting. Men etter hvert som det er brukt og du fikk disse pionerene som ønsket å bruke det, ambassadørene for el-biler. Så har det gått virkelig bra. I dag er det null problem.  
(sitat fra B)*

Her snakkes implementeringen av miljøtiltak i organisasjonen om først og fremst som en praktisk oppgave, en jobb som skal gjøres. Oppgaven med å få postbud til å ta i bruk en annen type kjøretøy enn de har hatt tidligere, må løses. Da gjelder det å stå i motstanden, og så viser det seg jo at i praksis gikk det greit. Det vises til ambassadører for el-biler, og det virker slik disse omtales, som de finnes blant postbudene. Det er noen som vil gå over til el-bil, uten at det begrunnes nærmere hvorfor de vil det. Begrunnelser har ikke fokus i dette sitatet om miljøtiltak. Begrunnelsen synes å ligge i tiltakene i seg selv. Lenger opp i organisasjonen er det bestemt at dette tiltaket skal gjennomføres, nå gjelder det å få det til. Innenfor en forståelsesramme der det sentrale er å effektivere et vedtatt tiltak – å få jobben gjort, er rett og slett begrunnelser ikke særlig viktige.

En variant som ligner er når det vises til teknologiutvikling, da ikke som en begrunnelse for miljøtiltak, men som en utløsende årsak til at man kommer i gang.

*: Teknologiutvikling har i hvert fall gjort at vi er kommet i gang med en tenkning rundt hvilke kjøretøy passer med hvilken rute, og man har brøyt seg gjennom alle de menneskelige hinderne med å gå fra en bil til ett eller annet kjøretøy, og at det var*

*risikofylt og ubehagelig og sånt. Nå opplever jeg at man er forbi egentlig. Hvor de som bruker det i dag er tilfreds med det kjøretøyet de har. (sitat fra D)*

Også i dette sitatet snakkes det om miljøtiltak som en jobb som skal utføres. En jobb som utløses av at det kommer ny teknologi og der det sentrale er å komme forbi «de menneskelige hinderne». Det er det jobben består i; å få de som skal benytte nye kjøretøy med på laget. Og igjen beskrives ikke dette som et spørsmål om begrunnelser, men som et spørsmål om dels å effektivere noe som er bestemt, dels å stå i det til budene er over uviljen mot endring og er blitt tilfreds med nyvinningene.

#### **4.4 Samfunnsansvar**

Snakkes det over hode om samfunnsansvar? Ja. Og da i hovedsak på to måter. Den ene måten er nært knyttet til lønnsomhetsargumentasjon, til en forståelsesramme der samfunnsansvar knyttes til omdømme.

*: Det er for å ta samfunnsansvar. I det viser at det er omdømme. En del kunder etterspør det. Kontrakter som legger forutsetninger om at vi har miljøplaner. Kunder som IKEA legger det som en forutsetning – det gjelder flere store kunder. (Sitat fra A)*

Hva slags kobling er det egentlig som gjøres her? Miljøtiltak begrunnes direkte med samfunnsansvaret. Posten iverksetter miljøtiltak fordi det er å ta samfunnsansvar. Deretter hoppes det direkte til det omdømme slike tiltak gir, som om det å ta samfunnsansvar handler om å skaffe seg et godt omdømme. Alternativt som at samfunnsansvar handler om å møte de krav virksomheter som er kunder i Posten setter. Dette kan tolkes som at samfunnsansvar settes inn i en forståelsesramme der lønnsomhet er det fremste premisset; samfunnsansvar er nødvendig for omdømme og for å få/beholde kunder.

Men hensynet til samfunnsansvar brukes også som en selvstendig begrunnelse for miljøtiltak, her når det sees tilbake på hvordan miljøsatsingen i Posten kommer i gang.

*: Men hvis vi ser tilbake til hvordan miljøsatsingen og målsetningen begynte rundt 2009 så var det da et initiativ fra vår konsernledelse som ønsket å sette dette på dagsorden. Så kan man spørre da spørsmålet: Hvordan kommer konsernledelsen på det? Det er også at våre eiere har dette med samfunnsansvar på sin agenda. Da er spørsmålet i hvilken grad vi skal ta tak i dette her og jobbe med målene osv. og da*

*forskjellen i forhold til om man satser lite eller mye henger veldig mye på konsernledelsens prioriteringer i forhold til hvor mye ressurser de ønsker å bruke på dette her. Så min opplevelse er at vi har hatt en konsernledelse og har en konsernledelse som er opptatt av dette her. (sitat fra E)*

Den bakenforliggende begrunnelsen som framlegges her er eiers krav om at virksomheten skal ta samfunnsansvar. Men så er konsernledelsen i virksomheten også opptatt av å ta dette samfunnsansvaret, spørsmålet er – slik det framsettes her – hvor mye det skal koste? Altså ikke om det skal koste, men hvor mye. I forlengelsen beskrives både tidligere mål og nåværende mål som «ambisiøse», i en slik grad at «vi ante ikke om det var mulig». Det vil si en forståelsesramme der samfunnsansvaret brukes som en selvstendig begrunnelse og ikke sideordnes eller underordnes det økonomiske lønnsomhetsansvaret i virksomheten. Så kan det innvendes at det også her er et spørsmål om «hvor mye», det vil si hvor mye som er mulig gitt økonomiske rammer. Men at det altså har vært lagt opp til satsinger som man ikke ante om var mulig, innenfor slike rammer.

Sitatet som tydelig benytter en samfunns-ansvarsbegrunnelse er fra den av de intervjuede med en stilling høyt oppe i Postens ledelseshierarki. Begrunnelsen som benyttes her er vanskelig å finne igjen i de øvrige intervjupersonenes måte å snakke om miljøtiltak og begrunnelser for miljøtiltak.

## **5. Avsluttende drøfting**

Problemstillingen som undersøkes i denne oppgaven er hvordan miljøtiltak begrunnes i Postens organisasjon. Dette er miljøtiltak som på et overordnet nivå er begrunnet og initiert ved at Postens eier, den norske stat, setter krav til virksomhetens samfunnsansvar. Det vil si til at samfunns- og miljømessige hensyn integreres i en virksomhets strategi og daglige drift (Lundeby 2015, gjengitt i Erichsen 2015, s.129).

Posten har på sin side en ambisjon om å utføre det oppdraget, slik dette kommer til uttrykk i Postens Bærekraftsrapport fra 2016:

*For Posten Norge handler samfunnsansvar om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Miljø, integrering og mangfold er prioriterte områder for konsernet. En ekstra innsats betyr å ta ansvar ut over det som er forventet eller*



*som er lønnsomt. Posten Norge skal ta særlig ansvar for å redusere virksomhetens påvirkning på det ytre miljøet og vi skal vektlegge godt arbeidsmiljø i all organisasjons- og forretningsutvikling. I tillegg skal vi spille en særlig aktiv rolle i arbeidet med integrering og mangfold, og jobbe for et rasismefritt arbeidsmiljø. (Bærekraftsrapport 2016 s 61)*

Her uttales det at miljø, integrering og mangfold er prioriterte områder, og at dette skal tas ansvar for «ut over det som er forventet eller lønnsomt». Miljømålene som er redegjort for innledningsvis i kapittel 1 tilkjennegir at Posten har tatt miljøansvar – kanskje ut over det som var forventet, selv om akkurat det er vanskelig å vurdere. Det kan altså synes som at Posten har en etisk tilnærming til det å skulle ta samfunnsansvar. De gjør det ikke fordi de ønsker å oppfylle en egeninteresse, men fordi dette er det etisk riktige å gjøre av hensyn til samfunnet som helhet (jf. Ihlen 2011).

Men når det i denne oppgaven undersøkes hvordan miljøtiltak snakkes om og begrunnes blant ledere i Posten Norge, er det grunn til å stille spørsmål ved om det i virksomheten finnes en slik gjennomgående etisk forpliktelse og vilje til å ta ansvar basert på en etisk tilnærming til hva som er rett. I intervjuene er det snarere en tendens til at lønnsomhet trekkes inn i vurderinger og argumenter rundt miljøtiltak.

Det snakkes om samfunnsansvar i intervjumaterialet, og da særlig knyttet til omdømme. Flere omdømmeundersøkelser viser da også til at virksomhetens samfunnsrettede tiltak og aktiviteter har relativt stor betydning for virksomhetens totale omdømme. Produkter og tjenester påvirker omdømme mest, dernest en virksomhets etikk og samfunnsansvar (Erichsen m.fl.2015, s.129). Slik forstått er omdømme ikke noe som bygges i en virksomhet kun gjennom dyktig markedsføring av virksomhetens produkter og tjenester. Det er også knyttet til virksomhetens sosiale praksis, til hvordan handlinger knyttet til verdier om hva som er rett og godt. Og det er knyttet til det ansvar som går ut over å tjene penger (ibid.s. 129-131).

Erichsen m.fl. (2015) viser til at Milton Friedmans tilnærming om at en virksomhets sosiale ansvar er å tjene penger, er en forståelse som i liten grad er «gyldig eller tilstrekkelig lenger» (Erichsen m.fl. 2015, s.129). Samtidig kan det tolkes slik at når samfunnsansvar i intervjuene jeg har gjennomført snakkes om knyttet til omdømme, innordnes det på en måte i målet om å tjene penger. Det blir noe virksomheten gjør for at virksomheten skal framstå på en bra måte, på et vis som påvirker omsetningen.

Analysene av intervjumaterialet med sentrale aktører i Postens organisasjon synliggjør at økonomisk lønnsomhet er det som framstår som en dominerende forståelsesramme når miljøtiltak er tema. Det legges til grunn implisitt men også eksplisitt at miljøtiltak som kan true økonomiske mål og krav i virksomheten, ikke nødvendigvis bør eller kan gjennomføres.

Alternativt snakkes miljøtiltak om som en jobb som må gjøres, der det vesentlige er å stå i innvendinger fra interessenter – her ansatte - som for eksempel skal ta nye kjøretøy i bruk, lenge nok til at praktiske positive resultater viser seg. På det stadiet går det nye fra å være omsluttet av skepsis til å bli verdsatt som en forbedring. Heller ikke i slike sammenhenger framheves argumentasjon knyttet til overordnede behov for miljøtiltak; forhold som forurensing, klimatrussel, helseproblemer hos folk som følge av dårlig luft, er i det hele tatt lite framme når miljøtiltak og arbeidet med dette snakkes om.

Når det likevel, som vi har sett i kapittel 1.2, er slik at Posten når miljømål og setter seg nye, må dette – slik jeg tolker det – først og fremst forstås ut fra at miljøtiltak gjennomgående er eller er gjort lønnsomme av offentlige myndigheter.

Offentlige myndigheters avgiftspolitikker på kjøretøy og drivstoff, bompengavgifter med mer har ført til at det i økende grad er lønnsomt å gjøre endringer knyttet til transport, noe som gir nedgang i utslipp av CO<sub>2</sub>. En måte å føre kjøretøyene på som reduserer forbruket av drivstoff, har dessuten i Posten vist seg samtidig å redusere skadeomfanget på kjøretøyene og dermed også kostnader knyttet til drift og vedlikehold. Å kutte energiforbruket i kontor- og produksjonslokaler vises på sin side nærmest automatisk «på bunnlinjen». De mål konsernet har satt seg har skapt behov for tiltak som i mange sammenhenger har vist seg lønnsomme. Offentlige myndigheter har lagt til grunn at bærekraftsmål basert på at økonomi, økologi og solidaritet samspiller (jf. Brataas og Konnestad 1999) ikke nås ved å basere seg på det være seg virksomheters eller individers solidaritet med og etiske forpliktelser i forhold til samfunnets som sådan. Offentlige myndigheter har lagt en mer instrumentell tilnærming til grunn og søkt å gjennom økonomiske tilskudd og straffetiltak å gjøre det mest lønnsomt å forurense mindre. Dette er en instrumentell tilnærming som samsvarer godt med de argumenter og begrunnelser ledere i mine intervjuer legger til grunn for den praksis de utøver.

Hva som i praksis skjer når krav til økonomisk lønnsomhet står i motsetning til krav om miljølønnsomhet, ligger utenfor rammene av denne oppgaven. Men når dette spørres om – hypotetisk i intervjuene – gis svar som kan tolkes i retning av at det langt fra er sikkert at miljølønnsomheten vinner *dersom* den går på bekostning av økonomilønnsomheten.

Måten det snakkes om miljøtiltak blant de intervjuede aktørene tegner et bilde av en kultur der økonomisk lønnsomhet er den sentrale målsettingen og forståelsesrammen andre hensyn vurderes innenfor.

Hvorfor er det slik? I ett av intervjusitatene som gjengis i kapittel 4 vises det til at hensynet til økonomisk lønnsomhet er dominerende både for enkeltindivider og i samfunnet som helhet. Det er slik sett ikke overraskende at dette også er tilfelle blant ledere i en virksomhet som Posten. En sentral forutsetning i samfunnsøkonomien er at en bedrift ønsker å gjøre fortjenesten, forskjellen mellom salgsinntekter og kostnader, så stor som mulig (Ringstad 2011, s.31).

Det er da også, som redegjort for i kapittel 1, slik at Postens eier, staten, er mer konkret i økonomiske virksomhetskrav enn i miljømessige virksomhetskrav. Dette er en realitet i statens policy i forhold til å drive virksomheter som i bunn og grunn har et samfunnsoppdrag – nemlig å tilby posttjenester til folk over hele landet.

Det synes å være helt opp til virksomheten selv å gjøre avveiningene mellom økonomiske virksomhetskrav kontra miljømessige virksomhetskrav. Henvisningen til ansvar ut over forventning og lønnsomhet i Bærekraftrapporten, kan tolkes som et svar på den avveiningen. Formuleringene her skaper en forventning om at størst mulig fortjeneste ikke er det eneste målet, ja, at det kan gjøres tiltak som trumfer lønnsomhetskrav. Men basert på intervjumaterialet samlet inn i denne oppgaven og analyser av det, synes det ikke som dette er en avveining som er dominerende i virksomhetskulturen. Her synes det som miljøtiltak må innordne seg en dominerende lønnsomhetsbetraktning.

## 6. Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 Konsernledelsen Posten Norge (Posten Norge, 2018).....	4
Figur 2: De viktigste interessentene til Posten Norge Bærekraftrapporten s12 .....	5
Figur 3: Beslutningsprosess miljømål.....	6
Figur 4 Utvikling kjøretøy.....	10
Figur 5 KPI kart.....	11
Figur 6:Bærekraftig utvikling (Brataas, 1999).....	12
Figur 7 Pyramide for virksomheters samfunnsansvar (Caroll 1991).....	14
Figur 8 De fire typer offentlige virkemidler (Brataas,1999).....	17
Figur 9Modell for et miljøstyringssystem som tilfredsstillen ISO 14000 .....	19
Figur 10 Styringsløyfe for kontinuerlig forbedring(Brataas, 1999, s. 147).....	20

## 7. Litteraturliste

- Brataas, J. (1999). *Miljøledelse : hvordan møter bedriften miljøutfordringene?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* Bergen: Fagbokforl.
- Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk : tradisjon og kommunikasjon.* Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Meld. St 13 (2011-2012). (2012). *Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi.* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/63b6e091e7e84effbb0e7e2083fc21a8/no/pdfs/stm201020110013000dddpdfs.pdf>
- Meld. St 18 (2011-2012). (2012). *Virksomheten til Posten Norge AS* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/42ed6f29c4e14a54a7380552231ec548/no/pdfs/stm201120120018000dddpdfs.pdf>
- Meld. St 21 (2011-2012). (2012). *Norsk klimapolitikk.* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/aa70cfe177d2433192570893d72b117a/no/pdfs/stm201120120021000dddpdfs.pdf>
- NOU 2015 :15. (2015). *Sett pris på miljøet — Rapport fra grønn skattekomisjon.* (NOU 2015 : 15). Finansdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-15/id2465882/>
- Nyheter fra regjeringen. (2016). *Fritak merverdiavgift ved leie av elbiler.* Hentet 14.04.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Merverdiavgiftsfritak-for-elbiler/id2010068>
- Posten Norge. (2015a). *Miljøpolicy for Posten konsernet.* Hentet 14.04.2016 fra <http://www.postennorge.no/samfunnsansvar/miljo/miljo/milj%C3%B8policy-for-posten-konsernet--72826>
- Posten Norge. (2015b). *Miljøtiltak i posten.* Hentet 14.04.2016 fra <http://www.postennorge.no/samfunnsansvar/miljo/tiltak>

- Posten Norge. (2015c). *Norske byer får CO2-fri postlevering*. Hentet 20.05.2018 fra <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/norske-byer-far-co2-fri-postlevering>
- Posten Norge. (2016). *Års og bærekraftsrapport 2015*. Hentet 14.04.2016 fra <http://www.postennorge.no/aarsrapport-2015/nedlastingscenter>
- Posten Norge. (2018). *Finansiell rapport 2017*. Hentet fra <https://www.postennorge.no/finansiell-informasjon/finansiell-arsrapport-2017>
- PostNord. (2016). *Årsrapport 2015*. Hentet 30.03.2016 fra [http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/reports/annual-reports/2015/pos\\_ar15\\_eng\\_web.pdf](http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/reports/annual-reports/2015/pos_ar15_eng_web.pdf)
- Regjeringen. (2016). *Ratifikering Paris avtalen 22 april*. Hentet 22.05.2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-har-ratifisert-parisavtalen/id2505365/>
- Ringstad, V. (2011). *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk for turbulente tider* (5. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Widerberg, K. & Bolstad, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt : en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforl.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjueguide

Semistrukturert intervju:

Tema	oppdeling	
Innledning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omtale om miljømålene som er etablert i konsernet (årsrapport)</li> <li>• Type stilling og funksjon</li> </ul>	
Miljømål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årsaken til at målene. (eiere, politisk, kunder, annet)</li> <li>•</li> </ul>	
Fra mål til tilak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem setter målene.</li> <li>• Hvordan utarbeides målene.</li> <li>•</li> </ul>	
Tiltakene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan fordeles målene i organisasjonen.</li> <li>• Hvilke påvirkning har du på å fordele eller få andel av målene.</li> <li>•</li> </ul>	
Oppfølging av målene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem følger opp målene.</li> <li>• Hvordan følges de vedtatte målene opp.</li> <li>• Hvordan påvirker du oppfølgingen av målene.</li> <li>•</li> </ul>	
Sammenhengen mellom målene og økonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan synes du de økonomiske målene er i forhold til miljømål.</li> <li>• Hvilke føringer er lagt i forhold til kostnader knyttet til å nå miljømålene.</li> <li>• Hvilke insitammenter er det i dag for å nå målene.</li> <li>• Hvilke føringer er lagt til inntektene i forhold til miljømålene. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mersalg pga miljøprofil?</li> <li>○ Kunder som velger posten/bring og som er villig til å betale mer som en følge av miljøprofilen?</li> </ul> </li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
Andre forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

## Vedlegg 2: Bilder av nye el kjøretøy i posten



Paxter:

El tralle



elbiler i posten



EL Comart: