

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / Kandidatnr.: 199 og 142

Skift-næringslivets klimaledere som avant-garde for bærekraftig omstilling og business i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippsamfunnet
-En kvalitativ casestudie

Dato: 23.05.2022

Totalt antall sider: 129

Sammendrag

Foreliggende masteroppgave og studie undersøker problemstillingen: *Hva gjør næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere til avantgarde for bærekraftig omstilling, - business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippssamfunnet?* Vi har valgt Næringslivsnettverket Skift- næringslivets klimaledere og deres medlemsvirksomheter som case og en kvalitativ tilnærming for besvarelse av vår problemstilling. Studiens empiriske hovedfunn ble lokalisert gjennom kvalitativ analyse, og studiens funn utgjør et lite bidrag til forskningen rundt bærekraftig omstilling og konkurransekraft i norsk næringsliv sett i lys av det fremvoksende grønne markedet.

Casestudien avdekker følgende funn: Skiftnettverket med tilhørende medlemsvirksomheter er tidlig ute, strategiske og fremoverlente i sin satsning på bærekraftig omstilling, business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet. De utnytter mulighetsrommet i sine eksterne markedsomgivelser, driver lobbyvirksomhet for å styrke norsk næringsliv i den bærekraftige omstillingen, og for å få fart på det grønne skiftet i Norge. Skiftmedlemmene bygger bedriftsintern kompetanse sammen i nettverket, sikrer ressurstilgang gjennom toppforanking og inkluderer alle ansatte i bærekraftsarbeidet. Skiftmedlemmene er forberedt på klimaendringer og klimarelaterte markedsendringer gjennom scenarioplanlegging og klimarisikoanalyse. Skiftnettverket legger til rette for felles trening og samarbeid, på tvers av bransjer og langs leverandørkjeder for å identifisere bærekraftige innovasjoner, etablere fellesprosjekter, samt for deling av beste praksis. Studiens teoretiske rammeverk kan deles inn i tre hovedområder: 1. Eksterne forhold og faktorer i virksomhetenes makroomgivelser og markedssystem. 2. Bedriftsinterne forhold, ressurser og kapabiliteter. 3. Strategisk samarbeid, lobbyvirksomhet og politisk påvirkning. Studien konkluderer med at Skift- næringslivets klimaledere inkludert medlemmer er avant-garde og foregangsfolk for bærekraftig omstilling, business og konkurransekraft i norsk næringsliv i det fremvoksende grønne markedet på bakgrunn av deres strategiske posisjonering overfor eksterne markedsomgivelser og faktorer, gjennom deres utvikling av- og tilgang på bedriftsintern kompetanse, ressurser og kapabiliteter som følge av nettverkets næringslivs- og bransjesamarbeid, samt på bakgrunn av deres lobbyvirksomhet og rolle som premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik med hensikt å styrke norsk næringsliv i bærekraftsomstillingen, og for å få fart på det grønne skiftet i Norge i overgangen til nullutslippssamfunnet.

Abstract

The present master`s thesis and study investigates the issue: *What makes the business network and member organization Skift- Business Climate Leaders an avant-garde for sustainable change, business and competitiveness in the emerging green market, and in the transition to a zero-emission society?* We have chosen the business network Skift- Business Climate Leaders and their members as a case and a qualitative approach to investigate our issue. The study`s empirical findings were located through qualitative analysis, and the study`s findings make a small contribution to research on sustainable change and competitiveness in Norwegian business and industry in the context of the emerging green market.

The case study reveals the following findings: The Shift network with associated member companies are brave, strategic and forward-looking in their commitment to sustainable change, competitiveness and profitability in the emerging green market. The Shift members take advantage of the opportunities in their external environment market, lobby to strengthen the business community in the sustainable transition and to increase the pace of the Norwegian green transition. The Shift members build in-house competence through collaboration, ensure access to resources by top anchorage and the inclusion of all employees. They also prepare their companies for climate change and climate-related market changes through scenario planning and climate risk analysis. The Shift-network trains together and collaborates across industries and along supply chains for identification of sustainable innovations, joint projects and shares best practice. The study`s theoretical framework can be divided into: 1. External conditions and factors in the macro-environment and market system. 2. Internal company conditions, resources and capacity. 3. Strategic cooperation, lobbying and political influence. The study concludes that Skift- Business Climate Leaders and members are avant-garde and pioneers for sustainable change, business and competitiveness in Norwegian business in the emerging green market based on their strategic positioning facing the external market environments and factors, through their development of- and access to in-house expertise, resources and capabilities as a result of the network`s business- and industry cooperation, as well as on the basis of their lobbying activities and role as premise provider for Norwegian climate and business policy and with the intention of strengthening Norwegian business in the sustainable transformation, and to accelerate the green shift in Norway towards a zero-emission society.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår Master of Business Administration (MBA) i ledelse ved Nord universitet, avdeling Bodø.

Vi har flere vi ønsker å takke i forbindelse med utarbeidelse av denne oppgaven. Først vil vi sende en stor takk til vår veileder, Johan Olaisen, professor ved institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøgskolen BI. Hans faglige kunnskap, engasjement og refleksjoner har vært unnværlige for oss i denne prosessen. Videre vil vi takke alle informanter og respondenter fra Skiftnettverket som har stilt opp og besvart spørreskjema og/eller medvirket til studiens dybdeintervjuer. Uten dere hadde vi ikke hatt noen oppgave. Vi har etter beste evne tolket empirien, og vil understreke at det er vår tolkning som danner grunnlaget i foreliggende casestudie.

Avslutningsvis vil vi takke de som står oss nærmest. Dere har vist en utrolig støtte og engasjement. Det har vært mange oppturer, mye latter og ikke minst mange timer foran pc skjermen. Dere har tråkket til og tatt ansvar for både barn og hunder når døgnet ikke har hatt nok timer, det er vi dere evige takknemlige for. Avslutningsvis vil gi oss selv et klapp på skulderen for en utrolig god innsats, for å ha gjennomført utdanning ved siden av fulltidsjobb, i en pandemi og med en nyfødt på lasset. Vi har lært utrolig mye, både på studiet og av masteroppgaven, som vi skal ta med oss inn i vår nye og fremtidige yrkeskarriere på dette feltet - bærekraftig omstilling og business i norsk næringsliv på vei mot nullutslippssamfunnet.

Oslo, 24. mai 2022

Elisabeth Hasseldokk

Elisabeth Hasseldokk

Tor Steien

Tor Steien

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	1
1.2 Aktualisering	1
1.3 Avgrensning og presisering.....	3
1.4 Oppgavens oppbygging.....	5
2.0 Teori	5
2.1 Bakgrunn for bærekraftig samfunns- og forretningsutvikling	5
2.2 Bærekraftig business, markedsutvikling og konkurransekraft.....	8
2.2.1 Bærekraftige innovasjoner, implementering av bærekraftstiltak og konkurranseevne	10
2.2.2 Virkemidler og samarbeid for å få fart næringslivets grønne omstilling	11
2.3 Faktorer som påvirker strategi og konkurransekraft i fremvoksende marked	11
2.3.1 Strategiske analyser av eksterne omgivelser og forhold	12
2.3.2 Strategiske analyser av bedriftsinterne forhold og ressurser.....	12
2.3.3 Klimarisiko, klimarapportering - klimabudsjett og klimaregnskap	14
2.3.4 Bærekraftsrapportering.....	14
2.4 Næringslivets samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen	15
2.5 Sammendrag teori	16
3.0 Caseintroduksjon: Skift- næringslivets klimaledere	19
3.1 De ti store systemskift – skiftnotatene	21
3.2 Prinsipper for et mer bærekraftig næringsliv	27
4.0 Metode.....	33
4.1 Forskningsdesign.....	34
4.2 Datainnsamling.....	35
4.2.1 Utvalg	37
4.2.2 Spørreskjema	38
4.2.3 Individuelle semistrukturelle intervjuer	39
4.2.4 Intervjuguide og faglig rammeverk.....	39
4.4 Dataanalyse	40
4.5 Validitet og relabilitet.....	41
4.5.1 Validitet – gyldighet.....	41
4.5.2 Relabilitet - pålitelighet.....	42
4.6 Generaliserbarhet	43
5.0 Empiriske funn	44

5.1 Eksterne markedsfaktorer og forhold som påvirker Skiftnettverket og deres medlemmers evne til bærekraftig omstilling og oppnåelse av konkurransekraft og lønnsomhet i fremvoksende marked	46
5.2 Bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter i Skiftnettverket og deres medlemmer	59
5.3 Skifts fanesaker for å styrke norsk næringsliv og få til en tempoøkning i overgangen til nullutslippssamfunnet.....	65
5.4 Skiftnettverkets arbeid med lobbyvirksomhet og deres rolle som premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk.....	67
5.5 Sammendrag av empiri.....	69
6.0 Analyse og drøfting av funn.....	72
6.1 Eksterne markedsfaktorer og forhold som påvirker Skiftnettverkets og deres medlemmers evne til omstilling, mulighet for å oppnå konkurransekraft og lønnsomhet i nåværende og fremvoksende marked, og i overgangen til nullutslippssamfunnet	73
6.2 Skiftnettverkets interne ressurser og kapabiliteter som gir Skiftnettverket et strategisk konkurransefortrinn i det fremvoksende grønne markedet	88
6.3 Skiftnettverket som lobbyister for norsk klima- og miljøpolitikk og premissleverandør for bærekraftig business i norsk næringsliv	94
6.4 Skiftnettverkets arbeid med samfunnsansvar og samfunnsbidrag inn i omstillingen av Norge til et lav- og nullutslippssamfunn	98
7.0 Konklusjon	98
7.1 Veien videre	106
Litteraturliste	107
Vedlegg	117

Figurer

Figur 1 Næringslivets klimaledere på Skift sitt CEO-møte 4.4.2022.....	20
Figur 2 Klima- og miljøvernminister Espen Barth Eide talte til Skift - Næringslivets klimaledere på Skifts CEO-møte 4.4.2022.....	50

Begrepsavklaringer

Avant-garde	Foregangsfolk som leder an i en ny retning
Bærekraftig business	En virksomhet som søker å imøtekomme den tredelte bunnlinje med minimal negativ påvirkning på global- og lokalmiljø, samfunn og økonomi. Eller en virksomhet som har positiv effekt på global- og lokalmiljø, samfunn og økonomi.
Bærekraftsproblemet	Summen av de utfordringene verden står ovenfor inn mot miljø og samfunn
Kompetanse	Evnen til å løse oppgaver eller å mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Det inkluderer en persons/virksomhets kunnskaper, ferdigheter, holdninger og på hvordan disse blir brukt i samspill
Lobbyvirksomhet	En aktivitet som innebærer at interesseorganisasjoner, bedrifter eller enkeltpersoner prøver å påvirke folkevalgte politikere eller andre beslutningstakere i staten til en beslutningsprosess til fordel for bestemte interesser
Radikal	Personer, bevegelser eller organisasjoner som ønsker raske endringer av etablerte sosiale, politiske og økonomiske forhold
Samfunnsøkonomi	Hvordan samfunnet bruker sine ressurser, både naturressurser, arbeidskraft, teknologisk kunnskap og produksjonsutstyr. Vitenskapen om samfunnets bruk av disse knappe ressursene
Tredelte bunnlinje	Den tredelte bunnlinjen er et rammeverk som definerer tre bunnlinjer bedrifter må tilfredsstille for å kunne fremme en bærekraftig utvikling: økonomi, sosiale forhold og klima- og miljøansvar

1.0 Innledning

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hva gjør næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere til avant-garde for bærekraftig omstilling, - business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippssamfunnet?

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke eksterne markedsforhold og bedriftsinterne faktorer, ressurser og kapabiliteter påvirker medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket sine muligheter for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet, i overgangen til nullutslippssamfunnet?
2. Hvilke fanesaker fremmer Skiftnettverket for norske myndigheter og politikere for styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet i overgangen til lav- og nullutslippssamfunnet?
3. Hvordan utøver Skiftnettverket lobbyvirksomhet inn mot norske politikere for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet?
4. Er Skiftnettverket en premissleverandør for norsk næringsliv inn mot norsk klima- og næringslivspolitik?

1.2 Aktualisering

Norsk næringsliv står ovenfor en betydelig bærekraftsomstilling. Næringslivet skal omstilles til å bli grønt, sirkulært, smart og nyskapende for å forbli konkurransedyktige både i dagens marked og i det fremvoksende grønne markedet, nasjonalt og internasjonalt (Klima- og miljødepartementet, 2021). Dette ligger som politiske føringer, nasjonalt og internasjonalt, med forankring i de globale bærekraftsmålene til FN, Parisavtalen, EUs omstillingsstrategi for bærekraftig vekst og utvikling, samt nasjonale strategier og handlingsplaner på området (FN-sambandet, 2022; FN-sambandet, 2021; European Commission, 2019; Meld. St. 40, (2020-202: Meld. St. 13, (2021-2030) og Klima- og miljødepartementet, 2021). Verden trenger bedrifter som tar ansvar for å redusere eget negativt fotavtrykk og det negative bidraget de har hatt og fortsatt har på klima- og bærekraftsproblemet. Vi trenger også bedrifter som gjør forretning på å tilby tjenester og produkter som har til hensikt å redusere andres negative fotavtrykk (Jørgensen og Pedersen, 2020).

I Norge viser det seg at det er de eldre, store aktørene i norsk industri som driver an bærekraftsomstillingen i norsk næringsliv, da spesielt inn mot implementering av bærekraftstiltak (Hermundsdottir, Eide og Aspelund, 2021). Forskningsstudier som har sett nærmere på forholdet mellom bærekraftig innovasjon og konkurransevne viser at bærekraftige innovasjoner skaper en vinn-vinn-situasjon for samfunn og næringsliv da innovasjonene både skaper verdi for miljø og samfunn og gir bedriftene konkurransekraft (Porter og Van der Linde, 1995; Hermundsdottir og Aspelund, 2021). En aktør i næringslivet som er opptatt av akkurat dette, er Skift - næringslivets klimaledere. Skift er et næringslivsnettverk, en medlemsorganisasjon og en gjøretank som har som mål å gå foran og vise forretningsmulighetene som ligger i overgangen til nullutslippssamfunnet. De har også til hensikt å medvirke til en tempoøkning i det grønne skiftet for sikre at Norge når sine klimamålsettinger, og for gjennomføring av egne klimaløsninger. Skiftnettverket er aktive i samfunnsdebatten og en utålmodig pådriver for at næringslivet skal få langsiktige og forutsigbare rammer som styrker næringslivets rolle i den bærekraftige omstillingen på vei mot lavutslippssamfunnet. Skiftnettverket har tett dialog med norske myndigheter og politikere, og formidler tydelig at de mener norske politikere henger etter næringslivet i sin satsning på bærekraft, samt at norske politikerne mangler ambisjoner på området til sammenlikning med Europeiske politikere. En illustrasjon på dette er at det tok fem år fra Norge signerte Parisavtalen, og to år etter at EUs omstillingsstrategi for bærekraftig vekst og utvikling (Europas grønne giv) ble vedtatt, at Norge la frem sin i nasjonale klimaplan med tilhørende klimapolitikk med hensikt å oppfylle sine nasjonale klimamålsettinger om å redusere egne klimagassutslipp med 50 -55 prosent innen 2030 (Meld. St. 13, (2021-2030)). Skiftnettverket har til hensikt å inspirere til politiske beslutninger gjennom sine fanesaker og satsninger, som de argumenterer for at både vil gi store og varige kutt i klimagassutslipp, samt styrke norsk næringsliv i denne omstillingsprosessen. Skiftnettverket har også i sitt virke å dele den kunnskapen og kompetansen de har ervervet seg sammen, blant annet gjennom sine ti store klimaskiftnotater og fem sett prinsipper for et mer bærekraftig næringsliv. Målet er å vise vei for andre deler av næringslivet om ikke har kommet like langt som dem selv i den bærekraftige omstillingen (Skift -Næringslivets klimaledere, 2022a). Aguilar-Fernández og Otegi-Olaso (2018) viser til at en rask omstilling til et mer bærekraftig næringsliv er avhengig av samarbeid og kunnskapsdeling mellom næringslivsaktører, både med hensikt å få de små- og mellomstore aktørene på banen, men også for å få nye samarbeidspartnere blant de større aktørene.

Forskning viser også at virksomheter som selv aktivt søker endring og utvikling av egen forretningsmodell oppnår raskere vekst og vinner større markedsandeler sammenliknet med virksomheter som ikke søker endringer (Osterwalder, Pigneur og Tucci, 2005). Det er også vist at jo høyere grad av miljø- og bærekraftsinnovasjon en virksomhet har, desto større tro har lederne av bedriften på at det vil medføre økt verdiskapning, reduksjon i risiko, lavere kostnader og gode løsninger for næringslivets bærekraftsutfordringer. Selv om det fremkommer at det er de eldre, store aktørene som er hoveddrivkraften bærekraftsomstilling i norsk næringsliv så er det viktig å fremheve at den er initiert av deres kunder, interessenter og aksjonærer, samt av myndighetene og av samfunnet selv (Hermundsdottir et al., 2021). Det mye næringslivet selv kan gjøre for egen omstilling innenfor det spillerommet de har i dag, noe Skiftnettverket også viser, men etikk kan også være dyrt da lønnsomheten til investeringene først kommer på sikt sammen med det faktum at det ikke foreligger noen garantier for at markedet er villig til å betale mer for ansvarlige produkter og tjenester (Utgård, 2017). Det er også et faktum at klima- og bærekraftsutfordringene er så store og sammensatte at det må legges til rette for store endringer på mange nivåer hvis man skal lykkes med omstillingen, da blant annet for å endre etablert livsstiler og forbruk, forretningsmodeller, verdikjeder, reguleringer og politiske strukturer (Wiedmann et al., 2020: Markard et al., 2012). En rask bærekraftsomstilling av Norge trenger et norsk næringsliv som søker sammen i næringslivsnettverk for dele kunnskap, bygge kompetanse og finne nye samarbeidspartnere. Det er også nødvendig at politiske myndigheter i Norge legger til rette for denne systemendringen og tar steget fra politiske ord til praktisk handling. I dagens næringsliv er det sånn at norske og nordiske næringslivstoppledere selv etterspør et tettere samarbeid med sine beslutningstakere og en mer kraftfull tilrettelegging for grønn og bærekraftig omstilling av samfunn og næringsliv. Dette gjennom nye lovreguleringer, sterkere incentiver og virkemidler som belønner ønsket adferd og som legger skatter og avgifter på den adferden det ønskes mindre av i samfunn og næringsliv (Butros og Ekelund, 2022).

1.3 Avgrensning og presisering

I foreliggende oppgave har vi en induktiv metodetilnærming til besvarelse av studiens problemstilling, da med en tilhørende høy grad av subjektivitet som en naturlig konsekvens av at studien er en enkeltcasestudie. Studiens forskningstilnærming og forskningsdesign påvirker studiens evne til generalisering og abstraksjon fra beskrevet virkelighet til det mer generelle og allmenne. Det foreligger begrenset med teori på fenomenet vi studerer, noe som gjør at studien ser etter ett mønster i fenomenet som kan omformes til teori.

Målet med studien er å beskrive erfaringsvitenskap fra den komplekse virkeligheten og markedet som Skiftnettverket og deres medlemsvirksomheter er en del av for så beskrive årsakssammenhenger mellom faktorer eller variabler som er avgjørende for at norsk næringsliv skal kunne gjennomgå en bærekraftig omstilling og oppnå konkurransekraft i fremvoksende marked, samt for at Norge og næringslivet skal kunne nå sine klimamålsettinger. Studien ser nærmere på hvordan Skiftnettverket forholder seg til sine eksterne makroomgivelser og markedsfaktorer, samt hvordan nettverket samlet arbeider for å utvikle medlemsvirksomhetenes interne ressurser og kapabiliteter med hensikt å bygge konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, nasjonalt og internasjonalt. Vi studerer hvilke fanesaker Skiftnettverket fremmer for norske politikere, hvordan nettverket driver lobbyvirksomhet opp mot norske myndigheter for å forbedre forholdene til norsk næringsliv i overgangen til nullutslippssamfunnet, samt Skiftnettverket rolle som premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik. Studien går ikke detaljert inn i Skiftmedlemmenes arbeid med klima- og bærekraft i egen virksomhet, men vi søker å formidle en form for beste praksis på et generelt nivå. Vi belyser hvordan Skiftnettverket og deres medlemmer trener sammen, hvordan de arbeider med bedriftsinterne forberedelser og utvikling av kompetanse, samt deres ressurser og kapabiliteter. Studien går heller ikke i dybden på hvilke forretningsmuligheter Skiftmedlemmene har oppnådd eller hvorvidt om faktisk har oppnådd konkurransefordeler i nåværende eller fremvoksende marked. Studien belyser derimot hvordan medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket viser samfunnsansvar utover det lovpålagte for å sikre en bærekraftig samfunnsutvikling og et fremtidig velferd Norge, samtidig som de selv søker å oppnå verdiskapning og konkurransekraft gjennom innføring av bærekraftstiltak og bærekraftige innovasjoner. Studien viser også til behovet for politisk innsatsvilje, handlekraft og tilrettelegging for systemiske endringer for at Norge skal lykkes med en bærekraftig omstilling og for å nå sine klimamålsettinger.

Studien går ikke detaljert inn i Skiftmedlemmenes arbeid med klima- og bærekraft i egen virksomhet, men vi søker å formidle en form for beste praksis på et generelt nivå. Vi belyser hvordan Skiftnettverket og deres medlemmer trener sammen, hvordan de arbeider med bedriftsinterne forberedelser og utvikling av kompetanse, samt deres ressurser og kapabiliteter. Studien går heller ikke i dybden på hvilke forretningsmuligheter Skiftmedlemmene har oppnådd eller hvorvidt om faktisk har oppnådd konkurransefordeler i nåværende eller fremvoksende marked. Studien belyser derimot hvordan medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket viser samfunnsansvar utover det lovpålagte for å

sikre en bærekraftig samfunnsutvikling og et fremtidig velferds Norge, samtidig som de selv søker å oppnå verdiskapning og konkurransekraft gjennom innføring av bærekraftstiltak og bærekraftige innovasjoner. Den viser også til behovet for politisk innsatsvilje, handlekraft og tilrettelegging for systemiske endringer for at Norge skal lykkes med en bærekraftig omstilling og for å nå sine klimamålsettinger.

1.4 Oppgavens oppbygging

Foreliggende masteroppgave er bygd opp rundt syv hovedkapitler. Første kapittel er oppgavens innledning med tilhørende presentasjon av studiens problemstilling og forskningsspørsmål, en aktualisering av studiens problemområde og tema i kontekst av det grønne skiftet i Norge og Europa, samt studiens avgrensning og presisering. Andre kapittel er studiens teorikapittel hvor vi trekker frem relevant teori og litteratur som utgjør studiens teoretiske rammeverk og som skal bidra til besvarelse av oppgavens problemstilling og drøfting av studiens forskningsfunn. Oppgavens tredje kapittel er en grundig presentasjon av studiens case – Skift næringslivets klimaledere. Kapittel fire omhandler hvilken metodetilnærming vi har benyttet for å komme frem til resultatene som presenteres i oppgaven, samt sier noe om studiens grad av gyldighet, pålitelighet og evne til generalisering. Femte kapittel omhandler studiens empiri og er en presentasjon av studiens hovedfunn relatert til studiens problemstilling og forskningsspørsmål sammen med en presentasjon av relevant sekundærdata. Oppgavens sjette og nest siste kapittel er oppgavens drøfting av studiens forskningsfunn sett opp mot det teoretiske rammeverket. I dette kapittelet trekker vi også inn ny relevant litteratur for med hensikt å oppnå en dypere forståelse for og beskrivelse av studiens tema og problemstilling. Oppgavens syvende og siste kapittel er studiens konklusjon, som både besvarer studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Konklusjonskapittelet avsluttes med våre forslag til videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for bærekraftig samfunns- og forretningsutvikling

Uttrykket bærekraftig utvikling ble allmennkjent gjennom FN rapporten “Vår felles fremtid”, en rapport som ble utarbeidet av verdenskommisjonen for miljø og utvikling med Gro Harlem Brundtland i spissen (Brundtland, 1987). FN viser til at verden må arbeide på tre områder for å lykkes med en bærekraftig utvikling: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold, også omtalt som de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling. Det er sammenhengen mellom de

tre dimensjonene som avgjør om noe kan defineres som bærekraftig, hvilket fordrer at forbruket og økonomien må være i balanse med belastningen på miljøet, og at ressursene fordeles jevnt. I 2015 vedtok FNs medlemsland Agenda 2030 med tilhørende bærekraftsmål som gjelder for alle verdens land. Agenda 2030 er verdens felles arbeidsplan for utryddelse av fattigdom, bekjempelse av ulikhet og for å stoppe klimaendringene innen 2030. Arbeidsplanen består av 17 bærekraftsmål med tilhørende 169 delmål, og ble utviklet med hensikt å gjøre noe med årsakene som ligger til grunn for fattigdom, sosial ulikhet og klimaendringene. For å lykkes med oppnåelse av FNs bærekraftsmål og en bærekraftig samfunnsutvikling er det nødvendig at alle bidrar. Det vil si myndighetene, akademia, næringslivet og sivilsamfunn i alle land. I Norge utgjør bærekraftsmålene det politiske hovedsporet når det kommer til arbeidet med bærekraftig utvikling (FN-sambandet, 2022). Samme år som Agenda 2030 og bærekraftsmålene ble vedtatt ble også Parisavtalen undertegnet. En avtale som har til hensikt sørge for at verdens land skal klare å begrense klimaendringene, tilsvarende en økning i den globale gjennomsnittstemperaturen til 2°C over før-industrielt nivå og helst til 1,5°C over før-industrielt nivå. Norge har sammen med de fleste andre land i verden forpliktet seg til å kutte egne klimagassutslipp og utarbeide en egen nasjonal klimaplan med tilhørende tydelige klimamålsettinger. Medlemslandene har også signert på at de skal rapportere på utviklingen av egne utslippskutt hvert femte år, fra og med år 2023 (United Nations 2015; FN-sambandet, 2021). 2018 var starten på et ungdomsopprør- og initiativ for klimasaken med en ung svensk pike i bresjen. Greta Thunberg startet en skolestreik for klimaet med et krav om at den svenske regjeringen skulle følge Parisavtalens mål om å kutte CO₂ utslipp. Greta Thunberg har fått stor oppmerksomhet verden rundt inkludert taletid på FNs klimatoppmøter. Greta Thunberg er i dag selve symbolet på kraften og klimaengasjementet til dagens yngre generasjoner (Store norske leksikon, 2021).

FNs klimarapporter

IPCCs klimarapport fra 2021 gir et tydelig bilde av at den globale oppvarmingen er menneskeskapt, samt at oppvarmingen har alvorlige konsekvenser for jordens mennesker, dyr og natur (IPCC, 2021). I 2022 kom FNs klimapanel med en ny delrapport som formidler kunnskap og løsninger som skal til for at verden lykkes med å bremse klimaendringene. Den viser at de globale utslippene fortsetter å øke og at utslippskutt må skje i alle sektorer. Utslippstoppen på verdensbasis må nåes senest innen 2025 hvis Parisavtalens klimamålsettinger skal være innen rekkevidde og den globale oppvarming skal begrenses til

under 2 grader og helst ned mot 1,5 grader. Rapporten er tydelig på at handlingens tid er nå (IPCC, 2022; Miljødirektoratet, 2022).

Bærekraftig utvikling og omstilling i Europa

I 2019 la Europakommisjonen frem en helhetlig omstillingsstrategi for bærekraftig vekst, utvikling og et klimanøytralt Europa innen 2050. European Green Deal eller på norsk Europas grønne giv beskriver hvordan EU skal ta en lederposisjon i det grønne skiftet, på vei mot klimanøytralitet, uten at de skal gå på bekostning av vekst og velstand. Ambisjonen er at Europa skal bli den første nullutslippsregionen i verden innen 2050. Det grønne skiftet skal være et konkurransefortrinn for europeisk næringsliv og industri med tilhørende utvikling av nye grønne arbeidsplasser. EUs økonomi skal omstilles fra til lineær til sirkulær. Det skal utvikles og iverksettes politiske virkemidler på alle nivåer for å sikre oppfyllelse av strategiens målsettinger. Et av virkemidlene for at EU skal nå sine klima- og energimålsettinger innen 2030 er handlingsplanen for bærekraftig finans som har til hensikt å dreie kapitalflyten mot bærekraftige investeringer for å oppnå bærekraftig og inkluderende vekst. Den skal også bidra til håndtering av finansiell risiko som følge av klimaendringer, miljøproblemer og sosiale utfordringer, samt fremme en transparent og langsiktig økonomi og finansmarked. Selve fundamentet til handlingsplanen er en taksonomi som klassifiserer økonomisk bærekraftige aktiviteter (EU-kommisjonen, 2022a). Selve klassifiseringssystemet er utarbeidet for å gjøre det enklere å forstå hvilke investeringer som bidrar til bærekraftig utvikling og målet er at virksomheter skal dele informasjon om sine økonomiske aktiviteter så investorer kan vurdere hvilke selskaper de vil investere i eller låne penger til. Over tid regner EU med at bærekraftige virksomheter vil ha lettere for å skaffe kapital, og med gunstigere vilkår (EU-kommisjonen, 2022a; Næringslivets hovedorganisasjon, 2022).

Bærekraftig utvikling og omstilling i Norge

2021 var året da Norge da bærekraftig utvikling virkelig ble formalisert gjennom nasjonale strategier og handlingsplaner. Norge fikk sin egen klimaplan januar 2021. Den ble utarbeidet i samarbeid med EU og viser regjeringens utøvende politikk for å redusere klimagassutslipp i perioden 2021-2030, i tråd med Norges klimamålsettinger om å om å redusere klimagassutslippene med 50– 55 prosent innen 2030 sammenliknet og med 90–95 prosent innen 2050, sammenliknet med 1990- nivå. Hvis Norge klarer å nå målet om å kutte klimagassutslippene med 90-95 prosent innen 2050 vil Norge defineres som et lavutslippssamfunn. Hvilket vil si at klimagassutslippene er redusert tilstrekkelig for å

motvirke de skadelige virkningene av global oppvarming. Norsk og Europeisk klimapolitikk er tett sammenknyttet gjennom EØS-avtalen og fellesavtalen om oppnåelse av Parisavtalens klimamålsettinger (Klimaloven, 1998; Meld. St. 13, (2021-2030)). I juni 2021 ble Norges nasjonale strategi for en grønn, sirkulær økonomi publisert. En strategi som viser potensialet for verdiskaping i et mer sirkulært, norsk næringsliv. Mål og hensikt med strategien er å redusere presset på naturressursene gjennom en omstilling av forbruk og næringsliv, samt legge til rette for nye muligheter innenfor bærekraftig næringsutvikling. Norge har som mål å være et foregangsland gjennom politikktutvikling og virkemidler nasjonalt, samt gjennom sitt samarbeid med EU. Det vises til at det norske arbeidslivet må være grønt, sirkulært, smart og nyskapende for å forbli konkurransedyktig nå og fremtiden (Klima- og miljødepartementet, 2021). Bare noen dager etter publiseringen av stortingsmelding 13 ble handlingsplan “Mål med mening” publisert for å nå bærekraftsmålene innen 2030. Norge har bestemt at 2030-agendaen med de tilhørende bærekraftsmålene skal utgjøre politiske hovedsporet for regjeringens politikk, både nasjonalt og internasjonalt. Handlingsplanen gir retning til Norges arbeidet med bærekraftsmålene i perioden frem mot 2030 og setter bærekraftsmålene i norsk kontekst (St. Meld. 40, (2020-2021)).

2.2 Bærekraftig business, markedsutvikling og konkurransekraft

Jørgensen og Pedersen (2020) belyser at dagens bedriftsledere står ovenfor store klima- og bærekraftsproblemer og argumenterer for at “business as usual” er på vei ut.

Bærekraftsproblemet er etter deres definisjon *summen av de utfordringene verden står ovenfor inn mot miljø og samfunn* (Jørgensen og Pedersen, 2020 s.14). Et problem som angår bedrifter fordi det påvirker deres økonomiske vilkår. De viser videre til at bedriftene har bidratt til å skape klima- og bærekraftsproblemet, men at de også er en del av løsningen. Jørgensen og Pedersen (2020) mener at verdens klima- og bærekraftsproblemer utgjør en av de største mulighetene for lønnsomme bedrifter i tiårene som kommer, og at de er en kilde til forretningsmuligheter og konkurransefortrinn. Det kan være gjennom å endre egen bedrift til å tilpasse seg bærekraftsproblemet og/eller skape forretningsmodeller som bidrar til løse problemet. Verden trenger bedrifter som tar ansvar for å redusere eget negative fotavtrykk og deres bidrag til problemet, samt bedrifter som utvikler forretningsmuligheter av å tilby tjenester og produkter som reduserer andres fotavtrykk. De kaller det for bedriftens solside og skyggeside og viser til at alle bedrifter både har en solside og en skyggeside som en del av sin virksomhet. Virksomhetens lysside er når de løser problemer andre har skapt, og skyggesiden omhandler de områdene virksomheten har som skaper problemer for andre. Klima- og

bærekraftsituasjonen har også betydning for bedriftenes rammebetingelser gjennom statlige og internasjonale reguleringer og virkemidler, hvor det legges opp til en blanding av pisk og gulrot for å dreie markedet og økonomien over til å bli grønnere og mer sirkulær. Oppmerksomheten rundt klima- og bærekraftsproblemet med sine følgende konsekvenser på individ, samfunn og næringsliv står også stadig høyere på agendaen til norske og internasjonale bedrifter. Dette har sammenheng med den stadig økende andelen kunnskap og forskningsdokumentasjon som foreligger rundt problemet, samt at den kommuniseres bredt og blir tatt imot med stor leserinteresse. Dette har medført at Norske og internasjonale bedriftsledere i økende grad både har forstått og tatt den innover seg at dette er problem de må forholde seg til for at de skal klare å være konkurransedyktige også i fremtiden og for å sikre lønnsomhet over tid. Resultatet er at stadig flere bedriftsledere søker å omsette bærekraft til lønnsomhet gjennom å designe bærekraftige forretningsmodeller som kaprer verdi på bakgrunn av digitalisering, ny teknologi og sirkulærøkonomi (Jørgensen og Pedersen, 2020). Det er også noen elementer ved det norske næringslivet som utgjør en god grobunn for denne typen utviklingsarbeid. Ødegård, Reiersen og Branstad (2019) viser til hvordan norske tillits- og samarbeidstradisjoner i det norske næringslivet kan virke fremmende på bærekraftige og nyskapende forretningsmodeller. Dette med forankring i at fremvekst av nye teknologier, organiseringsformer, produksjonsmetoder og produkter skjer i samspill mellom ideer, ressurser, sosial organisering og politikk. Strand og Freeman (2015) støtter dette og viser til at norske bedrifter bidrar til integrert og bærekraftig forretningsmodellinnovasjon gjennom sine tradisjoner for tillit og samarbeid på samfunnsnivå. Gjennom forretningsmodellinnovasjon kan bedrifter medvirke til å løse klimautfordringene gjennom nye måter å skape, levere og fange verdig på (Foss og Sabei, 2018). Bærekraftige forretningsmodeller omhandler måter å drive økonomisk virksomhet på som bidrar til positive sosiale endringer og positive miljøeffekter. Idéen er at bedrifter kan få en konkurransefordel gjennom denne integreringen av miljømessige og sosiale løsninger (Chen, et.al., 2006). De bærekraftige forretningsmodellene skal tilrettelegge for at virksomheter over tid vil klare å få positive resultater på de tre bunnlinjene; den økonomiske, den sosiale og den miljømessige. Det er avgjørende at de tre bærekraftsdimensjonene er i balanse og har sammenheng hvis forretningsmodellen skal defineres som bærekraftig (Joyce & Paquin, 2015). Den norske samfunnsmodellen åpner for et større mulighetsrom for virksomheter som vil forholde seg aktivt til de tre bunnlinjene. Norske virksomheter er omsluttet av et institusjonelt system som bidrar til at innovasjonskraften lettere mobiliseres samtidig som motstanden mot endring blir mindre (Ødegård et al., 2019). Forskingen viser

at virksomheter som selv aktivt søker endring og utvikling av egen forretningsmodell oppnår raskere vekst og vinner større markedsandeler sameliknet med virksomheter som ikke søker endringer (Osterwalder, Pigneur og Tucci, 2005).

2.2.1 Bærekraftige innovasjoner, implementering av bærekraftstiltak og konkurranseevne

I Norge viser det seg at det er de eldre, store aktørene i norsk industri som driver an bærekraftsomstillingen i norsk næringsliv, da spesielt inn mot implementering av bærekraftstiltak. Dette kan tilbakevises til deres sterke tilgang på finansielle og menneskelige ressurser, samt at de opplever et større press fra kunder, interessenter og aksjonærer for å ta samfunnsansvar, og at de har godt utviklede strukturer og prosesser til å implementere bærekraft i egen virksomhet. Store aktører har også mye å tape på gjennom negativ respons i markedet om de ikke tar bærekraft på alvor eller håndtere dette dårlig (Hermundsdottir et al., 2021; Laudal, 2011). Aguilar-Fernández og Otegi-Olaso (2018) på sin side viser til at en rask omstilling til et mer bærekraftig næringsliv er avhengig av samarbeid og kunnskapsdeling mellom aktørene, både for å få de små- og mellomstore aktørene på banen, men også for å få nye samarbeidspartnere blant de større aktørene. Forskningsstudier som har sett nærmere på forholdet mellom bærekraftig innovasjon og konkurranseevne viser at bærekraftige innovasjoner skaper en vinn-vinn-situasjon for samfunn og næringsliv da innovasjonene både skaper verdi for miljø og samfunn og gir bedriftene konkurransekraft (Porter og Van der Linde, 1995; Hermundsdottir og Aspelund, 2021). Dette fordi bærekraftige innovasjoner kan lede til økt effektivisering gjennom redusert bruk av råmaterialer og energi, samt forbruk av vann, avfall, jord og olje (Chiou et al., 2011; Gürlek og Tuna, 2018). Det kan også medføre forbedring i produktkvalitet og økt effektivitet gjennom redusert materialforbruk, bruk av farlige materialer, mindre emballasje og økt bruk av resirkulerbare materialer (Dey et al., 2019). Forbedring av ledelsesprosesser kan forekomme gjennom bruk av miljøstyringssystemer som bidrar til enklere identifisering og realisering av kostnadsbesparende og produkt effektiviserende tiltak (Hojnik et al., 2017). Lansering av bærekraftige produkter er også en smart måte å utnytte muligheter blant den økende kundegruppen som er bekymret for miljø og samfunnet, som igjen kan medføre produkt differensiering, økt kundebase, bedre marked og markedsposisjon (García-Sánchez et al., 2019; Lin et al., 2013). Dette støttes av Van Riel et al. (2021) som viser til at virksomheter som er gode på bærekraftige innovasjoner belønnes med nye kunder i tillegg til at de får en høyere kundelojalitet fra sine eksisterende kunder. Bedrifter som ønsker å gripe de

mulighetene som ligger i bærekraft må vektlegge både god planlegging av bærekraftstiltak og god implementering av utvalgte tiltak. Implementering av bærekraftstiltak er spesielt krevende da arbeidet har noen tilleggsutfordringer utover at endringsarbeid i etablerte bedrifter er utfordrende i seg selv. Tilleggsutfordringene går på evnen til å sette seg klare og etterprøvbare mål, at det forekommer et press fra finansielle insentiver, at det kan komme reaksjoner fra bedriftens interessenter og at det medfører et behov for endring av organisasjonsidentitet, samt at det skaper et behov for nye og komplekse styringssystemer (Gulbrandsen, 2015).

2.2.2 Virkemidler og samarbeid for å få fart næringslivets grønne omstilling

Forskning på Nordiske forretningstoppledere viser at klimaendringene ansees som en reell trussel og at det er knyttet stor bekymring til klimaendringenes konsekvenser på nordiske virksomheter. Næringslivslederne uttrykker at de ser og forstår behovet for handling, samt at de ønsker å bidra til en begrensning av global oppvarming i tråd med 1,5 graders målet. Samtidig etterspørres sterkere insentiver og tetter samarbeid med beslutningstakere for å raskere utvikling av klimaløsninger. De mest etterspurte virkemidlene, for å få til en tempoøkning i det grønne skiftet, blant studiens virksomheter var: karbonprising, høyere klimakrav i offentlige anskaffelser, en bindende og transparent metode for klimarapportering, utfasing av subsidier til fossilt brensel eller et forbud mot fossilt brensel. Det vil si insentiver som både fungerer som pisk og gulrot. Studiens næringslivsledere hadde også et ønske om å diskutere flere andre temaer med Nordiske beslutningstakere. Blant annet ville de etterspørre høyere klimaambisjoner, privat-offentlige samarbeid og integrering av klimaspørsmålet i andre politikkområder (Butros og Ekelund, 2022).

2.3 Faktorer som påvirker strategi og konkurransekraft i fremvoksende marked

En bedrifts strategi er teorien om hvorfor og hvordan bedriften skal konkurrere med suksess. Dette “veikartet til suksess” beskriver bedriftens rammer og beslutninger rundt hvordan de skal lykkes, og sier noe om bedriftens sentrale årsak- og virkningsammenheng (Barney, 1997; Kaplan og Norton, 1996). Det er viktig at bedriften forstår sin konkurransesituasjon og hvordan de kan posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Miles og Snow har gjennom sin forskning på organisasjonsstrategier funnet ut at bedrifter i hovedsak kan deles inn i fire grupper etter sine strategiske valg. De som bygger markedsposisjon ved å være først ute med det siste med sin innovasjonsstrategi kalles i litteraturen for oppfinnere (prospectors) (Zang, Iliès og Avery, 2009; Whetten og Cameron,

1998). Denne typen differensieringsstrategi har fått kritikk da det mest sannsynlig ikke medfører et varig konkurransefortrinn (Fiedler, 1996). Det hevdes at årsaken til langvarig konkurransefortrinn og effektivitet ligger i de ressursene organisasjonen besitter og posisjoneringen handler om å opparbeide seg ressurser andre i markedet ikke har. Dette kan være seg menneskelige, fysiske eller organisatoriske ressurser som er viktige, knappe og vanskelige å etterlikne, kopiere eller kjøpe (Hamre, 2017; Tukl, 2013). Den kompetansen en bedrift besitter har den senere tiden blitt fremhevet som en organisasjons fremste strategiske fortrinn, både enkeltindividers erfaring og kunnskap, samt deres evne til kunnskaps- og erfaringsdeling med andre (Sandberg, 2013). Dette fordi denne typen ressurser vanskelig kan kopieres eller kjøpes av andre, og fordi den henger samme med bedriftskultur og intern tillit (Arnhold og Loughlin, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2019). I nyere strategiteorier likestilles de to tilnærmingene i større grad hvilket gjør at bedriftens strategiske valg burde vektlegge både eksterne markedsforhold og de unike ressursene bedriften besitter eller kan besitte. Og i en verden med stadig raskere endringer; teknologiske, politiske, økonomiske og sosiale er viktigere å stadig utvikle sine mål og strategi for å utvikle nye produkter og tjenester i nye markeder (Loden, 1987; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

2.3.1 Strategiske analyser av eksterne omgivelser og forhold

Når målet er å oppnå et konkurransefortrinn i nåværende- og fremvoksende marked må virksomheter forholde seg til eget marked, sine kunder og konkurrenter. De må få oversikt over eksterne markedsomgivelser, hvordan de påvirker virksomheten og hvordan konkurransesituasjonen i eget marked eller fremvoksende marked påvirker dem.

Virksomhetens eksterne omgivelser kan deles inn i tre nivåer: makroomgivelser, egen bransje og virksomhetens konkurrenter. Et naturlig sted å starte dette arbeidet er å skaffe seg oversikt over eget marked og sine makroomgivelser. Makroomgivelsene utgjør virksomhetens politiske, sosiale, økonomiske, miljømessige eller juridiske omgivelser. For å få oversikt over egne makroomgivelser kan virksomheter utføre en situasjonsanalyse satt i strategisk sammenheng, en PESTEL- analyse. PESTEL-analysen ser på de eksterne forholdene i markedssystemet som er viktig for virksomheten i dag eller de som forventes å ha innvirkning på deres posisjon, potensial og retning fremover i tid (Porter, 1980; Johnson et al., 2017).

2.3.2 Strategiske analyser av bedriftsinterne forhold og ressurser

I utviklinga av strategisk konkurransefortrinn er det ikke alene nok å kun se på bedriftens ytre omgivelser og aktører, det handler også om bedriftsinterne forhold og ressurser. Således

påvirkes bedriftens posisjoneringsevne av egne evner til å utnytte sine ressurser til sin fordel. Et velkjent rammeverk for å få oversikt over virksomhetens interne ressurser er Barney (1991) sin VRIO-analyse. VRIO-analysen blir brukt for å kartlegge hvilke ressurser virksomheten sitter på eller kan utvikle for å få varige konkurransefortrinn. VRIO er en forkortelse for: Valuable-Rare-Imitable-Organized, på norsk verdifull-sjeldne-unike-organiserte, og henviser til de ressurser og kapabiliteter som analyseres. Dersom en ressurs inneholder alle de fire egenskapene så vil virksomheten ha et vedvarende konkurransefortrinn (Barney, 1991). En annen analyse som er av strategisk betydning for en bedrifts arbeid med bærekraft er en vesentlighetsanalyse. En analyse som hjelper bedriften å kartlegge hvilke områder innenfor bærekraft som er av mest betydning, både for bedriften selv og deres viktigste interessenter. Analysen har ikke et fastsatt oppsett, men tar utgangspunkt i å kartlegge hvilke av FNs bærekraftsmål som er av størst relevans den enkelte bedrift. Vesentlighetsanalysen har til hensikt å se nærmere på de bedriftsområdene med størst betydning for og innvirkning på mennesker, miljø og økonomi, samt gi en oversikt over hvilke risikoer og muligheter ligger til hvert av områdene. Når bedriften har sett seg ut sine mest vesentlige fokusområder består jobben i å sette seg mål for utvalgte områder og utvikle tiltaks- og handlingsplaner rundt hvordan de skal klare å nå sine målsettinger (Borglund, De Geer og Sweet, 2017; Peltokangas, Heggen og Forbergskog, 2021). Det er også viktig å tilegne seg og prosessere informasjon om fremtiden for å se for seg hvordan fremtiden kan bli og hvordan bedriften forretningsmodell vil fungere i fremtiden. Scenarioplanlegging er et effektivt strategisk planleggingsverktøy for mellomlang til langsiktig planlegging for ukjente forhold i fremtidens forretningsmiljø. Gjennom scenarioplanlegging kan virksomheter jobbe med å forestille seg hva som blir effekten av forskjellige scenarioer og deres påfølgende avgjørelser tilknyttet det enkelte scenario. Det er umulig å vite hvilket scenario som blir en realitet, og ettersom man ikke kan utforske alle alternativer består arbeidet i å lokalisere plausible alternative fremtider ut fra tilgjengelig informasjon, kunnskap og tidligere erfaringer. Planleggingen har til hensikt å hjelpe virksomheten med å få et overblikk over hvilke ressurser de i besitter, samt hvordan de skal lage bedre strategier og planer for det ukjente alternative fremtidene. Scenariotenkning kan også bli brukt som et læringsverktøy, hvor virksomheter tenker i scenarioer for å bedre forstå logikken i en utvikling med sine tilhørende tydeliggjøre drivkrefter og nøkkelfaktorer, samt for å forstå sitt eget potensial for påvirkning. Det handler om at en blir bevisst sine egne sterke og svake sider så en kan prioritere rett for å bli mer robust i møtet med fremtiden (Lindgren & Bandhold, 2009).

2.3.3 Klimarisiko, klimarapportering - klimabudsjett og klimaregnskap

Det er i denne sammenheng også viktig at dagens næringsliv starter utforskningen av hvordan de både kan redusere sitt negative fotavtrykk og skape et positivt avtrykk gjennom utvikling av nye bærekraftige forretningsmodeller. For mange bedrifter er det naturlig å starte med en kartlegging av eget fotavtrykk og forbruket av naturressurser. Spesielt er karbonavtrykket relevant på grunn av klimagassens relevans til global oppvarming og 1,5 graders målet. Et klimaregnskap er en oversikt over hvor og i hvilke mengde virksomheten bidrar til karbonutslipp, samt hvilke tiltak de kan iverksette for å redusere utslippet og den negative miljøpåvirkningen. En annen økende trend blant norske og internasjonale virksomheter er en analyse på klimarisiko. Det er en analyse av hvordan klimaendringene og gjeldende klimapolitikk kan påvirke virksomheten på kort og lang sikt gjennom risiko for tap eller skader. Analysen forteller noe om i hvilken grad den klimarelaterte utviklingen kan være til hinder for eller ha en positiv innvirkning på virksomhetens evne til å nå sine økonomiske- og kommersielle målsettinger. Den sier både noe om den risikoen for tap og skade i fysisk forstand, risikoen i overgangen til et lavutslippssamfunn med tilhørende tiltak for å begrense klimaendringene, samt ansvarsrisiko relatert til at man ikke har tatt høyde for eller arbeidet for å motvirke klimarelaterte skader eller tap (Finans Norge, 2021).

2.3.4 Bærekraftsrapportering

For finansinstitusjoner og andre interessenter blir det stadig mer viktigere å få vite hvordan virksomheter håndterer sin påvirkning på miljø og samfunn, noe virksomheter kan oppnå gjennom utvikling av en bærekraftsrapport. Mange virksomheter i Norge rapporterer frivillig på bærekraft selv om det ikke er noe krav til dette i norsk lov utover det som fremgår av Regnskapsloven §3-3 og da spesielt i Regnskapsloven §3-3a og §3-3c. Det kan være flere grunner til at virksomheter velger å rapportere på bærekraft. En grunn er den økende interessen fra investorer da virksomhets arbeid med bærekraft vurderes til å ta innvirkning på deres finansielle prestasjon (Amel-Zadeth og Serafeim, 2017). Forskning på området viser at det forekommer en økning i andelen investorer som integrerer bærekraftsinformasjon i sine ressursfordelings avgjørelser (Khan, Serafeim og Yoon, 2015). En annen årsak er at virksomheter selv ser at deres håndtering av og tilnærming til bærekraft har en direkte betydning for deres finansielle situasjon. Gjennom bærekraftsrapportering øker virksomhetene sine muligheter for tilgang på grønne lån, lån til bærekraftige investeringer med gunstigere betingelser enn vanlige lån, som igjen medvirker til økt

kapitaltilgang. En av utfordringene per i dag når det kommer til bærekraftsrapportering er at det den ikke har et standardisert rammeverk, hvilket medfører at den enkelte virksomhet står fritt til å velge de rammeverket de selv ønsker og med den konsekvens at sammenlikningsgrunnlaget på tvers av virksomheter blir dårligere. Oslo børs (Euronext) gjennom sin veileder for bærekraftsrapportering viser til bruk av GRI (Global Reporting Initiative) standarden, som også er den mest brukte rapporteringsstandard i Norge og Europa (Innovasjon Norge, 2021). Det foreligger også minst to andre aktuelle rapporteringsrammeverk for bærekraftsrapportering: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) og UN Global Compact. I Norge er kravene til “ikke-finansiell” rapportering beskrevet i regnskapsloven §3-3 (Regnskapsloven, 2021), og da spesielt i §3-3a (årsberetningen for regnskapspliktige som ikke er små foretak) og §3-3c (Redegjørelse om samfunnsansvar). I Regnskapsloven §3-3c så blir større virksomheter pålagt å rapportere på hvordan de håndterer sosiale forhold, miljø, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, samt overholdelse av menneskerettigheter, bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser (Regnskapsloven, 2021)

2.4 Næringslivets samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen

Næringslivets samfunnsansvar og CSR (Corporate Social Responsibility) omhandler virksomhetens rolle og ansvar overfor samfunnet, utover det som er pålagt gjennom gjeldene lover og regler på området. Kjernen i samfunnsansvarsbegrepet omhandler hvilket ansvar virksomheten bør påta seg ovenfor mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten (Meld. St. 10, (2008-2009). Gjennom tidene har det vært ulike syn på hva som er næringslivets rolle og ansvar i samfunnet. Tidligere ble det argumentert for at “the business of business is business” med den betydning at virksomhetene ivaretar samfunnet på best måte gjennom å fokusere på å øke egen lønnsomhet innenfor det rettslige rammeverket. De senere årene har næringslivets samfunnsansvar blitt utvidet til at virksomhetene skal hensynta flere interessenter enn sine eiere. Gjennom et interresertverdiperspektiv (stakeholder value) er virksomhetens mål å gi verdi tilbake til alle av virksomhetens interessenter, og ikke alene til sine eiere. Det vises til at virksomheter må være moralske deltagere i eget marked da markedet på egenhånd ikke har mulighet til å ta ansvar (Borglund et al, 2017). En filantropisk tilnærming til samfunnsansvar handler om at virksomheter burde bidra til aktiviteter som gir nytte for andre, uten at de er direkte til nytte for dem selv (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det er et stadig økende antall aktører på markedet som jobber for å få virksomheter til å utvide sitt sosiale og samfunnsmessige ansvar. Det forekommer også flere

rangeringer og kåringer av samfunnsansvarlige og bærekraftige bedrifter, både nasjonalt og internasjonalt (Borglund et al., 2017). Forskning gjort på bedrifters arbeid med samfunnsansvar viser til at arbeidet har en positiv, men moderat effekt på økonomiske resultater. En effekt kan forklares gjennom at kunder, ansatte, långivere og media belønner samfunnsansvarlige bedrifter. Samfunnsansvar i uttrykk og handling medfører også oppnåelse av sosial legitimitet, som også kan uttrykkes som “lisens til å operere”. Et uttrykk som refererer at hver virksomhet trenger en tillatelse fra samfunn, stat eller andre interessenter for å drive deres virksomhet. Det gjør at virksomheter får en unik mulighet til å identifisere samfunnsutfordringer som er av betydning for deres interessenter, noe som fører til god dialog med lokalbefolkningen, aktivister og regulatorer (Porter og Kramer, 2006). På samme tid kan etikk være dyrt, da det ikke foreligger noen garantier for at markedet er villig til å betale for mer ansvarlige produkter og tjenester (Utgård, 2017).

Den tredelte bunnlinjen

Begrepet og modellen den tredelte bunnlinjen, på engelsk Triple Bottom Line (TBL), ble utviklet og introdusert av den britiske forretningsforfatteren John Elkington. Det er et begrep innenfor samfunnsøkonomi og modellen er et regnskapsverktøy bestående av tre bunnlinjer: økonomi, sosiale forhold, klima og miljø. Bakgrunnen for introduksjonen av begrepet var at den tradisjonelle bunnlinjen til en virksomhet kun beskriver de finansielle resultatene og ikke sier noe om hvorvidt virksomheten har en positiv eller negativ påvirkning på samfunnet. Ideen bak begrepet og modellen er å synliggjøre at virksomheter også påvirker andre forhold enn gjennom sitt finansielle bidrag. Den operasjonaliserer de tre dimensjonene i bærekraftbegrepet og viser til at det ikke er holdbart av virksomheter å kun måle økonomisk suksess og profitt, men at de også må ta hensyn til menneskene og samfunnet (sosiale forhold) internt og i sine eksterne omgivelser og nærmiljø. Det må sikres at bedriften tar et miljømessig ansvar i sine aktiviteter (blant annet inn mot ressursbruk, mengde og håndtering av avfall og utslipp til luft, vann og jord), samt kontinuerlig etterstreber forbedringer. Elkington skapte begrepet og konseptet TBL som en kritikk til dagens kapitalisme og som et verktøy for endring av systemet, men ser at det i dag i utstrakt grad kun benyttes i rapporteringssammenheng, uten system for analyse og handling (Elkington, 1998)

2.5 Sammendrag teori

Formålet med oppgavens litteraturgjennomgang var å sette bærekraftig omstilling, forretningsutvikling og strategisk posisjonering for utvikling av konkurransekraft i

eksisterende og fremvoksende marked i norsk, europeisk og internasjonal kontekst. En situasjonsbetinget kontekst preget av tydelige politiske føringer som peker på at fremtidens næringsliv skal være bærekraftig, grønt og sirkulært med fokus på å ikke benytte mer av jordens ressurser enn det den klarer å regenerere (Klima- og miljødepartementet, 2021). Vi belyser viktigheten av at næringslivet har tatt og tar innover seg klima- og bærekraftsproblemet, samt at de søker endring av måten skaper og kaprer verdi på med balanse mellom de tre bærekraftsdimensjonene. Og det er en tydelig trend at oppmerksomheten rundt klima- og bærekraftsproblemet med sine følgende konsekvenser på individ, samfunn og næringsliv stadig står høyere på agendaen til norske og internasjonale bedrifter. Forskning viser at norske og internasjonale bedriftsledere i økende grad både har forstått og tatt innover seg at dette er problem de må forholde seg til for at de skal klare å være konkurransedyktige i fremtiden og lønnsomme over tid (Jørgensen og Pedersen, 2020). Gjennom forretningsmodellinnovasjon kan virksomheter bidra til å løse løsninger på klimautfordringene gjennom nye måter å skape, levere og fange verdig på (Foss og Sabei, 2018). Vi fremhever også hvilke virkemidler næringslivet selv etterspør for å få fart på næringslivets grønne omstilling, samt hvilken effekt bærekraftige innovasjoner og implementering av bærekraftstiltak kan ha og har på virksomheter og samfunn (Butros og Ekelund, 2022). Vi viser til hvilke faktorer og forhold som påvirker virksomheters strategi og muligheter for utvikling av konkurransekraft i nåværende og fremvoksende marked, nasjonalt og internasjonalt (Chiou et al., 2011; Gürlek og Tuna, 2018; Hojnik et al., 2017; García-Sanchez et al., 2019; Lin et al., 2013; Van Riel et al., 2021). I Norge i dag er det er de eldre, store aktørene i norsk industri som driver an bærekraftsomstillingen i norsk næringsliv, da spesielt inn mot implementering av bærekraftstiltak. Noe som har en sammenheng med at de har stor tilgang på finansielle og menneskelige ressurser, at de står under et stort press fra kunder, interessenter og aksjonærer for å ta samfunnsansvar, samt at de har godt utviklede strukturer og prosesser til å implementere bærekraft i egen virksomhet. Store aktører har også mye å tape på gjennom negativ respons i markedet om de ikke tar bærekraft på alvor eller håndtere dette dårlig (Hermundsdottir et al., 2021; Laudal, 2011). Forskningsresultater stadfester at en rask omstilling til et mer bærekraftig næringsliv er avhengig av samarbeid og kunnskapsdeling mellom aktørene, både for å få de små- og mellomstore aktørene på banen, men også for å få nye samarbeidspartnere blant de større aktørene (Aguilar-Fernández og Otegi-Olaso, 2018). Studier som har sett nærmere på forholdet mellom bærekraftig innovasjon og konkurransevne viser at bærekraftige innovasjoner skaper en vinn-vinn-situasjon for samfunn og næringsliv da innovasjonene både skaper verdi for miljø og samfunn

og gir bedriftene konkurransekraft (Porter og Van der Linde, 1995; Hermundsdottir og Aspelund, 2021). Arbeid med og holdning til samfunnsansvar er også et sentralt element inn mot bærekraftig omstilling og samfunnsutvikling. Næringslivets samfunnsansvar og CSR (Corporate Social Responsibility) omhandler virksomhetens rolle og ansvar overfor samfunnet, utover det som er pålagt gjennom gjeldene lover og regler på området. Gjennom å ta et interresentsverdiperspektiv (stakeholder value) er virksomhetens mål å gi verdi tilbake til alle av virksomhetens interessenter, og ikke alene til sine eiere (Borglund et al, 2017). Samfunnsansvar i uttrykk og handling medfører også oppnåelse av sosial legitimitet og en "lisens til å operere" fra samfunnet. På samme tid kan etikk være dyrt, da det ikke foreligger noen garantier for at markedet er villig til å betale for mer ansvarlige produkter og tjenester (Utgård, 2017).

Ny forskning viser at norske og nordiske forretningstoppledere anser klimaendringene som en reell trussel og at det er knyttet stor bekymring til klimaendringenes konsekvenser på norske og nordiske virksomheter. De etterspør i den sammenheng flere nye virkemidler for å få til en tempoøkning i det grønne skiftet, insentiver som både fungerer som pisk og gulrot (Butros og Ekelund, 2022). For å bygge konkurransekraft er det viktig at bedrifter forstår sin konkurransesituasjon og hvordan de kan posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Bedriftens strategiske valg bør vektlegge både eksterne markedsforhold og de unike ressursene bedriften besitter eller kan besitte (Loden, 1987; Jacobsen og Thorsvik, 2019). Når målet er å oppnå et konkurransefortrinn i nåværende- og fremvoksende marked må virksomheter forholde seg til eget marked, sine kunder og konkurrenter. Et naturlig sted å starte dette arbeidet er å skaffe seg oversikt over eget marked og sine makroomgivelser. Makroomgivelsene utgjør virksomhetens politiske, sosiale, økonomiske, miljømessige eller juridiske omgivelser (Porter, 1980; Johnson et al., 2017). I utviklinga av strategisk konkurransefortrinn er det ikke alene nok å kun se på bedriftens ytre omgivelser og aktører, det handler også om bedriftsinterne forhold og ressurser. Således påvirkes bedriftens posisjoneringsevne av egne evner til å utnytte sine ressurser til sin fordel (Barney, 1991). Det er også viktig å tilegne seg og prosessere informasjon om fremtiden for å se for seg hvordan fremtiden kan bli og hvordan bedriften forretningsmodell vil fungere i fremtiden. Scenarioplanlegging er et effektivt strategisk planleggingsverktøy for mellomlang til langsiktig planlegging for ukjente forhold i fremtidens forretningsmiljø (Lindgren & Bandhold, 2009). En analyse av klimarisiko er også relevant i denne sammenheng. En klimarisikoanalyse sier noe om i hvilken grad den klimarelaterte utviklingen kan være til

hinder for eller ha en positiv innvirkning på virksomhetens evne til å nå sine økonomiske- og kommersielle målsettinger. Den sier både noe om den risikoen for tap og skade i fysisk forstand, risikoen i overgangen til et lavutslippssamfunn med tilhørende tiltak for å begrense klimaendringene, samt ansvarsrisiko relatert til at man ikke har tatt høyde for eller arbeidet for å motvirke klimaterterte skader eller tap (Finans Norge, 2021).

3.0 Caseintroduksjon: Skift- næringslivets klimaledere

Skift - næringslivets klimaledere består av de mest klimaambisiøse selskapene i Norge som har tydelige klimamålsettinger, en klar klimastrategi, et klimaregnskap og sterke klimaambisjoner. Alle medlemsvirksomhetene er engasjert på toppledernivå, de stiller ressurser til rådighet for å skape reell effekt, leder gjennom eksempel og tør uttale seg om eget ambisjonsnivå og arbeid. Skift sine medlemsvirksomheter kutter utslipp, bidrar til grønn verdiskaping og skaper nye arbeidsplasser. Skiftnettverket har flere av Norges største selskaper på sin medlemsliste og representerer et flertall av Norges bransjer. Felles for medlemmene er at de ikke opplever at overgangen til nullutslippssamfunnet går fort nok. Grunnlaget for etableringen av Skiftnettverket ligger tilbake til 2015 da Bjørn Kjærland Haugland, Nina Jensen, Jens Ulltveit-Moe, Osvald Bjelland etablerte et næringslivdrevet klimainitiativ ved navn Norge 203040, som gjenspeilet datidens regjering sitt mål om 40% utslipp innen 2030 (Lorentzen, 2019). I 2019 endret næringslivsnettverket navn til Skift- næringslivets klimaledere og har per 20.5.2022 53 medlemmer. Skift har til hensikt å være en ured, positiv og løsningsorientert stemme inn i klimadebatten. De ønsker en mer radikal klimapolitikk som grunnlag for langsiktige og forutsigbare rammer for norsk næringslivet i grønne skifte. Skift selv ønsker at verden skal se til Norge når det kommer til dette arbeidet og at vi som nasjon skal bli et utstillingsvindu for løsninger på klimakrisen (Skift - Næringslivets klimaledere, 2022a).

Formål

Formålet til Skift er å gå foran og vise forretningsmulighetene som ligger i overgangen til nullutslippssamfunnet. Målet er å øke tempoet i det grønne skiftet og medvirke til Norge når sine klimamålsettinger om å kutte egne klimagassutslipp med minst 50 % og opp mot 55 % innen 2030 (Meld. St. 13 (2021-2030)). Deres mål er å spre kunnskap og inspirasjon til egne medlemmer og ut til næringslivet. De skal inspirere til politiske beslutninger og belyse behovet for strengere krav til næringslivet. For sine medlemmer er målet å medvirke til en øking i tempo på gjennomføring av egne klimaløsninger. Alle medlemsbedriftene i Skift har

implementert rammeverket TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Hvert enkelt medlem har beskrevet hvordan egen virksomhet skal tjene penger de neste ti årene, samt hvordan det enkelte medlems forretningsmodell vil virke hvis 1,5 graders scenarioet blir en realitet (Peltokangas, Heggen og Forbergskog, 2021; Skift - Næringslivets klimaledere, 2022b).



Figur 1. Næringslivets klimaledere på Skift sitt CEO-møte 4.4.2022. Foto: Eriksson media

Skift har sammen med sine medlemmer definert ti store systemskift det norske næringslivet må gjennom for å omstille Norge, bygge konkurransekraft og sikre oppnåelse av fastsatte klimamålsettinger. Skift omtaler arbeidet som store klimaskift. Arbeidet er oppsummert i ti Skiftnotater som omfatter temaene: kompetanse, mat og landbruk, bygg og eiendom, klimatilpassning, byutvikling, transport og mobilitet, finans og sirkulærøkonomi. Hvert enkelt notat er utformet som konkrete handlingsplaner med tilhørende felles målsettinger, forpliktelser og samarbeidsprosjekter for nettverkets medlemmer. Skiftnettverket har også utviklet et utvalg prinsipper og veivisere som har til hensikt å gjøre det lettere for andre virksomheter å finne frem til hvilke konkrete grep de selv kan gjøre for å omstille egen virksomhet til å bli mer bærekraftig og på den måten forbli konkurransedyktig også i fremtiden. Skiftnettverket oppfordrer bedrifter som ønsker å bli bedre på bærekraft til å signere og implementere prinsippene, samt dele dem og bygge ny kunnskap sammen. Prinsipputvalget består av: Grønnvaskingsplakaten, 10 prinsipper for grønt innkjøpsnett, 10 prinsipper for et mer bærekraftig arbeidsliv, 10 prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen og 8 strakstiltak for klimatilpassning. Skiftmedlemmene samarbeider også om flere prosjekter hvor de kan få til mer gjennom samarbeid. Prosjekter som pågår per i dag, er som følgende: Utslippsfritt Svalbard, klimaregnskap og standardisert klimarapportering, grønne innkjøp,

Grønnvaskningsplakaten, GreenFleet - en raskere overgang fra fossil til fornybar og utslippsfri kjøretøyflåte, ShowCase Oslo – et utstillingsvindu for fremtidens storbyløsninger som fremmer norsk innovasjon og konkurransekraft, Utslippsmonitor for grønn konkurransekraft - oversikt over potensialet for utslippskutt og næringsutvikling etter sektor, medvirkning til utvikling av «Circularity Gap Report», etablering av “Initiative Climate Neutral Nordic” et joint venture mellom nordiske regjeringer og nordiske bedrifter, samt nyhetstidsskriftet klimalederen og podkasten klimaoptimistene (Skift - Næringslivets klimaledere, 2022c).

3.1 De ti store systemskift – skiftnotatene

I Skiftnotat Finans belyser Skiftnettverket den viktige rollen til finansnæringen i overgangen til lavutslippssamfunnet gjennom å styre kapitalflyt og gode betingelser til virksomheter som bidrar til en bærekraftig utvikling. Skiftnotat finans består av to deler: Skiftnotat - Bedre klimarapportering og troverdig kundekommunikasjon og Skiftnotat- Finansnæringens rolle i grønn næringsutvikling. Skiftnotat-bedre klimarapportering og troverdig kundekommunikasjon fremhever to kritiske suksessfaktorer som skal bidra til å sikre et kraftfullt og effektivt grønt skifte i finansbransjen. Det første er bedre klimarapportering fra næringslivet og det andre er en mer troverdig kundekommunikasjon. Internt er Skiftmedlemmene forpliktet til å utarbeide en tydelig klimarapport som skal inneholder egne klimagassutslipp (scope1-3), verifiserbare mål for utslippsreduksjoner, samt klimarisiko i henhold til TCFD rammeverket. Eksternt etterlyser Skiftnettverket at regjeringen innfører innstramminger når det kommer til rapporteringskrav for større foretak på tre områder: rapportering på klimagassutslipp, klimarisiko i tråd med TCFD rammeverket og mål for utslippsreduksjoner (Grefstad et al.,2020). I Skiftnotat- Finansnæringens rolle i grønn næringsutvikling ønsker Skiftnettverket å identifisere modeller, tankesett og rammevilkår som kan tilrettelegge for at det sikres mer kapital til grønne næringer med kapitalbehov. Skiftnettverket belyser i dette notatet at nye reguleringer og EUs klimapolitikk vil ha og allerede har stor betydning for det norske markedet i fremtiden. De anbefaler derfor at Norge innfører EUs regelverk for klassifisering av bærekraftig økonomisk aktivitet i norsk lov så raskt som mulig, samt at norske myndigheter kan stimulere utvalgte investeringer med en skattemessig begunstiging av investeringens avkastning, da eksempelvis gjennom lavere skattesatser eller gunstige avskrivningsregler. Det etterspørres også investeringer innen

utvalgte sektorer som Norge ønsker å utvikle eller nye investeringer i henhold til EU taksonomien (Thornes et al., 2020).

I Skiftnotat Energi viser Skiftnettverket til hvor stort potensiale Norge har inn mot å lede an i teknologiutviklingen innenfor ammoniakk- og hydrogenproduksjon, samt grønn skipsfart. Skiftnettverket foreslår et krav om nullutslipp i norske farvann sammen med andre virkemidler som investeringsstøtte til bygging av skip og infrastruktur. Skiftnettverket viser til at en investeringsstøtte til teknologiutvikling innenfor produksjon av ammoniakk og hydrogen vil medføre en stor reduksjon i Norges utslipp av CO₂. Til sammen vil disse satsningene og virkemidlene utgjøre en betydelig drivkraft for et grønt skifte i norsk skipsnæring. De løfter også opp at Norge bør oppmuntre sine naboland til iverksettelse av tilsvarende krav om nullutslipp (Rynning-Tønnesen et al., 2020).

I Skiftnotat Transport og mobilitet viser Skiftnettverket til at transport er den største kilden til klimagassutslipp i Norge. Skiftnettverket legger frem i dette Skift-notatet tre skift som en kan gjøre innenfor transport for å bidra til at Norge kan nå sine klimamål og som også vil bidra til et konkurransedyktig næringsliv. De tre skiftene de foreslår er: 1). Få fortgang i utslippsfri nyttetransport, 2). Byene må forbedre nytte- og persontransporten på best mulig måte mulig og 3). Forsøke å påvirke atferdsendringer i en grønn retning som en følge av koronapandemien. Første skiftet i notatet handler om at en må prøve å redusere utslippene i transportsektoren ved å satse på elbiler, biodrivstoff og utslippsfrie busser og ferjer. Det andre skiftet notatet henviser til handler om fire teknologiske trender som kan være med å hjelpe til med optimalisering av transportsektoren: autonomi, elektrifisering, nye forretningsmodeller og intelligente transportsystemer. Disse fire trendene er med å bidra til skiftet for økt sirkularitet. Det tredje skiftet notatet henviser til handler om at når en skal skape en varig endring så tar det normalt 60 dager før det er blitt en vane. Tiltak som var gjennomført under koronapandemien kan ha gitt en varig effekt på vår adferd, som for eksempel våre reisevaner og bruk av hjemmekontor. Skiftmedlemmene har også en intern forpliktelse om å bidra til alle tre skiftene som foreslått i notatet. For skift en så skal Skiftnettverket bidra ved at de bestiller seg utslippsfri transport, som skal være med å øke farten på å få en utslippsfri næringstransport ved hjelp av markedsutvikling, verdiskaping, innkjøpskraft og krav til myndighetene. Skiftnettverket skal bidra til å optimalisere nytte- og persontransporten gjennom å forholde seg til og benytte rammene for Oslopiloten. De skal også arbeide med å påvirke sine ansatte til atferdsendringer i en grønn retning.

I Skiftnotat om sirkulærøkonomi viser Skiftnettverket til at det er tre hovedbarrierer i omstilling fra lineærøkonomi til sirkulærøkonomi hvor tilhørende verdiskaping er basert på sirkulære forretningsmodeller. De viser til at bedrifter har et behov for mer kunnskap og en generell kompetanseheving rundt hvordan sirkularitet kan praktiseres, at omstillingen til sirkulære forretningsmodeller kan både være tidkrevende og kostbart på bakgrunn kostbare investeringer og at innsparingene kommer sent. Skiftnettverket viser også til manglende politiske føringer innenfor området. De fremhever at næringslivet er klare, men det er behov for flere gode incentiver og en langsiktig politikk fra myndighetene. Det løftes som eksempel frem at det kan innføres incentiver og avgifter som medfører at reparasjon og bruk av resirkulerte råstoffer blir mer attraktive sammenliknet med i dag. Skiftnettverket belyser at politisk vilje må lokaliseres og systemiske endringer må bygges opp hvis vi skal lykkes med varig endring av næringslivets og befolkningens atferd og forbruksmønstre. Skiftnettverket sier selv at de skal være en synlig og tydelig aktør som viser vei gjennom konkrete eksempler på sirkulær økonomi, at de skal invitere ledere inn til debatt på området og spille inn konkrete politiske forslag på området (Ribe et al., 2020).

I Skiftnotat grønn digitalisering viser Skiftnettverket til et behov for en digital plattform som legger til rette for erfaringsutveksling rundt det grønne digitale skiftet som følge av koronapandemien. Skiftnotat grønn digitalisering formidler hvordan 12 bedrifter håndterte koronakrisen parallelt med at de tenkte høyt rundt løsninger og lærdom tilknyttet klimakrisen. De fant ut at Norske selskaper viste en veldig god omstillingsevne under koronakrisen. Notatet peker på at Norge generelt tidlig ute med å tillegge seg nye teknologier sammenliknet med andre land i Europa, både når en ser på god digital infrastruktur, men også at den norske befolkningen generelt har gode data kunnskaper. Dette har medført at bedrifter tørr satse på nye digitale prosjekter og aktiviteter. En så også at de ansatte i norsk næringsliv viste stor endringsvilje, lojalitet og at de var engasjerte i å finne løsninger under pandemien. Under pandemien så gikk reiser til og fra jobb ned, samt jobbreiser som en følge av økt bruk av hjemmekontor. Dette vil mest sannsynlig føre til en varig endring i reisepolicyer til bedrifter og i reisevanene til folk. Pandemien har hatt innvirkning på de grunnleggende strukturene i person- og nyttetransporten, som er verdifullt å forstå slik at en kan strukturere og utvikle en grønnere transport. Skiftnotatet viser videre til at innovasjonen har akselerert under pandemien, spesielt med tanke på digital utvikling. Det viser også til at det er store muligheter i den økte bruken av data, AI, sensorikk og 5G, da særlig til offentlige data i Norge innenfor

karttjenester, helse og mobilitet. Under pandemier så har digitalisering og teknologiutvikling vært med å binde oss sammen under krisen og gjort det mulig for bedrifter å opprettholde en viss aktivitet. Skiftnettverket har kommet frem med noen forslag til hvordan de skal bidra innenfor grønn digitalisering: De skal lage arbeidsgruppen “Grønn Digitalisering” større, øke dialogen inn mot myndighetene med tanke på AI strategien og andre strategier innenfor datautvikling og etablere et eget HR-nettverk i Skift (Furberg, 2020).

I Skiftnotat Bygg og eiendom belyser Skiftnettverket at bygg- og eiendomssektoren i økende grad må utnytte eksisterende bygningsmasse mer effektivt og at klimagassutslippene må kuttes ved oppgraderinger, rehabilitering eller bygg av nybygg. Internt har Skiftmedlemmene en ambisjon om de skal kutte sitt totale energiforbruk på bygningsmasse med 50 % og øke utnyttelsesgraden av egne arealer med 50 prosent innen 2030. Skiftet i bygg- og eiendomssektoren skal gjennomføres ved hjelp av følgende hovedprinsipper: Det skal stilles klimakrav til arealene de leier eller eier, ved behov for ytterligere driftslokaler skal de som kan utnytte eksisterende tilgjengelige lokaler, arbeide for å bli flinkere til å utnytte arealer som de allerede eier eller leier, samt å redusere energibruken i alle arealer de besitter. Videre har nettverket utarbeidet tiltak som gjelder for sine nettverksmedlemmer som tilhører bygg-, anlegg- og eiendomsbransjen, og skal jobbe etter følgende premisser: 1). Identifisere problemer som viktige å løse på tvers av næringen og starte samarbeidsinitiativer som kan løse de, 2. Utforske hvordan digitalisering og deling av data kan hjelpe til med økt bærekraft og lønnsomhet i prosjekter, 3. Fokuserer på å kutte klimagassutslipp i egne prosjekter og bidra til alle prosjekt kan rapportere på bærekraft. Skiftnettverket har også til hensikt å bidra til økt innovasjon og samarbeid for å løse de områdene som er blitt beskrevet i notatet. Konkret har Skiftnettverket kommet frem til noen ideer de skal jobbe videre med i fremtiden. Dette inkluderer å jobbe videre mot nullutslippsbygg, utvikle metoder og stille krav for ombruk av inventar og møbler, samt utvikle konsept for CHP (Combined heat and power) anlegg for bygg. Eksternt har Skiftmedlemmene store forventninger til myndighetene om at de stiller tydelige krav til klimagassutslipp i TEK (byggeteknisk forskrift) som igjen vil medvirke til en tempoøkning i det grønne skiftet. De stiller også krav om at klimagassutslipp fra materialer blir en del av den pågående revisjonen av TEK. For å øke andelen forbildeprosjekter med lavt klimafotavtrykk etterspør Skiftnettverket at Enova endrer sine kriterier for støtte til byggenæringen. De ønsker også at kriteriesettet for bærekraftige offentlige anskaffelser innenfor bygg og anlegg blir videreutviklet og at det blir laget et minimumskrav for CO2 reduksjon. (Nikolaisen et al., 2021).

I Skiftnotat Mat og landbruk har Skiftnettverket som mål å skape varige endringer som forsterker bærekraftig matproduksjon og forbruk i Norge, samtidig som det bidrar til kutt i klimagassutslipp. De har i fellesskap kommet frem til fem områder som skal bidra med en dreining mot et mer klimavennlig matsystem: 1. Økt fokus på reduksjon av matsvinn, 2. Bruk av emballasje- hvor en kan redusere plastforsøppling/klimaavtrykk, 3. Bruke fornybare energi og ta bedre vare på ressursene, 4. Inneha et kosthold som er i tråd med kostrådene og 5. Utvikling av teknologi for et mer bærekraftig matsystem. Internt har Skiftnettverket satt seg mål om at alle medlemmene skal redusere eget matsvinn med minst 50 % innen 2030, og minst halvparten av dette før 2025. Medlemmene videre forpliktet seg til at all ny plast skal være 100 % gjenvinnbar og at den består av minst 30 % resirkulert plast innen 2025. Videre har nettverksmedlemmene forpliktet seg til å kun benytte seg av fornybar energi innen 2030. Eksternt har Skiftnettverket følgende forventninger til norske myndigheter: 1. At Norske myndigheter de går i allianse med nordiske myndigheter for å ta en aktiv rolle i den kommende revisjonen av den planlagte matforordningen som en følge av Farm to fork-strategien, 2. At det utvikles løsninger som støtter opp om sirkulære emballaseløsninger innenlands, 3. At det kommer flere gjenvinningsanlegg i Norge, 4. at det utvikles tydelige veiledere til norske kommuner når det kommer til innsamling og håndtering plast, 5. at det stimulerer til bruk av den nye fellesnordiske avfallsmerkingen og 5. at myndighetene styrker insentiver inn mot et bredere spekter av tiltak enn det som foreligger per i dag. Skiftnettverket mener også at norske aktører må utvikle og investere i ny teknologi som muliggjør gjenvinning av plast av ulik kvalitet og produksjon av plast fra dette med høy kvalitet (Hollevik et al., 2021).

I Skiftnotat Klimatilpassning viser Skiftnettverket til at klimaet er endring. Næringsliv og samfunn må tilpasse seg til en ny virkelighet med mer ekstremvær og hyppigere naturkatastrofer. Det påpekes at det er veldig få bedrifter og organisasjoner som per i dag sitter på nødvendig kompetanse og kapasitet for å kunne arbeide målrettet og strukturert med området klimatilpassning, hvilket også medfører at norske myndigheter mister en viktig partner i arbeidet med klimatilpassning. Det gjør også at norsk næringsliv kan miste potensielle konkurransefordeler gjennom utvikling av klimarobuste virksomheter. Skiftnettverket har i dette skiftnotatet utarbeidet åtte strakstiltak for klimatilpassning medlemsvirksomhetene og andre bedrifter kan og bør følge for å komme i gang med klimatilpassningsarbeidet av sin virksomhet. Prinsippene omhandler kartlegging av fysisk klimarisiko for bedrifter, økt kompetansen på tema internt i egen virksomhet, bruk arbeid med klimatilpassning som en

forretningsmulighet, oppstart av klimarapportering, deling av kunnskap og data, at næringslivet skal stille krav til og samarbeid med myndighetene på området, samt og definer et akseptabelt skadenivå og søke lærdom av andre. Skiftnettverket jobber for å få lederposisjon med tilhørende solid praksis i arbeid med klimatilpasning i næringslivet. De stiller krav til at myndighetene om at de skal gjennomføre en kritisk gjennomgang og vurdering av dagens organisering av arbeidet med klimatilpasning. (Grotmoll og Granquist, 2021).

I Skiftnotat Byutvikling viser Skiftnettverket til at det er behov for en endring i byutvikling fra tiltak man tror kan lønne seg i fremtiden og over til tiltak som vi per nå vet at vil medfører reduserte utslipp. En endring som stiller krav til man spiller på lag med naturen, at man søker å videreutvikle det som allerede eksisterer, samt at man benytter nyeste teknologi på en klok og fremoverlent måte med hensikt å få god utnyttelse av de mulighetene som ligger der. Eksternt foreslår Skift tre strakstiltak i byutvikling: 1). Byutvikling på naturens premisser, 2). Smarte og sunne klimavennlige byer og 3). Klimavennlige og mangfoldige nabolag. Byutvikling på naturens premisser handler om å bidra til at det fanges og bindes mer CO₂ fra atmosfæren enn det som gjøres per i dag og at det ikke alene fokuseres på å redusere klimagassutslipp. Skiftnettverket fremhever at nye byutviklingsprosjekter bør bidra til en økning i biomasse og reparere økosystemer snarere enn å redusere naturarealer eller medføre inngrep i naturen. Det vises til at fordelen med økt introduksjon av natur i byer også kan medføre andre fordeler som økt trivsel, økt naturmangfold, bedre psykisk og psykisk folkehelse, samt bedre klimatilpasning (Tørstad et al., 2020)

I Skiftnotat Kompetanse belyser og understreker Skiftnettverket at det grønne skiftet gir et behov for kompetanseheving på alle nivåer. Nettverket viser til at det må være et samsvar mellom fremtidens kompetansebehov og arbeidsstyrkens kvalifikasjoner. Skift mener at muligheten for suksess på dette området ligger til at sentrale aktører i samfunns- og næringslivet går sammen og legger til rette for kompetanseheving på området. Skiftnettverket tar opp temaet om behov for kompetanseutvikling gjennom debatt på arrangementer, i møte med politisk ledelse og gjennom sine medieutspill. Nettverket arrangerer også møteplasser mellom næringsliv og forskere med hensikt å få en forsterket dialog rundt forskningen som driver det grønne skiftet fremover. Skiftnettverket viser også til at de har utviklet andre Skiftnotat og veiledere hvor de inviterer til kunnskaps- og kompetansedeling av beste praksis, samt for å stimulere til økt engasjement for virksomheter utenfor eget nettverk. Dette kan

være seg Skiftnotat og temaer som: sirkulærøkonomi, klimatilpasning og grønne innkjøp (Markussen et al, 2021)

3.2 Prinsipper for et mer bærekraftig næringsliv

Grønnvaskningsplakaten

Skift utarbeidet i lag med Zero, WWF og Fremtiden i våre hender en vær varsom-plakat for bedrifter som vil unngå grønnvasking. Resultatet ble ti punkter som i dag utgjør Grønnvaskningsplakaten. Hvert enkelt av de ti punktene gir informasjon om ulike fallgruver en forbruker, miljøorganisasjoner og Forbrukertilsynet (som håndhever Markedsføringsloven) kan vurdere som grønnvasking. Grønnvaskningsplakaten har til hensikt å fungere som en veileder for små og store virksomheter som vil unngå grønnvasking og bidra til at det grønne skiftet skjer raskere. Plakaten omhandler alle FNs 17 bærekraftsmål og favner på den måten bredere enn kun inn mot klima og miljø. Skift oppfordrer bedrifter til å signere plakaten, engasjere sine ansatte i arbeidet, utarbeide lokale handlingsplaner og skape møteplasser på tvers av bedrifter og bransjer hvor de kan dele fremskritt og utfordringer. Grønnvaskningsplakaten har en egen hjemmeside: <https://gronnvasking.no> hvor enkeltpersoner kan rapportere inn om de observerer bedrifter, organisasjoner eller virksomheter som driver villedende markedsføring i henhold til ett eller flere av FNs bærekraftsmål. Det vises også til at villedende informasjon på området også kan være et brudd på markedsføringsloven. (Skift - næringslivets klimaledere, u.å.b).

Ti prinsipper for grønt innkjøpsvett

Skift utviklet 10 prinsipper for grønt innkjøpsvett som skal fungere som en enkel veileder som alle virksomheter kan jobbet imot. Skift viser til at grønne innkjøp har en positiv påvirkning på mennesker, miljø og klima, og at det er med på å skape grønn konkurransekraft. Grønne innkjøp blir sett på som et sentralt virkemiddel for å drive frem det grønne skiftet av EU, nasjonale myndigheter, næringslivet og miljøorganisasjoner. Skift oppfordrer ledere i både private og offentlige virksomheter til å signere, diskutere og operasjonalisere prinsippene for å bygge konkurransekraft og for å få opp farten på utviklingen av gode innkjøpspraksiser. De visert til at grønne innkjøp vil øke fokuset på og etterspørselen etter bærekraftige varer og tjenester og bidra til en reduksjon i CO₂ utslipp, som igjen vil fremme grønn konkurransekraft. Prinsippene er som følgende: 1. gjør grønne innkjøp til en del av forretningsstrategien – gode innkjøp er grønne innkjøp, 2. Sett konkrete, målbare, ambisiøse og realistiske mål for virksomhetens innkjøp, 3. invester i organisasjons- og

kompetanseutvikling for grønne innkjøp. 4. tenk sirkulærøkonomi når innkjøp planlegges og gjennomføres, 5. sikre at innkjøpsbetingelsene fremmer miljø- og bærekraft i samsvar med virksomhetsstrategien, 6. sett av nok tid til å gjøre en grundig behovsanalyse, kartlegge markedet og planlegge anskaffelser, 7. jobb sammen med leverandørene og legge til rette for løpende og konstruktiv dialog, 8. sett av tilstrekkelig med ressurser til å gjøre innkjøpet grønt, 9. følg opp kontrakten og rapporter på miljø og bærekraftseffekter, 10. Bruk etablerte standarder, sertifiseringssystemer og merkeordninger for å etablere god kontroll og kvalitetssikring av det grønne innkjøpet. For mer detaljer se: [Grønne innkjøp \(gronneinnkjop.no\)](http://gronneinnkjop.no) (Skift - næringslivets klimaledere, u.å.c).

Ti prinsipper for et mer sirkulært arbeidsliv

Skift viser til at de ønsker å engasjere næringslivet til sirkulært arbeidsliv igjennom ti prinsipper som skal være en enkel veileder som virksomheter kan prøve å oppfylle. Det belyses at overgangen til en sirkulær økonomi er et viktig politisk tema både i Norge, Europa og globalt. EUs grønne giv fremhever den sirkulære økonomien som et av strategiens hovedsatsningsområder, Norge har på sin side bestemt at vi skal gå i front for denne grønne og sirkulære økonomiutviklingen og har en egen nasjonal strategi for sirkulærøkonomi. Begge omtalt i oppgavens teoridel. De ti prinsippene for et mer sirkulært næringsliv er på lik linje med de andre prinsippene utviklet som en veileder og en læringsarena for bedrifter i omstilling og overgang fra en lineær til sirkulær økonomi. Prinsippene er som følgende: 1. Ta aktiv ledelse for en sirkulær økonomi, 2. vri eksisterende forretningsmodeller til sirkulære varianter, 3. utvikle produkt- og tjenesteportefølje til sirkulære modeller, 4. legge om til regenerative prosesser, produksjon og drift, 5. dele ressurser, 6. behandle egne eiendeler for maksimal livslengde, ressursutnyttelse og gjenbruk, 7. gjøre flere sirkulære innkjøp, 8. arbeide for rammebetingelser som gir økt sirkularitet, 9. samarbeide opp- og nedover og på tvers av verdikjeder for å maksimere sirkularitet og 10. Prioriter teknologiutvikling og en datadrevet sirkulærøkonomi. Prinsippene har sin også sin egen hjemmeside med mer utfyllende informasjon, se: <https://www.circularbusiness.no/> (Skift - næringslivets klimaledere, u.å.d).

Ti prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen

Skift sier at bærekraft går fra PowerPoint til regneark og at området skal gjenspeiles i ledelsessystemer, forretningsmodeller og prosesser. De løfter frem viktigheten av ny kompetanse og kompetanseløft på området, samt samarbeid og læring på tvers av bedrifter og

sektorer. Prinsippene er utformet som et samarbeid mellom Deloitte, Econa og Skift og er en tydelig oppfordring til bedrifter om å prioritere dette viktige arbeidet. De er en guide til hvordan man kan tilnærme seg EUs grønne giv, EU taksonomien for bærekraftig aktivitet, samt ulike lovforslag fra norske myndigheter rundt bærekraftsrapportering og klimarisiko. Skift oppfordrer i likhet med de andre prinsippene ledere og bedrifter til å stille seg bak de ti prinsippene, signere og diskutere, og operasjonalisere dem. Prinsippene for bærekraft i økonomifunksjonen er som følgende: 1. styrk kompetanse og eierskapet til bærekraft i økonomifunksjonen, 2. synliggjør økonomifunksjonens rolle i bærekraftsarbeidet, 3. integrer bærekraft i virksomhetsstyringen, 4. rapporter etter anerkjente rammeverk, 5. sørg for å heve kvaliteten på ikke-finansiell informasjon, 6. synliggjør sammenhengen mellom klimarisiko og finansiell informasjon, styrk samhandlingen mellom økonomifunksjonen og bærekraftsansvarlige, 8. benytt økonomifunksjonen i verdikjedeanalyser, 9. benytt økonomens kunnskap om EU-taksonomien og 10. Styrk kommunikasjonen mot investorer og finansielle institusjoner. For mer detaljer se: <https://www.gronneokonomer.no/> (Skift - næringslivets klimaledere, u.å.e).

Åtte strakstiltak for klimatilpasning

Skift viser til at næringslivets rolle er sentral inn mot samfunnets evne til å respondere og redusere risiko ved et klima i endring. Klimatilpasning handler om at en må innse at klimaet er i endring og skjønne konsekvensene av det og at setter i gang tiltak både for å hindre skader, men også for å utnytte de mulighetene endringen kan medføre. Således burde den enkelte bedrift ha en betydelig egingteresse i det å forstå eget risikobilde, samt arbeide for å redusere den risikoen klimaendringene utgjør ovenfor egen virksomhet. Initiativet er bygget på grunnlag av at det per i dag er urovekkende få bedrifter som sitter på kapasitet og kompetanse til å jobbe strukturert og planmessig godt med klimatilpasning. Skift oppfordrer bedrifter til å identifisere relevante risikoer og målrettet jobbe for økt robusthet gjennom iverksettelse av nødvendige klimatilpasningstiltak, da også med det argument at det ligger konkurransemessige fordeler i å være en klimarobust virksomhet. De åtte strakstiltakene er som følgende: 1. Kartlegg fysisk klimarisiko for bedriften, 2. lær av andre. 3. øk kompetansen i egen virksomhet, 4. definer akseptabelt skadenivå, 5. Bruk arbeid med klimatilpasning som en forretningsmulighet, 6. ikke vent på krav om rapportering – begynn med å rapportere nå, 7. del data og kunnskap, 8. Samarbeid med og still krav til myndighetene. Skift anbefaler bedrifter å komme i gang med de åtte strakstiltakene, signere, dele og lære. Tiltakene med

flere detaljer er tilgjengelig på: <https://www.strakstiltak.no/> (Skift - næringslivets klimaledere, u.å.e).

3.3 Samarbeidsprosjekter

Utslippsfritt Svalbard

Skiftnettverket hadde som utgangspunkt for prosjekt utslippsfritt Svalbard at norske politikere skulle invitere med seg verdensledere til Svalbard for å vise hvor raskt klimaendringene inntreffer. De jobber også med å få øygruppen til å bli 100 % fornybar, hvilket er en som transformasjon da de i dag er 100 % avhengig av kullkraft. Prosjektets hovedfokus er å på sirkulære løsninger, mulighet for energiomstilling og etablering av et nytt klimahus som skal tilhøre Longyearbyen sitt lokalstyre og være dere instrument for å opparbeidelse av kompetanse og kapasitet for å kunne gjennomføre omstillingen (Thorud et al., 2021).

Klimaregnskap og standardisert klimarapportering

Medlemmene i Skift har som ambisjon å være klimaledere, og for å komme i gang med klimaarbeidet er det avgjørende å komme i gang med et godt klimaregnskap. Skift økte sine interne krav til klimarapportering fra 2021, og har lagt en ny rapporteringsstandard som innebærer: 1. rapportering av direkte og indirekte utslipp, 2. at det settes verifiserbare mål for utslippsreduksjoner som er i tråd med 1,5 graders målet, 3. at det rapporteres på faktisk måloppnåelse og 4. at rapporteringen på klimarisiko er i tråd med TFCDD rammeverket. Alle medlemmene i Skift skal i tillegg ha mål om å bli en klimanøytral virksomhet etter en selvdefinert tidslinje for måloppnåelse (Schrader, 2022).

Grønne innkjøp

Skiftnettverket med mange av sine medlemmer har gått sammen på et pilotprosjekt for grønne innkjøp. Grønne innkjøp vil redusere karbonutslippene, øke fokus og etterspørsel etter flere bærekraftige tjenester og varer, og med det så fremmer de grønn konkurransekraft for norske bedrifter. Målet med pilotprosjektet er å øke kompetansen i nettverket deres og utvikler gode verktøy sammen og nye retningslinjer for grønt innkjøpsnett i næringslivet generelt. De satte ned en arbeidsgruppe som utviklet 10 prinsipper for grønt innkjøpsnett, som er en enkel veileder med 10 overordnede prinsipper som alle virksomheter kan strekke seg etter. For mer info se: [Grønne innkjøp \(gronneinnkjop.no\)](http://gronneinnkjop.no) (Skift Næringslivets klimaledere, u.å.g).

Grønnvaskingsplakaten

Skift har sammen med Miljøstiftelsen Zero, WWF og Framtiden i våre hender utviklet initiativet Grønnvaskingsplakaten. Den har som formål å stoppe grønnvasking som er en form for misledende markedsføring hvor et produkt eller en virksomhet blir fremstilt som bedre enn hva de faktisk er i forhold til innvirkning på mennesker, klima og natur. Plakaten er laget for å dekke ett bredere område enn bare miljø og klima, den er laget for å dekke alle FNs 17 bærekraftsmål. Plakaten er en guide ikke et sett med lover, men Skift anbefaler alle norske virksomheter til å signere plakaten. For mer info se: [Grønnvaskingsplakaten \(gronnvasking.no\)](http://gronnvasking.no) (Skift Næringslivets klimaledere, u.å.c).

GreenFleet

I 2018 satte Skiftnettverket i gang en GreenFleet-pilot som en erklæring fra næringslivet om at det etterspørres utslippsfrie personbiler og lette varebiler med hensikt å fremskynde overgangen til mer klimavennlig nyttetransport. Skiftnettverket gjennom GreenFleet prosjektet ønsker mer politisk vilje, et større modellutvalg fra produsentene, samt et internasjonalt samarbeid for at utviklingen skal gå raskere. Målet er at det skal komme flere utslippsfrie kjøretøy på markedet i Norge (Skift Næringslivets klimaledere, u.å.h).

ShowCase Oslo

Showcase Oslo er et samarbeidsprosjekt mellom Skiftnettverket og Ruter som ble initiert i 2019 da Oslo var Europas miljøhovedstad. Piloten ser på det å bo tettere, som krever mindre plass og bruker av færre ressurser som en god klimaløsning– og hvis man klarer å kombinere dette med nullutslippsløsninger, trafikk- og vareflyt og grønne byrom så vil dette utgjøre svært gode klimaløsninger (Skift-Næringslivets klimaledere, u.å.i).

Utslippsmonitor for grønn konkurransekraft

Skift viser til at de har utarbeidet en utslippsmonitor for grønn konkurransekraft. Den skal gi virksomheter en oversikt på potensialet de har for utslippskutt og næringsutvikling som de har i sin respektive sektor. Utslippsmonitoren den fordeler de kuttene en gjør i utslipp innenfor hver sektor, og det gjør at brukerne kan se effekten de oppnår ifra de respektive tiltakene foreslått i klimakur. Det skal gjøre det enklere å se hva for tiltak som gir størst effekt, og dermed størst potensiale for næringsutvikling. Utslippsmonitoren viser til fem overordnede satsningsområder som kan styrke norsk næringsliv sin konkurransekraft: 1. elektrifisering, 2. tilrettelegge for stor satsing på hydrogen, 3. bidra til økt verdiskaping fra fornybar energi

gjennom tilrettelegging for satsing på havvind og utveksling med Europa, 4. tilrettelegging for karbonfangst og lagring og 5. fremme sirkulære forretningsmodeller for å øke farten på omstillingen til sirkulær økonomi (Skift- Næringslivets klimaledere, u.å.j).

«Circularity Gap Report»

Skift belyser at de sammen med andre aktører har gjennomført en “circularity Gap Report” for Norge basert på metoden til Circle Economy, der resultatene var ganske nedslående. Av alle ressurser vi forbruker i Norge så blir ikke mer enn 3 % resirkulert tilbake i økonomien, hvilket utgjør Norge sitt sirkulære gap. Rapporten viser til at nordmenn har et årlig forbruk på 44,3 tonn per person, noe som er blant det høyeste forbruket i verden. Videre viser rapporten til hvilke sektorer som har størst potensial for forbedringer, samt viser de store mulighetene for utvikling av næringer og arbeidsplasser som en har i overgangen til sirkulær økonomi- Utgangspunktet for pilotprosjektet på sirkulærøkonomi var spørsmålet: hvordan kan Norge bli et foregangsland på sirkulærøkonomi? (Witt, 2020).

“Initiative Climate Neutral Nordic”

Skift viser til at “Climate Neutral Nordic” er et samarbeid mellom de tre Nordiske forretningsnettverkene Hagainitiativet (SE), Climate Leadership Coalition (FI) og Skift- næringslivet klimaledere. Initiativet har til hensikt å styrke den Nordiske konkurransekraften og medvirke til at den Nordiske regionen blir den mest bærekraftige og integrerte regionen i verden. Over en treårsperiode skal de nordiske partnere jobbe med 10 forskjellige prosjekter som har som mål å bringe forretningsperspektiver inn i den nordiske debatten om klimaendringer, grønn konkurranseevne og innovasjon. Prosjekter blir finansiert av Nordisk Ministerråd (Butros, 2022).

Nyhetstidsskriftet klimalederen

Skift medvirker til klimalederen - et nyhetsskriv som kommenterer og analyserer de største nyhetene innen klima- og energifeltet, både globalt, i Europa og Norge. Skiftnettverket viser til at nyhetsskrivet er ment for toppledere og beslutningstakere med behov for kunnskap rundt hva som er de viktigste nyhetene, og hva som driver overgangen til det grønne skiftet.

Skiftorganisasjonen sender ut Klimalederen ut til alle sine medlemmer parallelt med at det tilgjengeliggjøres på nett, nærmere bestemt på Energi og Klima sine nettsider [#Klimalederen | Energi og Klima](#) (Skift Næringslivets klimaledere, u.å.k).

Podkasten klimaoptimistene

Podkasten klimaoptimistene ledes av styreleder i Skift, Jens Ulltveit-Moe og mangeårige politiker og tidligere leder for FNs sitt miljøprogram, Erik Solheim. De inviterer vi aktuelle gjester til en inspirerende samtale rundt viktige klimaspørsmål og deler bredt av sin interesse for og kunnskap om klima- og bærekraftsrelaterte temaer. Alle episodene er tilgjengelige her: [Klimaoptimistene \(Climate Optimists\) | Podkast på Spotify \(Skift Næringslivets klimaledere, u.å.l\)](#).

4.0 Metode

Denne studien er den avsluttende delen av vår Master of Business administration (MBA) i ledelse. Avhandlingen og studien har til hensikt å undersøke hva som gjør Skift- næringslivets klimaledere til avant-garde for bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippsamfunnet. Studien tar for seg den eksterne markedssituasjonen til Skiftnettverket og deres medlemsvirksomheter, samt medlemsvirksomhetenes strategiske posisjoneringsevne i fremvoksende marked basert på deres bedriftsinterne forhold, ressurser og kapabiliteter, i kontekst av bærekraftig omstilling og det grønne skifte i Norge og Europa. For å begrense oppgaven har vi valgt å fordype oss i Skiftnettverkets eksterne makroomgivelser og markedsforhold i nåværende og fremvoksende marked, samt medlemsvirksomhetenes interne forhold, ressurser og kapabiliteter som grunnlag for evne til bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i nåværende og fremvoksende marked. Studien undersøker også hvordan Skiftnettverket arbeider med lobbyvirksomhet for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet, samt om Skiftnettverket blir ansett som en premissleverandør for norsk næringsliv inn mot norsk klima- og næringslivspolitik eller ikke. For å få et tydelig bilde av hvordan Skiftnettverket arbeider med lobbyvirksomhet og deres rolle som premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik studerer vi hvilke fanesaker Skiftnettverket fremmer for norske myndigheter og politikere for styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet i overgangen til nullutslippsamfunnet. For å sikre en grundig besvarelse på valg problemstilling har vi i tillegg utarbeidet fire forskningsspørsmål som tar for seg hovedproblemstillingens kjerneområder, disse er fremstilt i oppgavens kapittel 1.1. Problemstillingen gir undersøkelsen retning og bidrar til en avgrensning på vårt videre arbeid. Vi er tydelige på både hva og hvem som skal undersøkes, samt i hvilken kontekst vi skal gjennomføre undersøkelsen. Studiens forskningsspørsmål har på sin side til hensikt å få frem

nyanser og lokale forhold relevant for studiens problemstilling. I vårt tilfelle har vi en teoretisk antagelse om at det er flere nyanser og forhold som påvirker studiens fenomen i relasjon til situasjon og kontekst. Vi søker derfor å få frem disse situasjonsbetingede og kontekstuelle forholdene med tilhørende nyanser gjennom besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål.

Videre i dette kapittelet kommer vi med en detaljert beskrivelse av hvilke metodiske valg vi har lagt til grunn for vår enkeltcasestudie, hvilken forskningsdesign som er benyttet og en redegjørelse for studiens forskningsstrategi. Vi går i dybden på hvordan vi har gjennomført vår datainnsamling, hvem som inngår i studiens datautvalg, samt hvordan vi har analysert og bearbeidet innsamlet data. Kapittelet avsluttes med våre refleksjoner rundt studiens validitet, reliabilitet og generaliseringsmuligheter, samt hva som er studiens sterke og svake sider.

4.1 Forskningsdesign

For å besvare av oppgavens problemstilling landet vi falt valget på en enkeltcasestudie av næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift-næringslivets klimaledere. En enkeltcasestudie ble det naturlige valget da vi ønsket å gjøre en empirisk undersøkelse av fenomenet bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i næringslivet i det fremvoksende grønne markedet i Norge, samt næringslivets rolle i overgangen til nullutslippsamfunnet i sin virkelige kontekst, det pågående grønne skiftet. Et valg av forskningsdesign vi finner forskningsmetodisk støtte for da studien beskriver en enkelt case som en empirisk undersøkelse og fenomenet undersøkes i sin kontekst, samt at grensen mellom fenomenet og konteksten per i dag fremstår uklar (Yin, 2007). I vårt tilfelle består enkeltcasestudien av flere analyseenheter da vi både undersøker organisasjonen Skift-næringslivets klimaledere og deres tilhørende medlemsvirksomheter. Casestudier blir ofte benyttet i organisasjonsforskning og samfunnsforskning, og kjennetegnes ved at forskeren innhenter mengder av informasjon fra en case over kortere eller lengre perioder gjennom omfattende og detaljert datainnsamling. Flere datakilder trekkes inn i studien og felles for dem er at de er tid- og stedsavhengige. Dette er godt beskrivende for vår enkeltcasestudie av Skift - næringslivets klimaledere. Vi har innhentet store mengder data, både gjennom spørreskjema og semistrukturerte dybdeintervjuer fra vår case, Skift - næringslivets klimaledere, over en tidsperiode på 10 uker. Vi har trukket inn flere datakilder, blant annet data relevant for vår eksterne analyse av nettverkets makroomgivelser og markedsforhold, som er både tids- og situasjonsavhengige. Vi har lagt mye arbeid i å gi en mest mulig detaljert

og grundig beskrivelse av vår case for å oppnå en tydelig avgrensing. Inn mot gjennomføring av caseundersøkelser beskriver Yin (2017) fem komponenter som er av stor viktighet. Det er at kvalitative casestudier normalt starter med en problemstilling, noe som er gjeldende for vår foreliggende enkeltcasestudie. Problemstillingen som valgt er både av allmenn interesse, politisk interesse og av næringsspesifikk interesse. Vårt mål med studien har vært å skape en forståelse for rundt oppgavens fenomen, bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i næringslivet i det fremvoksende grønne markedet i Norge, samt næringslivets rolle i overgangen til nullutslippsamfunnet satt i sin pågående og virkelige kontekst, det pågående grønne skiftet i Norge og Europa. Vi vil trekke frem av foreliggende studie bygger på noen teoretiske antagelser om at det er de eldre, store aktørene som er hoveddrivkraften i den bærekraftige omstillingen i Norge i dag, spesielt gjennom implementering av bærekraftstiltak. En omstilling som er initiert av deres kunder, interessenter og aksjonærer, samt av myndighetene og samfunnet. Vi bygger også på den teoretiske antagelsen om at bærekraftige innovasjoner medvirker til en vinn-vinn-situasjon for samfunn og næringsliv da innovasjonene både skaper verdi for miljø og samfunn og gir bedriftene konkurransekraft. Til tross for at det forekommer noen teoretiske antagelser som er relevante for studiens problemstilling så pløyer også studien ny mark. Per i dag, etter hva vi kjenner til, foreligger det ingen studier som ser på akkurat denne casen med tilhørende fenomenet i foreliggende kontekst. Og derfor, i den sammenheng heller har vi falt på avgjørelsen om at caseundersøkelsen i størst grad er en beskrivende casestudie. Dette også fordi den tar for seg både norske virksomheter sin eksterne markedsforhold og utvikling av bedriftsinterne forhold, ressurser og kapabiliteter i større grad enn tidligere studier, samt at studien også undersøker hvordan et næringslivsnettverk arbeider for å påvirke sine regulatoriske rammer og vilkår for gjennomføring av bærekraftig omstilling, sikre konkurransekraft og lønnsomhet i det grønne skiftet i Norge. Når det kommer til tolkningen av studiens funn opp mot teori vil vi både trekke inn den teorien som foreligger på området, søke å videreutvikle foreliggende teori basert på studiens hovedfunn, samt komme med noe ny teori på området.

4.2 Datainnsamling

For å danne oss et teoretisk rammeverk for studien startet vi innledningsvis med søk etter relevante fagfelleverderte artikler gjennom søkemotorer som Oria og Google Scholar. Vi benyttet oss i hovedsak av følgende søkeord, alene eller i kombinasjon: sustainable business, sustainable business models, sustainable innovations, green innovations, firm

competitiveness, konkurransekraft, bærekraftig omstilling, sustainable advantage, organizational culture, business strategy, samfunnsansvar. Innsamlede forskningsartikler dannet grunnlaget for studiens perspektiver og teori sammen med annen litteratur relevant for oppgavens problemstilling og innfallsvinkel. Vi har trukket inn litteratur relatert til strategi og konkurransekraft i fremvoksende marked som er av stor relevans for oppgavens problemstilling. Vi har også trukket inn ulike rapporter, strategier, stortingsmeldinger og handlingsplaner relevant for oppgavens problemstilling, samt annen informasjon om politiske føringer i norsk og europeisk kontekst. Samlet sett dannet dette store deler av det teoretiske grunnlaget og forståelsen for problemområdet vi trakk med oss videre inn i vår forskning.

Studiens semistrukturerte spørreskjema bygger på denne forståelsen og det teoretiske grunnlaget, samt studiens semistrukturerte intervjuguider. Begge deler ble utarbeidet med det mål å få svar på ulike perspektiver i det teoretiske grunnlaget, samt for å gi oss svar på det vi ønsket å undersøke. Etter innsamling og grovanalyse av de empirisk data tilknyttet studiens semistrukturerte spørreskjema startet vi utviklingen av studiens semistrukturerte intervjuguide. Det ble raskt tydelig for oss at vi hadde samlet inn empiri på et bredt teoretisk grunnlag og at vi hadde et behov for å spisse oppgaven ytterligere og søke dypere innsikt noen utvalgte områder. Denne erkjennelsen medførte også at endte opp med å spisse studiens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål i valgt retning, til der den står i dag. Vi opplever at dette var en del av læringsprosessen, og at det var til det beste for vår oppgave. Da vi hadde gjennomført våre tre planlagte semistrukturerte intervjuer, så vi behov for å innhente ytterligere innsikt på et av problemstillingens hovedområder. Dette løste vi gjennom å gjennomføre ytterligere ett semistrukturert intervju med annen ansatt i Skiftorganisasjonen med spisskompetanse på området. Hele datainnsamlingsperioden strakk seg over en ti-ukersperiode fra midten av februar til slutten av april 2022. Vi har søkt Norsk senter for forskingsdata (NSD) om forskningsgodkjenning av studien. Studien ble godkjent av NSD og vi har forsikret oss om at studien gjennomføres i henhold til god forskningsetikk. I forkant av dybdeintervjuene fikk intervjuobjektene tilsendt en samtykkeerklæring for deltagelse på studier hvor vi informerte om studiens formål, hvem som er ansvarlige for prosjektet, hva det innebærer å delta i studien, samt deres rettigheter og vår behandling av deres personopplysninger. Datainnsamlingsmetoden er avgjørende for at vi som forskere skal fange opp intervjuobjektens egne erfaringer og oppfatninger av fenomenet, samt for å få en ytterligere god besvarelse på oppgavens problemstilling. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Datainnsamling gjennom bruk av spørreskjema la til rette for at vi kunne samle

inn data fra mange av Skift-nettverkets medlemmer på relativt kort tid og legger til rette for at vi kan se etter likheter og variasjoner mellom respondentenes besvarelser. Samtidig medfører bruk av spørreskjema at vi som forskere ikke får anledning til å endre spørsmål eller svaralternativer etter ønske og behov gjennom datainnsamlingsprosessen. Vår løsning, for å demme opp for denne ulempen og for å få en enda dypere forståelse for fenomenet, var å også gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med utvalgte enheter i Skift-nettverket, både fra representert fra Skiftorganisasjonen og medlemsvirksomhetene. Styrken ved å supplere studiens datainnsamling med semistrukturerte intervjuer er at intervjuobjektene får større mulighet til å uttrykke seg rundt temaer de mener er viktig, spesielt til sammenlikning med det som fanges opp og uttrykkes gjennom semistrukturerte spørreskjema. Studiens semistrukturerte dybdeintervjuer med næringslivsledere og Skiftorganisasjonens myndighetskontakt gir også studien god reliabilitet, da det vi har undersøkt og målt vurderes til å ha svært høy nøyaktighet. Dette kommer vi mer tilbake til under punktet om reliabilitet lengre ned i metoden.

4.2.1 Utvalg

Studiens utvalg består av alle medlemmene i Skift - Næringslivets klimaledere, 49 stk. per 21.02.2022. Studiens semistrukturerte spørreskjema ble sendt ut til alle av Skiftnettverkets medlemmer per e-post med en link til spørreskjemaet (nettskjema), det ble besvart direkte og individuelt. Utvalget relatert til studiens intervjuobjekter ble gjort ved at vi håndvalgte fire av Skift-nettverkets medlemmer og næringslivsledere som har være lenge i gamet og leder en virksomhet som er langt fremme med sin satsning på klima, miljø og bærekraft, samt er aktive medlemmer i nettverket. Utvalgte enheter kom fra ulike bransjer og det var kun to av de fire som hadde anledning til å stille til intervju. Vi sendte også ut en direkte forespørsel til administrerende direktør i Skiftorganisasjonen om vedkomne ville stille til intervju, noe vedkomne ønsket. Noe senere i prosessen, i forbindelse med vår dataanalyse av innsamlet empiri ble vi klar over at de hadde behov for ytterligere innsikt i hvordan Skiftorganisasjonen og nettverket jobber med lobbyvirksomhet opp mot norske myndigheter og politikere, samt om de blir ansett som en premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik. I den forbindelse sendte vi en direkte forespørsel til Skiftorganisasjonens myndighetskontakt og spurte om vedkomne ville stille til intervju, noe vedkomne takket ja til.

4.2.2 Spørreskjema

Studiens spørreskjema ble utarbeidet på bakgrunn av studiens teoretiske grunnlag, samt for å få svar på hovedområdene i oppgavens problemstilling. Det er semistrukturert og inneholder både av spørsmål med forhåndsbestemte svaralternativer og spørsmål med rom for å gi åpne svar. Et fåtall av studiens spørsmål etterspurte kvantitative tall, mens hovedvekten av spørsmålene la opp til innhenting av kvalitativ informasjon gjennom forhåndsbestemte spørsmål med tekstalternativer eller åpne spørsmål. Spørreskjemaet ble utviklet i nettskjema, et verktøy for utforming og gjennomføring av spørreundersøkelser på nett for universitets- og høgskolesektoren, og Norges sikreste løsning for datainnsamling i forbindelse med forskning (Nettskjema, u.å.). Totalt bestod spørreskjemaet av 18 spørsmål, fordelt på fire hovedområder: kunnskap og kompetanse, klima- og bærekraftsarbeid i praksis, klima- og bærekraftsledelse og politiske virkemidler og reguleringer. Skjemaet ble sendt ut til alle Skiftmedlemmene (49 stk. per 21.02.2022) per e-post med lenke til besvarelse av studiens spørreskjema. I samme e-post opplyste vi om studiens formål og hensikt, samt at alle data forbeholdes anonymt. Spørreskjema lå åpent for besvarelse i tidsrommet 21. februar til 1. mars 2022.

Fordelen med å velge en spørreundersøkelse var at vi fikk mulighet til å stille direkte spørsmål rundt de temaområdene studien søker å besvare. Ulempen på den andre siden er at en spørreundersøkelse er rigid uten endringsmuligheter etter utsendelse. Vi la derfor ned et grundig arbeid i utviklingen av studiens semistrukturerte spørreskjema for at det skulle bli så godt som mulig, samt sikre spørreskjemaets spørsmål er formulert på en sånn måte at det bidrar til svar på studiens problemstilling. Vi la mye tanker i hvem som var spørreskjemaets målgruppe og utformet våre spørsmål med dem i tankene. Vi var også veldig bevisst på at spørreskjemaet ikke skulle inneholde for mange spørsmål, og at det skulle være en fin vekting mellom spørsmål med prekodete svaralternativer og åpne spørsmål. Gjennom å benytte seg av spørsmål med forhåndsoppgitte svaralternativer er det raskere og lettere for respondenten å fylle ut skjemaet, samtidig som bakdel er at vi ikke klarer å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og alternativene. Ved at vi også benyttet åpne spørsmål fikk respondentene mulighet til å formulere sine svar med egne ord, og vi som forskere fikk tilgang på nyttig tilleggsinformasjon vi ikke hadde klart å avdekke gjennom prekodete svaralternativer. Nedsiden med bruk av åpne spørsmål kan være at respondentene nødvendigvis ikke alltid like gode på å uttrykke seg skiftelig. Dette vurderte vi som lite sannsynlig da vårt utvalg består av næringslivsledere av store norske virksomheter som tar en

ledende rolle i bærekraftig omstilling og det grønne skiftet. Men det er også en annet forhold som er avgjørende, og det er at vi som forskere må inneha tilstrekkelig med kompetanse for å kunne analysere svarene som fremkommer av åpne spørsmål på en tilfredsstillende måte (Johannesen et al.,2020). På bakgrunn av studiens teoretiske rammeverk vurderer vi det til at vi som forskere har tilstrekkelig med kunnskap og kompetanse til å analysere studiens svar på spørreskjema. Vi valgte å sortere og kategorisere innsamlet empiri inn i tre hovedområder, som også utgjorde studiens teoretiske rammeverk: 1. Eksterne forhold og faktorer i virksomhetenes makroomgivelser og markedssystem. 2. Bedriftsinterne forhold, ressurser og kapabiliteter. 3. Strategisk samarbeid, lobbyisme og politisk påvirkning. Vi kommer nærmere tilbake til dette under avsnittet om dataanalyse.

4.2.3 Individuelle semistrukturerte intervjuer

Studien innhentet også kvalitativ data og empiri gjennom individuelle semistrukturerte intervjuer. Kvalitative forskningsintervjuer er en samtale med struktur et godt valg når målet er å innhente dypere innsikt, samt få en større forståelse for utvalgets holdninger, meninger og erfaringer. Og et solid supplement til studiens kvalitet, spesielt i sammenheng med datainnsamling gjennom spørreskjema (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervjuer ettersom vi ønsket en fleksibel intervjuguide og et intervju som var strukturert som en samtale, mellom oss som forskere og vår informant. Fordelen med dette valget er at samtalen kan ta forskjellige retninger alt etter hvilke svar og temaer informanten vektlegger, samt relatert til hvordan vi som forskere og ledere av intervjuet følger opp med spørsmål. Gjennom å strukturere studiens intervjuer på denne måten sikrer vi også at vi får var på det vi ønsket, samt at det legges til rette for at det kan komme frem annen informasjon enn den vi direkte etterspør. Tre av fire intervjuer ble gjennomført fysisk i samme rom som informanten, da på informantens arbeidsplass og ett intervjuene ble gjennomført per telefon.

4.2.4 Intervjuguide og faglig rammeverk

Som nevnt tidligere startet vi utarbeidelsen av studiens intervjuguider etter vi hadde grovanalysert forskningsresultatene fra studiens spørreskjema. Grovanalysen av hovedfunnene til spørreskjemaet gjorde oss klar over at vi hadde gått teoretisk bredt ut, og behovet for å spisse oppgaven ytterligere og søke dypere innsikt på noen utvalgte områder meldte seg. Denne erkjennelsen medførte også at endte opp med å spisse studiens problemstilling med

tilhørende forskningsspørsmål i valgt retning, til der den står i dag. Vi tok utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk, samt trakk med oss innsikt og hovedfunn fra spørreskjemaets empiri inn i utviklingen av intervjuguiden. I de tilfellene hvor vi skulle se nærmere på to av Skiftnettverkets medlemmer satt vi oss også grundig inn i hvordan deres virksomheter arbeider klima-, miljø- og bærekraft i omstillingen til et bærekraftig lavutslippssamfunn, samt for å bygge konkurransekraft og lønnsomhet i fremvoksende marked. I de to tilfellene hvor vi intervjuet administrerende direktør i Skiftnettverket og deres myndighetskontakt tok vi utgangspunkt i egen casebeskrivelse i tillegg til oppgavens teoretiske rammeverk og hovedresultatene fra studiens spørreundersøkelse. Johannessen et al. (2020) beskriver at en intervjuguide har til hensikt å være en liste over spørsmål og temaer som skal gjennomgås under intervjuet, samt at de overordne temaene i intervjuet skal være relevant for studiens problemstilling. Våre intervjuguiden ble utarbeidet på en måte så vi kunne bevege oss fritt mellom de forskjellige temaene.. Intervjuguiden hadde som formål å være et verktøy for vår samtale med vår informant la til rette for en god samtale. Studiens intervjuguiden med informanter fra Skiftnettverkets medlemsvirksomheter var inndelt i tre teoretiske områder: klima- og bærekraftsarbeid i praksis, grønt lederskap og bærekraftsledelse og statlige reguleringer, insentiver og virkemidler. Intervjuguiden utviklet til administrerende direktør i Skiftorganisasjonene bestod av et litt bredere teoretisk grunnlag og omhandlet følgende hovedtemaer: kunnskap og kompetanse, klima- og bærekraftsarbeid i praksis, samarbeid, samhandling og erfaringsutveksling, klima- og bærekraftsledelse, samt politiske virkemidler, tiltak og reguleringer. Intervjuguiden tilhørere Skiftorganisasjonens myndighetskontakt bygger på et teoretisk grunnlag rundt hvem som er lobbyister for klima- og næringslivspolitikken i Norge i dag, hvem som anses som premissleverandører for norsk klima- og miljøpolitikk Norge i dag, samt hvordan næringslivsnettverket arbeider med lobbyvirksomhet og samarbeider med norske myndigheter og politikere. Studiens intervjuguiden ligger som vedlegg i oppgaven.

4.4 Dataanalyse

Respondentenes svar på studiens spørreskjema ble lagret anonymt og individuelt i Nettskjema verktøyet. Vi overførte disse dataene over i Microsoft Excel med den tilhørende organisering og oversikt over alle svar tilhørende hvert av spørsmålene. Etter at grovdataene var plottet inn i Excel sammenfattet vi svarene gjennom fargekoder og kvantitativ statistikk, men en tilhørende oppsummering av våre data og hovedfunn. Studiens individuelle semistrukturelle

intervjuer ble tatt opp på lydfil gjennom bruk av en applikasjon for taleopptak på vår smarttelefon. Lydfilen ble raskt lastet opp på en passordsikret nettsky, anonymisert og slettet fra smarttelefonen. I etterkant av hvert intervju ble intervjuene transkriberte fortløpende, og lagret anonymt i nettsky. Transkribering hadde til hensikt å gjøre den muntlige samtalen om til et skriftlig språk vi videre kunne analysere. Da alle intervjuene var ferdig transkribert utførte vi en innholdsanalyse der vi systematiserte og kategoriserte intervjuenes hovedfunn. Hensikten var å bruke et valgt sett med kategorier systematisk og konsekvent på alle våre innsamlede dat. Det er viktig at kvalitative data fortolkes da de i seg selv ikke gir noen klare data, noe vi gjorde etter metode som beskrevet ovenfor (Johannesen et. al, 2020).

4.5 Validitet og reliabilitet

4.5.1 Validitet – gyldighet

I dette avsnittet har vi til hensikt å diskutere studiens validitet. Validitet sier noe om studiens gyldighet. Da studien ikke representerer selve virkeligheten, men er representasjon av den er det viktig å reflektere rundt hvor god eller relevant studiens data representerer fenomenet. Det er også viktig å få frem at validitet ikke er noe absolutt, men sier noe om et kvalitetskrav er tilnærmet oppfylt eller ikke (Johannesen et al., 2020). I foreliggende undersøkelse vurderer vi det til at studien har høy validitet på bakgrunn av den gode tilgangen studien har på relevant datamateriale formidlet direkte fra næringslivstoppledere som står midt i problemstillingens kjerne - bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i fremvoksende marked, og i overgangen til nullutslippssamfunnet. Studien inkluderer et relativt høyt antall næringslivstoppledere i undersøkelsen, både til besvarelse av vårt spørreskjema og gjennom deltagelse i våre individuelle intervjuer. Dette også fordi vårt utvalg består av næringslivstoppledere som representerer næringslivet fra de fleste av Norges bransjer. Det er verdt å merke seg at næringstopplerne i studien i hovedsak representerer store bedrifter i norsk næringsliv, og der gyldigheten vurderes til å være høy. Når det kommer til hvorvidt vår beskrivelse av fenomenet stemmer overens med informantenes forståelse og konteksten de er innhentet i vil vi trekke frem at både vi som forskere og våre informanter preges av konteksten til intervjuet og spørreskjemaet. Våre informanter vil beskrive sin virkelighet ut fra sine virkelighetsoppfatninger, og vi som forskere vil da igjen formidle deres virkelighetsforståelse gjennom deres beskrivelse av den virkeligheten, sett fra vår forståelse av virkeligheten. Det er også viktig i denne sammenheng at vi som forskere gjør oss noen refleksjoner rundt hvorvidt vi har inkludert de riktige informantene med sine påfølgende datakilder i vår studie. For å svare på dette er vår oppfatning at vi har inkludert et

representativt utvalg av informanter, næringslivstoppledere fra store bedrifter i norsk næringsliv, som gir studien påfølgende gode datakilder. Når det kommer refleksjoner rundt studiens ytre validitet, kommer vi tilbake til dette under avsnittet om generaliserbarhet.

4.5.2 Relabilitet - pålitelighet

Studiens reliabilitet sier noe om i hvor stor grad undersøkelsen er blitt gjennomført på en tillitsvekkende måte (Johannesen et al., 2020). Det vil si at reliabilitet handler om hvor nøyaktig forskningen er utført og at det presenteres en detaljert beskrivelse av studiens fremgangsmåte så andre får tillit til resultatene undersøkelsen gir. I foreliggende studie har vi etter beste evne i dette metodekapittelet detaljert beskrevet hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse, og vi har iverksatt flere tiltak for å styrke oppgavens pålitelighet. Studiens innhenting av data gjennom semistrukturert spørreskjema er gjort gjennom Norges sikreste og mest brukte datainnsamlingsverktøy, Nettskjema, som medvirker til å styrke studiens reliabilitet. Studiens semistrukturerte dybdeintervjuer med flere næringslivstoppledere medvirker også til at studien oppnår god reliabilitet. Det vil si at det vi har undersøkt og målt vurderes til å ha svært høy nøyaktighet. Måten vi har innhentet data på og metoden vi har brukt for å analysere disse dataene opplever vi at styrker studiens pålitelighet. Vi har benyttet lydopptak under alle av studiens intervjuer og gjennomført en nøyaktig og ordrett transkribering av intervjuene kort tid etter gjennomføringen. Våre lydopptak gjorde også at vi kunne høre gjennom intervjuene flere ganger ved behov, noe vi også gjorde for å forsikre oss om at vi har tolket deres budskap på en god og hensiktsmessig måte. Vi gjennomførte også en parallell gjennomgang av intervjuene, det vil si at vi sjekket vår transkribering gjennom å lese vår tekst samtidig som vi hørte på intervjuene, hvilket sikret oss en mer korrekt transkribering (Johannesen et al., 2020). Vi har også vært bevisst at vi som forskere kan ha påvirkning på våre informanter. I den anledning la vi blant annet opp til at informantene selv kunne velge hvor intervjuene skulle gjennomføres, og om de ønsket at intervjuet skulle gjennomføres digitalt eller fysisk. I tre av fire tilfeller ble intervjuene gjennomført på deres arbeidsplass, omgivelser som er naturlige og trygge for våre informanter som kan påvirke deres vilje til formidling i positiv retning. Dette gjorde også at vi fikk mulighet til å observere dem i sin virkelige kontekst. Vi har også vært bevisst vår fortolkning av svarene på studiens spørreundersøkelse, at den ble så nøyaktige som mulig. På bakgrunn av dette vurderer vi det til at studien har høy nøyaktighet og at det er sannsynlig at vi hadde fått tilsvarende svar om vi hadde gjennomført spørreundersøkelsen og intervjuene på nytt.

4.6 Generaliserbarhet

Studiens evne til generalisering og allmenngyldighet er god for store virksomheter i norsk næringsliv. Dette fordi undersøkelsen ser på fenomenet, bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i store bedrifter i norsk næringsliv i det fremvoksende grønne markedet, samt næringslivets rolle i overgangen til nullutslippsamfunnet i sin virkelige kontekst, det pågående grønne skiftet. Studien er kun gyldig i norsk kontekst på bakgrunn av bedriftenes situasjons- og markedsforhold, da spesielt tilknyttet nasjonale myndighetsregulerte lovverk, rammeverk og virkemidler som inkluderte bedrifter omfattes av. Vi presiserer at studien ikke er allmenngyldig i europeisk sammenheng da virksomheter i europeisk kontekst må forholde seg til andre lovverk og virkemidler enn norske virksomheter som denne oppgaven forholder seg til og beskriver. Den er heller ikke allmenngyldig for små- og mellomstore bedrifter i norsk næringsliv da de ikke er representert i studiens utvalg.

Hvis vi hadde hatt mer tid og flere ressurser tilgjengelig skulle vi gjerne ha invitert og inkludert flere av Skiftnettverkets medlemmer til individuelle semistrukturerte intervjuer. Hvis vi systematisk hadde inkludert minst en representant fra hver sektor Skiftnettverket representerer, som gjenspeiler flertallet av Norges sektorer, ville dette styrket studiens evne til generalisering med det argument at dette fenomenet kan være veldig sektorspesifikt. Således kan foreliggende studie anses som en pre-studie av en mindre gruppe respondenter i den hensikt å samle informasjon om foreliggende fenomen, bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i næringslivet i det fremvoksende grønne markedet i Norge, samt næringslivets rolle i overgangen til nullutslippsamfunnet i sin virkelige kontekst, det pågående grønne skiftet. Fremtidige studier kan bygge videre på studiens hovedfunn, teoretiske grunnlag og metode for så utvide studiens utvalg enten gjennom å inkludere alle av Norges sektorer og/eller utvide utvalget til å også omfatte små- og mellomstore bedrifter i norsk næringsliv.

Studiens styrke er at den er nyskapende og kommer med ny kunnskap i ukjent terreng. Utvalget i studien treffer godt med hensyn på store bedrifter i norsk næringsliv som satser tungt på dette området. Når det kommer til oppgavens bredde så kan den kritiseres for sitt omfang. For å forsvare dette var omfanget et strategisk gjennomtenkt valg fra vår side da vi ønsket å formidle den helhetlige situasjonen og konteksten til inkluderte virksomheter og medlemmene i Skiftnettverket, samt hvordan Skiftnettverkets medlemmer arbeider samlet med dette fenomenet i næringslivsnettverk. Vi ønsket å vise hele bildet og så det da som nødvendig å

både analysere virksomhetenes eksterne markedsomgivelser og de bedriftsinterne forutsetningene, samt hvordan Skiftnettverket samlet arbeider for å bedre egne og næringslivets forutsetninger for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i nåværende og fremvoksende marked. Konsekvensen var at studien fikk en begrenset dybde, noe som kan anses som svakhet da vi ikke får frem nyanser og detaljer. Tatt i betraktning at studien avdekker funn som per i dag ikke er forskningsdokumentert og at studien kan ansees som en pre-studie vurderer vi den til å være både næringslivsrelevant for store bedrifter i norsk næringsliv med interesse for bærekraftig omstilling, - business og konkurransekraft i fremvoksende marked og allmenntilgjengelig da virksomhetens satsning på og arbeid med fenomenet kommer mennesker, miljø og samfunnet til gode.

5.0 Empiriske funn

I dette kapittelet presenterer vi de sentrale funnene fra vår spørreundersøkelse sammen med utdypende innsikt og refleksjoner fra studiens dybdeintervjuer. Samlet sett skal dette bidra til en grundig besvarelse på vår problemstilling: *Hva gjør næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere til avant-garde for bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, i overgangen til nullutslippssamfunnet?* I studiens spørreskjema og dybdeintervjuer har vi hatt fokus på eksterne markedsforhold og faktorer som påvirker medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket sine muligheter for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet mot nullutslippssamfunnet, samt hvilke bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter Skiftnettverket og deres medlemmer fokuserer og trener på for å lokalisere nye forretningsmuligheter og være konkurransedyktige i det fremvoksende grønne markedet. Vi har også undersøkt hvilke virkemidler Skiftnettverket etterspør fra norske myndigheter og politikere, samt hva som er Skiftnettverkets viktigste fanesaker for å styrke norsk næringsliv i denne omstillingen og for å få fart på det grønne skiftet i overgangen til nullutslippssamfunnet. Vi har sett nærmere på hvordan Skiftnettverket utøver lobbyvirksomhet inn mot norsk klima- og næringslivspolitik, samt hvorvidt Skiftnettverket anses som en premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik. Til sammen gir denne empirien oss et grundig fundament for å besvare på våre forskningsspørsmål, som igjen bidrar et utdypende svar på vår problemstilling.

I dette kapittelet presenterer vi våre hovedfunn i fire deler. Innledningsvis kommer vi med en beskrivelse av hva som kjennetegner studiens klimatoppledere og medlemmene i

Skiftnettverket, dette for å få et bilde av Skiftnettverkets medlemmer som inngår i studien. Første del av våre hovedfunn omhandler eksterne markedsfaktorer og forhold som påvirker Skiftnettverket og medlemsvirksomhetenes sin evne til bærekraftig omstilling og oppnåelse av konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet. Dette presenteres gjennom en PESTEL-analyse. I empiriens andre del presenterer vi våre hovedfunn knyttet til hvilke bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter som utgjør grunnlaget for bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft blant Skiftnettverkets medlemsvirksomheter i det fremvoksende grønne markedet. I tredje del presenterer vi våre hovedfunn knyttet til hvilke fanesaker Skiftnettverket fremmer mot norske myndigheter og politikere for å styrke omstillingen av norsk næringsliv og for å få til en tempoøkning i overgangen til nullutslippssamfunnet. I fjerde og siste del av empirien presenterer vi våre hovedfunn tilknyttet hvordan Skiftnettverket arbeider med lobbyvirksomhet, samt deres rolle som premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk.

Norske klimatoppledere og medlemmene i Skift - næringslivets klimaledere

I dette avsnittet presenterer vi våre hovedfunn rundt hva som kjennetegner de norske klimatopplederne og da medlemmene i Skiftnettverket. Studiens spørreundersøkelse ble sendt ut til 49 av nettverkets medlemmer (av totalt 50 medlemmer per mars 2022) og oppnådde en svarprosent på 59. Resultatene viser at nesten halvparten (47%) av de inkluderte klimatopplederne og nettverksmedlemmene tilhører aldersgruppen 46-66 år. Hele 90 prosent av de inkluderte klimatopplederne og nettverksmedlemmene har en utdanningslengde på fire år eller mer, og da med en utdanning fortrinnsvis som siviløkonom (31%), med en Master of Business Administration (MBA) (31 %) eller som sivilingeniør (14%). Studiens resultater viser at kun ti prosent av studiens klimatoppledere og medlemmer har utdanning innenfor fagområdene klima, miljø og bærekraft. Samtidig opplyser nesten halvparten (55%) av studiens klimatoppledere og medlemmer opplever at de har et personlig behov for mer utdanning eller kompetanse innenfor fagområdene klima, miljø og bærekraft. Det fremkommer også av studien at en tredjedel av virksomhetene i nettverket mangler og/eller har behov for mer klima-, miljø- og bærekraftskompetanse internt i sine virksomheter. Kompetansen de etterspør og/eller mangler har stor variasjon, helt fra generell breddekompetanse innen bærekraft til mer spesifikk kompetanse som eksempelvis inn mot klima- og bærekraftsrapportering. Responderende klimatoppledere og nettverksmedlemmer belyser at de har behov for mer kunnskap om og innsikt i norsk og europeisk politikk, norske og europeiske handlingsplaner og strategier på fagområdet, samt kompetanse innenfor

sirkulærøkonomi og teknologiske løsninger. Hele 83% prosent av virksomhetene som er inkludert i studien tilbyr sine ansatte intern kompetanseheving på fagområdene klima, miljø og bærekraft. Resultatene viser også at nesten halvparten (48%) av studiens klimatoppledere og nettverksmedlemmer har sin lønn inkludert bonus knyttet opp mot virksomhetens klima- og bærekraftsmål med tilhørende kriterier for prestasjonoppnåelse.

5.1 Eksterne markedsfaktorer og forhold som påvirker Skiftnettverket og deres medlemmers evne til bærekraftig omstilling og oppnåelse av konkurransekraft og lønnsomhet i fremvoksende marked

I dette avsnittet presenterer vi en situasjonsanalyse av Skiftnettverkets og deres medlemmers eksterne forhold og faktorer i deres makroomgivelser, da både de forholdene og faktorene som er viktig for medlemsvirksomhetene i dag og de som forventes å ha innvirkning på deres markedsposisjon, -potensial og -retning fremover i tid. Vi trekker frem studiens hovedfunn på området, både fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, hvordan Skiftnettverket arbeider strategisk opp mot disse makroomgivelsene, samt annen relevant teori for også nettverkets makroomgivelser.

Politiske forhold og faktorer

Vi starter avsnittet med en kort redegjørelse for den politiske konteksten til Skiftnettverket. Norsk næringsliv står ovenfor en betydelig bærekraftsomstilling. Næringslivet skal omstilles til å bli grønt, sirkulært, smart og nyskapende for å forbli konkurransedyktig i dagens marked og i det fremvoksende grønne markedet, nasjonalt og internasjonalt (Klima- og miljødepartementet, 2021). Dette ligger som politiske føringer, nasjonalt og internasjonalt, med forankring i de globale bærekraftsmålene til FN, Parisavtalen, EUs omstillingsstrategi for bærekraftig vekst og utvikling, samt nasjonale strategier og handlingsplaner på områder (FN-sambandet, 2022; FN-sambandet, 2021; European Commission, 2019; Meld. St. 40, (2020-202: Meld. St. 13, (2021-2030) og Klima- og miljødepartementet, 2021). Gjennom Parisavtalen har Norge signert på at de skal bidra til å begrense klimaendringene tilsvarende en økning i den globale gjennomsnittstemperaturen til 2°C over før-industrielt nivå og helst til 1,5°C over før-industrielt nivå (European Commission, 2015). Avtalen stiller krav til at Norge stadfester egne klimamålsettinger og at det utarbeides en egen nasjonal klimaplan. Gjennom Norges klimaplan for perioden 2021-2030 har Norge satt seg som mål å redusere sine for klimagassutslipp med minst 50 og opp til 55 prosent av utslippsnivået sammenliknet med

referanseåret 1990 innen 2030. Norge har også satt seg som mål å være et lavutslippssamfunn innen 2050, et samfunn hvor klimagassutslippene er redusert tilstrekkelig for å motvirke de skadelige virkningene av global oppvarming (Meld. St. 13, (2021-2030). EU kom i 2019 med sin omstillingsstrategi for bærekraftig vekst, European Green Deal (Europas grønne giv), som beskriver hvordan EU skal ta en lederposisjon i det grønne skiftet, på vei mot klimanøytralitet, uten at de skal gå på bekostning av vekst og velstand. Europa skal bli den første nullutslippsregionen i verden innen 2050. Det grønne skiftet skal være et konkurransefortrinn for europeisk næringsliv og industri med tilhørende utvikling av nye grønne arbeidsplasser. EUs økonomi skal omstilles fra til lineær til sirkulær, samt at innovasjon og forskning skal benyttes som viktige omstillingsdrivere. Norge berøres av omstillingsstrategien gjennom EØS-avtalen og Norges avtale med EU om oppnåelse av Parisavtalens målsettinger (Miljødirektoratet, 2022).

I norsk klimapolitikk er prinsippet at de som forurenser skal betale retningsgivende, og ansett som et effektivt tiltak. Over 80 prosent av klimagassutslippene i Norge har tillagt en avgift eller er en del av det felles europeiske systemet med klimakvoter (EU-ETS. I 2022, gjennom Norges statsbudsjett, ble det vedtatt ytterligere endringer i klimaavgiftene, samt at avgiftene på utslipp av klimagasser, som CO₂ avgift, øker og skal fortsette å øke de kommende årene. Klimaavgiftene ble også utvidet til å omfatte avgifter på forbrenning av avfall og naturgasser, samt flytende petroleumsgass (LPG) i veksthusnæringen. Endringene er en del oppfølgingen av Norges klimamelding (St. Meld. 13). Det er også etablert flere offentlige støtteordninger med hensikt å fremme null- og lavutslippsløsninger. Dette eksempelvis Enova og Klimasats, samt ordninger og programmer som er lagt under Innovasjon Norge og Norges forskingsråd (Regjeringen, 2021b).

Empiriske hovedfunn

Det kommer tydelig frem av spørreundersøkelsen at nettverksmedlemmene opplever at det offentlige og myndigheter mangler ambisjoner på dette feltet. Inkluderte nettverksmedlemmer og klimaledere etterlyser at staten skal bli mer bevisst sin rolle og påvirkningskraft gjennom offentlige anskaffelser, samt at det innføres klimakrav ved offentlige anskaffelser. Informantene viser til at norske politikere mangler mot til å sette tydelige mål og krav med tilhørende virkemidler, og at de henger etter med lovgivning på flere områder. Det fremheves at det er mye politiske ord og mindre praktisk handling. Studiens respondenter og informanter fremhever at de etterspør høyere kvotepriser på CO₂ utslipp, importavgift på CO₂, samt at det

innføres strengere krav til utslipp i shipping- og transportindustrien. Det fremgår av både studiens respondenter og informanter at subsidier et viktig virkemiddel i den grønne omstillingen. Skiftmedlemmene etterspør også flere kompensasjonsordninger for reduksjon av klimautslipp, som eksempelvis differansekontrakter, avgiftsinnføring ved bruk av nye råmaterialer og momsfradrag på reparasjoner.

En informanter ser:

“Reguleringer er en av de konkrete tingene som endrer ledelse”

Informantene og respondentene viser til at den norske og europeiske politikken peker på at samfunn og næringsliv skal gå i grønn retning og at de som bedriftsledere da er opptatt av å tilpasse bedriften i den retningen. Som helhet ønsker Skiftnettverket rammer for næringslivet som belønner ønsket atferd og tillegger skatter og avgifter på det man ikke ønsker. Studiens informanter og respondenter referere også til at hvis det offentlige blir gode innkjøpere vil det medføre et insentiv til næringslivet om å levere grønne løsninger. Skiftnettverket ønsker videre at Norge ut fra et myndighets- og regulatorisk perspektiv skal tilrettelegg for utvikling av grønne løsninger i næringslivet. En av informantene sier under intervjuet: *“Vi er en veldig tydelig med norske myndigheter og norske politikere, og har en veldig tett dialog med dem”*. Videre forteller informanten at Skiftnettverket har tett dialog med norske politikere, fra ytterste høyre til ytterste venstre. Norske politikere bruker også Skiftnettverket til å få politikkinnsspill, virkemiddelinnspill og løsningsinnspill som næringslivet er opptatt av. Samlet sett arbeider Skiftnettverket for innføring eller skjerping av tre overordnede virkemidler: prising av utslipp og økt CO₂ avgift, høyere klimakrav på innkjøp og i anbud, samt bedre kontroll på klimagassutslipp gjennom innføring av obligatoriske klimarapportering for norske virksomheter og prosjekter. Det fortelles videre at klimautslippene på den måten blir like viktig som kost-kontroll. En annen av studiens informanter belyser opplevelsen av at næringslivet går foran myndighetene, og at norske myndigheter periodevis henger litt bakpå når det kommer til å pushe frem grønn omstilling i næringslivets ved bruk av pisk og gulrot. Både studiens informanter og respondenter viser til at det er EU som per i dag er EU leder an arbeidet for en langsiktig grønn politikk understøttet av offisielle lovverk. Det fortelles videre at Skiftnettverket på sin side har til hensikt å være pådrivere for at Norge skal utvikle og iverksette en tilsvarende helhetlig klimapolitikk slik at det norske næringslivet er på høyde med sine handelspartnere i Europa. Et arbeid de bidrar til gjennom utarbeidelse av konkrete virkemiddel- og incentivforslag som spilles

direkte inn til norske politikere. Studien finner også at syv prosent av studiens respondenter ikke har kompetanse og kunnskap rundt EUs grønne giv og EU-politikk. Det fremkommer også av spørreundersøkelsen at noen av nettverksmedlemmene ikke har kunnskap om og innsikt i norsk klima- og bærekrafts politikk, samt norske handlingsplaner frem mot 2030 på fagområdet. Videre så kommer det også frem av spørreundersøkelsen at nettverksmedlemmene opplever at det offentlige og myndigheter ikke har ambisjoner på dette feltet. Rett før og samme dag som tredje del av FNs klimapanelets sjette hovedrapport om utslippsreduksjon, opptak og virkemidler ble publisert deltok klima- og miljøvernminister Espen Barth Eide på Skift sitt CEO-møte for å diskutere hva som skal til for at Norge kan nå sine klimamål i 2030, og hvordan Skiftnettverket kan bidra til å sette fart på omstillingen. Skifts klimatoppledere arbeide gruppevis frem prioriteter og initiativer som Skift selv skal prioritere og vektlegge i neste periode. Klima- og miljøvernministeren la stor vekt to av hovedbudskapene fra FN rapporten om at vi nå har enda dårligere tid enn tidligere antatt for å begrense global oppvarming og at alle sektorer må bidra i omstillingen nå, vi har ingen tid å miste. Barth Eide diskuterte mange viktige temaer med Skifts klimatoppledere og fremhevet at tiden er inne for iverksetting av klimatilpasningstiltak og økt fokus på forurensning. Han viste også til den nye globale plastavtalen som nylig ble vedtatt i Nairobi. Viktigheten av vern og forvaltning av verdens hav og EU-kommisjonens nye strategi og krav til tekstilproduksjon og tekstiler ble også diskutert. Klima- og miljøministeren poengterte at en ansvarliggjøring av innkjøpere, både private og offentlige, er av stor betydning for det grønne skiftet. Naturen må sees på som et klimavirkemiddel, både som karbonfanger og klimatilpasser, og at den skal stå sterkere i det fremtidige klimaarbeidet. Det er behov for bedre ivaretagelse av eksisterende natur og mer natur må trekkes inn i byene. Barth Eide viser også til at krigen mellom Russland og Ukraina har forsterket behovet for det grønne skiftet, at Norge må bli mer fornybare og øke tempoet på avkarbonisering (Skift - Næringslivets klimaledere, 2022).



Figur 2. Klima- og miljøvernminister Espen Barth Eide talte til Skift - Næringslivets klimaledere på Skifts CEO-møte 4.4.2022. Foto: Eriksson Media

Etter at Russland invaderte Ukraina og at rørledningen Nordstream ble stoppet vart det et markert skifte i tysk og europeisk energipolitikk som vil ha innvirkning på Europa sitt energimarked i fremtiden, Europas grønne skifte og på Norge som er en energieksporthør til Europa. Europa vil bli uavhengig av Russisk gass så snart som mulig og det må gjøres gjennom en kostbar og betydelig omstilling. Det gjør at Europeiske myndigheter har havnet i et dilemma, de må kutte i sine leveranser ifra Russland, men samtidig sikre sine energiforsyninger på kort sikt uten å påvirke de økonomiske aktivitetene mer enn nødvendig. Den Europeiske energipolitikken handler nå om forsyningssikkerhet, hvor Norge har en nøkkelrolle som en uavhengig leverandør av energi til Europa. Norge eksporterer allerede så mye de kan av gass, samtidig har eksporten av elektrisitet også økt mye. Den Europeiske energikrisen har fått fyr på debatten i Norge om norske strømpriser og kraftkablene til Europa, men en norsk reduksjon i kraft vil fremstå som usolidarisk og vil være uakseptabelt for Europa. EU har som en følge av energikrisen lagt frem en skisse på hvordan de skal redusere sin avhengighet til russisk gass, skissen har fått navnet RePower EU. RePower EU er EU-kommisjonens plan for hvordan de skal raskere skal fase ut russisk fossil energi og få fart på den grønne omstillingen og energieffektiviseringstiltak (Nicolaisen, 2022).

Økonomiske faktorer

Også her har vi valgt å innlede med en kort redegjørelse for den økonomiske konteksten til Skiftnettverket. I en PESTEL-analyse av makroomgivelser kan flere av forholdene og faktorene være relevante under flere punkter, og vi har valgt i denne sammenheng å

presentere norske og internasjonale strategier og handlingsplaner innenfor området bærekraftig finans og omstilling til grønn sirkulær økonomi i dette avsnittet da de utgjør en betydelig del av Norges økonomiske drivkrefter. EU har for nå sine klima- og energimålsettinger innen 2030, og målsettingene i EUs grønne giv, utarbeidet en handlingsplan for bærekraftig finans. Dette for å dreie kapitalflyten inn mot bærekraftige investeringer med hensikt å oppnå bærekraftig og inkluderende vekst. Planen sier også noe om håndtering av finansiell risiko som følge av klimaendringer, miljøproblemer og sosiale utfordringer, samt fremme en transparent og langsiktig økonomi og finansmarked. Selve fundamentet til handlingsplanen er en EU-taksonomi som har til hensikt å klassifisere bærekraftige aktiviteter. Klassifiseringssystemet er utarbeidet for å gjøre det enklere å forstå hvilke investeringer som bidrar til bærekraftig utvikling etter EUs seks definerte miljømål. For at en aktivitet skal bli klassifisert som bærekraftig må den bidra til minst ett av de seks miljømålene og da uten å være til skade for de øvrige miljømålene, samt oppfylle minimumsvilkår for sosiale rettigheter. De seks miljømålene i taksonomien er som følgende: 1). begrense klimaendringer, 2). klimatilpasning, 3). bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og havressurser, 4). omstilling til en sirkulær økonomi, 5). forebygging bekjempelse av forurensing og 6). beskytte og gjenopprettelse av biologisk mangfold og økosystemer. I første omgang er det foretak innenfor bank- og finanssektoren og større børsnoterte virksomheter (med > 500 ansatte eller en omsetning på over 20 millioner euro eller balansesum over 40 millioner euro) som må rapportere på hvilke deler av deres omsetning som kommer fra bærekraftige aktiviteter. Bank og finanssektoren må også rapportere på andelen av egne produkter som tilfredsstillende taksonomiens krav hvilket omfatter forvaltning og risikostyring inn mot bærekraftige investeringer (EU-kommisjonen, 2022a). I Norge hadde finansielle institusjoner første rapporteringsfrist sammen med EU satt til 31.12.2021. Store norske virksomheter som er berørt av rapporteringsplikten skal rapportere på regnskapsåret 2021 gjennom sin årsrapportering i løpet av 2022. Hensikten med taksonomien er at virksomheter skal dele informasjon om sine økonomiske aktiviteter også er det opp til investorer å vurdere hvilke selskaper de vil investere i eller låne penger til. Over tid regner EU med at bærekraftige virksomheter vil ha lettere for å skaffe kapital, og med gunstigere vilkår (EU-kommisjonen, 2022b; Næringslivets hovedorganisasjon, 2022). Norges nasjonale strategi for en grønn, sirkulær økonomi viser potensialet for verdiskaping i et mer sirkulært, norsk næringsliv. Regjeringens mål og hensikt med strategien er å redusere presset på naturressursene gjennom en omstilling av forbruk og næringsliv, samt legge til rette for nye muligheter innenfor bærekraftig næringsutvikling. EUs ambisjoner for en grønn og

sirkulær økonomi er av stor betydning for Norges utvikling og overgang til sirkulær økonomi. Norge har på sin side et mål å være et foregangsland gjennom politikktutvikling og virkemidler nasjonalt, samt gjennom sitt samarbeid med EU. Strategien viser hvordan regjeringen skal gripe de mulighetene som ligger i det grønne sirkulære skiftet. Det vises til at det norske arbeidslivet må være grønt, sirkulært, smart og nyskapende for å forbli konkurransedyktig nå og fremtiden. Norge gjennom sin gode tilgang til både fornybare og ikke-fornybare naturressurser har gode forutsetninger for økt verdiskapning og sysselsetting. Potensialet for sirkularitet vurderes til å være spesielt stort innenfor følgende sektorer; bioøkonomiske næringer, handels- og tjenestenæringene, bygg og anlegg, og prosessindustrien. Strategien legger opp til en god dialog med industrien om mulighetene som ligger innenfor den sirkulære økonomien og belyser tiltak og virkemidler innenfor hver sektor (Klima- og miljødepartementet, 2021).

Empiriske hovedfunn

Studiens respondenter viser til at overgangen til en sirkulærøkonomi er en av deres forretningsmuligheter i den grønne omstillingen og i det fremvoksende grønne markedet. Det vises til satsning på gjenbruk og ombruk, delingsøkonomi, reduserte erstatningskostnader, samt økte forretningsmuligheter innen kapitalforvaltning og redusert risiko gjennom forebygging av klimarelaterte skader. Det fremheves at sirkulære prinsipper integreres i forretningsplanen, samt at klima- og bærekraftsutfordringene blir ansett både som en trussel og en mulighet for konkurransekraft og verdiskapning. En av studiens informanter viser til at lønnsomhet er forutsetningen for å kunne drive med bærekraft i verdiskapning, og at de derfor alltid legger mulighet for lønnsomhet over tid til grunn for sine valg, kombinert med en bærekraftsvurdering. Våre informanter og respondenter viser til en optimisme, at dagens marked og næringsliv får til mye.

En av informantene forteller under intervjuet:

“Når grønn omstilling kommer høyere på agendaen og virksomhetenes rapporteringskrav på bærekraftige økonomiske aktiviteter innføres så vil de virksomhetene som ikke kan vise til bærekraftige aktiviteter få dyrere kapitaltilgang, og etter hvert ingen kapitaltilgang. Dette fordi de som stiller med kapital har krav til bærekraftsprosjekter ved finansiering”.

Studiens informanter viser også til at næringslivet selv har en motor for å drive mer bærekraftig gjennom at kunden skal fortsette å bruke deres produkter eller tjenester og ikke velge dem bort til fordel for andre grønnere og mer bærekraftige alternativer.

Sosiokulturelle forhold og faktorer

Vi innleder dette avsnittet med en kort redegjørelse av teori for sosiokulturelle forhold og faktorer i konteksten Skiftnettverket Ødegård, Reiersen og Branstad (2019) viser til hvordan norske tillits- og samarbeidstradisjoner i det norske næringslivet kan virke fremmede på bærekraftige og nyskapende forretningsmodeller. Dette fordi nye teknologier, organiseringsformer, produksjonsmetoder og produkter vokser frem og skjer i samspill mellom ideer, ressurser, sosial organisering og politikk. Forskning viser også at lansering av bærekraftige produkter er en smart måte å utnytte muligheter blant den økende kundegruppen som er bekymret for miljø og samfunnet, som igjen kan medføre produkt differensiering, økt kundebase, bedre marked og markedsposisjon (García-Sanchez et al., 2019; Lin et al., 2013). Dette fremkommer også at virksomheter som er gode på bærekraftige innovasjoner belønnes med nye kunder i tillegg til at de får en høyere kundelojalitet fra sine eksisterende kunder (Van Riel et al., 2021). Forskning gjort på bedrifters arbeid med samfunnsansvar viser til at samfunnsansvar i uttrykk og handling medfører en oppnåelse av sosial legitimitet, en “lisens til å operere” (Utgård, 2017). Det vil si at alle virksomheter trenger å få tillatelse fra samfunn, interessenter eller stat for å drive sine virksomheter, noe som fører til at de kan identifisere samfunnsutfordringer som er av betydning for deres interessenter. Det åpner for god dialog med lokalbefolkning, aktivister og regulatorer (Porter og Kramer, 2006)

En informant forteller:

“Jeg tror vi alle opplever er at klima- og bærekraft står høyere på dagsorden fra kundene, og at de er ofte den største drivkraften. At kunden vil ta grønnere og sunnere valg”.

Det vises til at hvis klima- og bærekraft ikke står på virksomhetens agenda så vil kunden velge dem bort i fremtiden. En annen av studiens informanter argumenterer for at de tror den norske befolkningen har vanskelig for å rangere leveranse og løsninger ut fra bærekraft, men at økt transparens, kunnskap og forståelse blant kundene kan bidra til endrede forbrukervalg. Og de er først dagen da dette blir et faktum at virksomheter virkelig får en sterk drivkraft på banen. Informanten fortellere videre: *“Tidligere trodde vi bærekraftig omstilling og utvikling gikk ut på å gjøre virksomhetene så bærekraftig som mulig, men nå har vi snudd det*

til at det viktigste er å viser kundene hvor bærekraftig de blir". Informanten refererer også til en oppfatning om at bærekraft nå har blitt så modent i dagens samfunn at legitimitet og "lisens til å operere" er avgjørende for virksomheters evne til verdiskapning. Hvis dagens virksomheter ikke ser sitt ansvar, og responderer på sine omgivers forventinger så står de står i fare for å miste både kunder, markedsposisjon og finansiering. Studiens hovedfunn viser også at Skiftmedlemmene opplever det som viktig og meningsfylt å få bidra til å løse store samfunnsutfordringer, og at de selv kan være en del av løsningen. Det tilfører virksomheten en mening som er større enn selskapet selv, og øker deres attraktivitet som arbeidsgiver. Informantene forteller videre at i forbindelse med ansettelsesprosesser blir de ofte spurt om virksomhetens holdning til og arbeid med klima- og bærekraft, spesielt blant yngre søkere, og disse jobbsøkerne likestiller denne tilleggsmeningen i arbeidet med lønn.

Teknologiske faktorer

Også her starter vi avsnittet med en kort redegjørelse for teknologiske faktorer og forhold i Skiftnettverkets omgivelser og kontekst. Ny teknologi kan endre rammebetingelsene for virksomhetens strategi og målsettinger, samt manglede oppdatering på nye teknologiske trender kan ha en negativ innvirkning på virksomhetens drift (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Utvikling av teknologiske løsninger, teknologisk kunnskap og digitalisering er viktig områder i bærekraftig omstilling da teknologi kan være og allerede er en del av løsningen. Hvis Norge skal fortsette å lede an som en energinasjon må denne energien komme fra rene energikilder som sol og vindkraft. Produksjon av solkraft og vindkraft, på land og offshore, krever at det utvikles teknologi for å produsere kraften og transportere den til markedet. På verdensmarkedet er allerede denne teknologien tilgjengelig, men det er fortsatt en gang vei å gå for at denne teknologien skal dominere infrastruktur og produksjonsmarkedet. I Norge i dag snakkes det om en kraftig satsning på havvind, men før dette kan komme i gang må det komme på plass konsesjoner for utbyggere som vi etablere og nyttiggjøre seg av denne teknologien.

Empiriske hovedfunn

Studiens respondenter formidler at de trenger mer teknisk innsikt og kompetanse på grønn utvikling, mens andre sier de mangler kompetanse på grønn teknologi. De uttrykker at det er viktig å følge grønne tekniske løsninger, samt at de selv søker å være oppdatert for å lære mer om hvilke muligheter som ligger i teknologisk utvikling og eksisterende teknologi. Å være

oppdatert på ny teknologi blir ansett som viktig da det kan bidra til å løse problemer medlemsvirksomhetene står ovenfor eller skape nye forretningsmuligheter.

Et av skiftmedlemmene forteller at de har fått tilskudd fra Enova til teknologiutvikling av nye nullutslippsløsninger for sin virksomhet. En mulighet de ikke hadde hatt hvis de ikke hadde fått statlig støtte. Det vises også til at de hatt en rivende teknologiutvikling de siste årene, og at det er en viktig drivkraft for å finne løsninger på utfordringene de står ovenfor. Blant annet har satsningen på elektrifisering og hydrogen innen transport vært stor og vellykket. Samtidig fremheves det at markedet ikke tilbyr fullgode bærekraftsalternativer på alle områder per i dag, fordi teknologien ikke er ferdig utviklet. Målet til virksomheten er å kun benytte fornybar energi, at forbruket er redusert etter beste evne og at virksomheten selv kan produsere den mengden fornybar energi som de selv trenger.

En av informantene forteller i ett av intervjuene:

“Det er lett å bli seg selv nærme. Si at det er bedre at andre fikser opp i problemet. Norge er et rikt land med masse ressurser: sol, vind og vann som burde lages fornybart. Vi kan absolutt gå foran, men da må vi gire opp og ikke gire ned. Og nå har vi giret ned”.

Dette viser en skuffelse over Norges ambisjoner og satsning på fornybar energi, at næringslivet ønsker at Norge skal gire opp, men at myndighetene ikke har giret opp tempoet på fornybarsatsningen enda. En av studiens informanter etterlyser at myndighetene tar flere valg for å sikre infrastruktur, og satse mer på teknologi. Sørge for at vi har noen fortrinn innenfor eksempelvis hydrogen, ammoniakk eller en infrastruktur med fornybar energi for skipsfarten. Noe som vil få ringvirkninger i hele verden fordi noen tar det første steget og ta risikoen. En annen side ved moderne teknologi som blir fremhevet av våre informanter og respondenter er at sosiale nettverk, som LinkedIn er viktig for å holde seg faglig oppdatert og knytte kontakter. Da i tillegg til digital kommunikasjon og læring gjennom teams og presse.

Klima- og miljømessige faktorer

Vi innleder med teori og dokumentasjon rundt klima- og miljømessige faktorer og forhold av betydning for Skiftnettverket i deres omgivelser og kontekst. IPCCs klimarapport fra 2021 gir et tydelig bilde av at den globale oppvarmingen er menneskeskapt, samt at oppvarmingen har alvorlige konsekvenser for jordens mennesker, dyr og natur (IPCC, 2021). FNs delrapport om kunnskap og løsninger viser at de globale utslippene fortsetter å øke og at utslippskutt må

skje i alle sektorer. Rapporten kommuniserer tydelig på at handlingens tid er nå (IPCC, 2022). I 2018 startet Greta Thunberg en skolestreik for klima, hun har fått stor oppmerksomhet for sitt klimaengasjement inkludert taletid på FNs klimatoppmøter og utgjør i dag selve symbolet på klimaengasjementer til dagen yngre generasjoner (Store norske leksikon, 2021).

Empiriske hovedfunn

En av studiens informanter tydeliggjør at man ikke må bli lammet av FNs klimarapporter. Hvilken status verden har i dag og hvor det går, men heller forsøke å se på hvordan egen virksomhet kan bidra til en tempoøkning i den grønne omstillingen.

En annen av studiens informanter forteller:

“Alle toppledere leser aviser og følger med på samfunnsutviklingen. De får med seg at norsk politikk peker på at vi skal gå i grønn retning. Og det gjør dem opptatt av å tilpasse bedrift sin i den retningen”.

Studiens resultater viser at nettverksmedlemmene utfordres av dagens unge gjennom tøffe spørsmål, og at det bidrar til å sette klima- og bærekraftssaken ytterligere på dagsorden. Generasjonen mellom 20 - 30 år, og opp mot 35 år fremstår som en spesielt viktig drivkraft. De kommer med direkte henvendelser og ber virksomhetene stille opp og svare for seg. Et initiativ som også har medført et tettere bånd mellom utvalgte nettverksmedlemmer, studenter og studentmiljøer med deres tilhørende forskings- og utdanningsmiljø.

Videre formidler er av informantene:

“Tiden er i ferd med å tikke av gårde. Vi har et vindu på toppen et tiår på snu denne utviklingen, og klarer vi ikke det så vil det få ganske eksistensielle følger for kommende generasjoner. Det er en sterk drivkraft. Jeg som toppleder kjenner at jeg må gjøre det jeg kan for å få andre med meg og få til en forandring”.

Studiens resultater viser at studiens informanter og respondenter har fått mye kunnskap og kompetanse de siste årene noe som har medvirket til en økt forståelse av hva klima- og bærekraftsutfordringene er og hvordan de er av betydning for dem, samt at det er mulig å finne løsninger på disse utfordringene. En av informantene forteller at de gjennom egne endringer og handlinger på området ser de egen innsats både monner og nytter, som igjen bidrar til optimisme for nye steg de kommende årene. Studiens informanter og respondenter

viser også til at det er en rekke dilemmaer i arbeidet med grønn- og bærekraftig omstilling i næringslivet. Dagens virksomheter er avhengig av et samfunn som har vekst og lønnsomhet, fordi det skaper arbeidsplasser og er grobunnen og utgangspunktet for å kunne drive bærekraft. Og i det ligger det at forbruket skal opp, men i et jordklodeperspektiv burde forbruket gå nedover på grunn av den allerede for store ressuroverbelastning i verden. Det fortelles videre at deres vinkling da er å gjøre forbruket mer bærekraftig og samtidig jobbe for å redusere eget fotavtrykk. Argumentet for dette er at de vurderer det til å være for tidkrevende å få til en forbruksreduksjon i den vestlige verden i dag. Studiens resultater viser også at medlemsvirksomhetene fokuserer på arbeidet for bærekraftig arbeidsliv med tilhørende fokus på mangfold og inkludering.

En av informantene forteller under intervjuet at de opplever at det er en mye større bevissthet rundt klima i samfunnet og referer til at det kun er 10-13% av befolkningen som ikke tror på menneskeskapte klimaendringer, hvilket utgjør en ganske liten del sammenliknet med tidligere tider. Det refereres også til at klimaendringene er ren hard økonomi da det påvirker overgangsrisiko og investeringer som må hensyntas i den bærekraftige samfunnsomstillingen. Et annet skiftmedlemmene sier forteller i et av studiens dybdeintervjuer at det ikke har blitt produsert ny, fornybar energi i Norge de siste to årene. Dette på grunn av lokal motstand mot produksjon av vindkraft på land (montering av vindmøller) med det argument at det ødelegger naturen, samt at solceller ikke er regningsvarende per i dag og at produksjon av energi relatert til havvind ligger lagt frem i tid. Informanten omrømmer videre at utviklingsarbeidet var for sentralisert og at det ble gjort liten innsats for å inkludere og imøtekomme lokalbefolkningen i deres planer for utvikling. Til ettertiden er dette noe virksomheten planlegger å prioritere langt høyere.

Juridiske rammeverk

Juridisk rammeverk det omhandler likestilling, forbrukerrettigheter og lover, helse og sikkerhet. Skiftnettverket med sine medlemsvirksomheter trenger å vite hva som er lovlig og forventet og hva som ikke er lovlig, slik at de tar gode valg og handler riktig.

Lov om klimamål (klimaloven)

Klimaloven trådte i kraft 1. januar 2018 og har til hensikt å fremme gjennomføring av Norges klimamål som et ledd i omstillingen til at Norge blir et lavutslippssamfunn i 2050. Den skal fremme åpenhet og offentlig debatt om retning, status og fremdrift på Norges klimaarbeid- og

utvikling. Klimaloven omfatter de utslipp og opptak av klimagasser som omfattes av Norges bidrag til Parisavtalen. Norges mål for klimagassutslipp i 2030 er at de skal reduseres med minst 50 og opp til 55 prosent av utslippsnivået sammenliknet med referanseåret 1990. I 2050 er målet at Norge er et lavutslippssamfunn hvor klimagassutslippene er redusert for å motvirke skadelige virkninger av global oppvarming som beskrevet i Parisavtalen. Det vil si en utslippsreduksjon på 90-95 prosent av utslippsnivået til referanseåret 1990. Samtidig, for å fremme omstillingen til et lavutslippssamfunn, skal regjeringen i 2020 og hvert femte år etter det legge frem oppdaterte klimamålsettinger etter beste vitenskapelige grunnlag. De skal der det er mulig være tallfestede og målbare med en progresjon fra forrige mål frem mot 2050 (Klimaloven, 2021, §1-7)

Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer

Offentliggjøringsforordningen skal styrke beskyttelsen til investorer og forbedre informasjonen som formidles til sluttinvestoren om hvordan bærekraft er tatt hensyn til i investeringsbeslutninger (Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv., 2021, §2). Taksonomiforordningen har som mål å etablere et rammeverk med en felles forståelse over hvilke økonomiske aktiviteter og investeringer som kan klassifiseres som bærekraftige i henhold til EU sine mål (Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv., 2021, §3).

Lov om årsregnskap og redegjørelse om samfunnsansvar

Regnskapslovens §3-3c pålegger alle større virksomheter å rapportere på hva de gjør for å integrere hensynet til sosiale forhold, arbeidstakerrettigheter, menneskerettigheter, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. For de mindre virksomhetene så vil dette være frivillig. Loven setter ikke noen krav til hvordan rapporteringen skal bli utformet, men den gir et krav til minimumsinformasjon som rapporteringen skal inneholde (Regnskapsloven, 2021, §3-3c).

Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (Åpenhetsloven)

Åpenhetsloven trer i kraft fra 1. juli 2022 og har til hensikt å fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i forbindelse med vareproduksjon og levering av tjenester. Loven skal sikre allmennheten tilgang til informasjon

rundt virksomheters håndtering av negative konsekvenser for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Den gjelder for norske virksomheter som enten har en salgsinntekt på ≥ 70 millioner kr eller en balansesum på ≥ 35 millioner kr eller ≥ 50 ansatte i regnskapsåret, og som tilbyr varer og tjenester i eller utenfor Norge. Den gjelder også for større utenlandske virksomheter er skattepliktige til Norge etter norsk lov og tilbyr varer og tjenester i Norge. Grunnleggende menneskerettigheter er som anvist i FNs konvensjon om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter fra 1966 og FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter fra 1966. Anstendig arbeidsforhold omhandler arbeid som sikrer de grunnleggende menneskerettighetene etter helse, miljø og sikkerhet, samt gir en lønn som er til å leve av. En leverandørkjede omfatter alle kjeder av leverandører eller underleverandører som enten leverer eller produserer varer, tjenester eller andre innsatsfaktorer som er en del av virksomhetens levering av tjenester, vareproduksjon fra råvarer til ferdig produkt. Virksomheter som omfattes av åpenhetsloven har også plikt om å utføre aktsomhetsvurderinger i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper og en redegjørelse for virksomhetens aktsomhetsvurdering skal offentliggjøres. Loven gir også enhver rett på informasjon, ved skriftlig forespørsel, rundt hvordan virksomheten håndterer faktiske eller potensielt negative konsekvenser som fremgår av virksomhetens aktsomhetsvurdering (Åpenhetsloven, 2022, §1-15).

Empiriske hovedfunn

Flere av studiens respondenter sier at de har behov for mer kunnskap rundt norsk politikk og norske handlingsplaner på områder mot 2030. Argumentet er at det er enklere å tenke langsiktig om en vet hvilket rammeverk, regelverk og lovverk virksomhetene må forholde seg til i fremtiden. Det kommer også frem at flere av respondenter selv sier at virksomheten mangler kompetanse på EUs taksonomi for bærekraftig økonomisk aktivitet. Flere av respondentene sier at de opplever myndighetene og regelverket som barrierer i den bærekraftige omstillingen. Flere av de viser til at lovvedtekter er basert på flere hundre års lineær tilnærming og i mange tilfeller direkte motvirkende til sirkulære og bærekraftige løsninger.

5.2 Bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter i Skiftnettverket og deres medlemmer

I dette avsnittet presenterer vi våre hovedfunn knyttet til hvilke bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter som utgjør grunnlaget for bærekraftig omstilling, konkurransefortrinn og verdiskapning blant Skiftnettverkes medlemsvirksomheter i det fremvoksende grønne

markedet, samt hvordan Skiftnettverket strategisk arbeider med disse områdene og bruker disse ressursene og kapabilitetene til sin fordel.

Studiens respondenter og informanter belyser at er veldig opptatte av de mulighetene som ligger i det grønne skiftet hvordan de kan bidra være for at egne virksomheter og Norge når sine klimamålsettinger.

En av studiens informanter forteller:

“Vi i skift er veldig opptatt av hva næringslivet kan gjør selv – snarere enn å peke på hva myndighetene og alle andre kan gjøre. Vi jobber med det overordnede perspektivet at næringslivet skal gi positive verdier tilbake til samfunnet.”

I Skift sin årsmelding fra 2021 skriver de *“Næringslivet eksisterer for samfunnet, ikke omvendt. Det må vi ta til oss, og samarbeide for at hvert eneste år fremover blir et vendepunkt til det bedre – for klima, natur og mennesker”* (Schrader, 2022)

Det blir også formidlet av administrerende direktør, Bjørn Kjærand Haugland, i en podkastepisode om bærekraftsledelse at *“De som er tidlig ute med dette arbeidet vil få en konkurransefordel, og at det er denne konkurransefordelen og konkurransekraften Skift jobber med og for”* (Hov, 2020).

Det vises også til gjennom en av studiens informanter at lønnsomhet er en forutsetning for å kunne drive med bærekraftig verdiskaping. *“Vi er en arbeidsplass for 45 000 mennesker, så det at vi driver lønnsomt er forutsetning nr. 1 for at vi også kan drive med bærekraft i verdiskaping. Derfor legger vi til grunn at alt vi gjør også skal være lønnsomt over tid, men alle beslutninger vi tar skal inneholde en bærekraftsvurdering”*.

“Sense of urgency”, samfunnsansvar og et systemendringstankesett

Studiens informanter og respondenter formidler at de har forstått alvoret i situasjonen, at klimakrisen er kode rød for menneskeheten og planeten vår, og at vi nå er inne i handlingens tiår. Måten vi forholder oss til klimaet og naturen må endres, og det haster.

En av studiens informanter sier:

“Hvis vi ikke løser våre klimautfordringer og forstår de overhengende farene ved det problemet, hvordan tiden er i ferd med å løpe fra oss, så kan det få ganske eksistensielle følger for neste generasjon og generasjonen etterpå. Vi har nå et vindu på noen år, toppen et

tiår, og da tenker jeg at jeg må gjøre det jeg kan både for å få med meg andre og få til en forandring”.

Skiftnettverket har en følelse av at det haster å gjøre endringer og det vises til at de kjenner på en “sense of urgency”. Administrerende direktør i Skiftnettverket, Bjørn Kjærland Haugland, oppmuntrer til bygging av en forståelse av at dagens bedrifter er til for samfunnet og ikke motsatt. Han sier videre at Skiftnettverket og deres medlemmer arbeider med en endring i hvordan vi tenker om business, hvordan vi kaper og skaper verdi. Han løfter opp at nettverksmedlemmene i samarbeid jobber med å etablere et systemendringstankesett (Lekven og Friis, 2022).

En av studiens informanter belyser at:

“Det er systemiske endringer som må på plass for å få til en systemisk endring, og at Skiftnettverket samler bedrifter som er flinke hver for seg i et bransjefelleskap så de kan jobbe på tvers av bransjer, samt langs- og på tvers av verdikjeder”.

Tidlig ute - risikovillige, modige og mulighetsorienterte

Studios respondenter og informanter viser til viktigheten av å være mulighetsorientert og tenke disruptivt inn mot deres innovasjon. Det fremkommer at Skiftnettverkets medlemmer tenker på klima og bærekraft både som en trussel og en mulighet. Å være nysgjerrig fremheves som viktig inn mot bærekraftig forretningsutvikling og omstilling. Evne å se de lange linjene i arbeidet og ha de langsiktige perspektivet klart for seg, spesielt når man skal ta kortsiktige beslutninger. I en podkast om Skift-Næringslivets klimaledere løfter Administrerende direktør i Skift, Bjørn Kjærland Haugland frem til at Skiftnettverket er en gjøretank og et treningssenter for medlemmenes toppledere og deres øvrige ledelse hvor de møtes. De møtes både fysisk og digitalt, trener og inspirerer hverandre til å bli bedre og modigere. Målet og hensikten med dette er at de skal ta med seg det de lærer hjem til egen virksomhet og ta bedre, grønnere og modigere beslutninger. Haugland tydeliggjør også at suksessen til Skiftnettverket ligger i suksessen til sine medlemmer, og at det krever mot å tørre å ta risiko og skille seg ut (Seres, 2020).

Toppforankring og ansvarliggjøring

Studios informanter og respondenter viser til viktigheten og kraften som ligger i en toppforankring av virksomhetens holdning til bærekraft. Toppforankringen må kommuniseres tydelig og det er nødvendig at en person i ledergruppen får tildelt ansvaret for

bærekraftsarbeidet. Det løftets også frem at Skiftnettverket er kun er opptatt av å jobbe med toppledere, men viser til viktigheten av at de er engasjert hvis man skal lykkes med å få til bedriftsendringer. Bærekraftperspektivet må forankres i og eies av både styret og toppledelsen. Skiftnettverket arbeider derfor opp mot bedriftenes styrer og engasjerer topplederne i Skift sine programmer (Seres, 2020).

Formålsdrevet

Studiens respondenter viser til at det er viktig at virksomhetens formål er relatert til bærekraft og at den grønne økonomien er tydelig i selskapets visjon, mål og strategi. En av studiens informanter fremhever av utarbeidelsen av bedriftens visjon og formål ikke har vært et topp-down prosjekt, men en prosess med bred involvering av alle ansatte. Dette med den hensikt at den får en bred forankring og at det dannes et eierskap til formålet og visjonen blant de ansatte.

Bærekraftig omstilling, bærekraftstiltak og nye forretningsmuligheter

Studiens informanter og respondenter tekker frem de har prioriter å få en oversikt over status, hvor virksomheten står i dag for så arbeide for å identifisere nye forretningsmuligheter. Dette blant annet gjennom å utfordre egen forretningsmodell og verdikjede. Det fokuseres på å identifisere egen styrke, gjøre prioriteringer av det som er lønnsomt for egen bedrift, samt starte med noe som er lett. Respondentenes og informantenes virksomheter fokuserer på kartlegging av fysisk klimarisiko og benytter arbeidet med klimatilpasning som en forretningsmulighet. De etablerer en tydelig og målbar strategi med tilhørende konkrete påvirkbare mål inn mot klima- og bærekrafts indikatorer. Noen av virksomhetene starter med å se på hvordan økt fokus på bærekraft kan bidra til andre forretningsmål og eksempelvis bidra til reduserte kostnader eller øke inntekter. Det vises til at ansatte lettere for en forståelse for sammenhengen gjennom dette og at det da i senere tid blir lettere å få forståelse for mer krevende tiltak. Videre belyser noen respondenter at de har innført sirkulære bærekrafts prinsipper sin forretningsplan. Det lages også en oversikt over virksomhetens interessenter og relevante bærekraftstiltak.

En av studiens informanter sier:

“Det viktigste er å danne seg et veldig godt bilde av hvor virksomheten er i dag, for så gjøre en vurdering på hvor virksomheten står i forhold til FNs 17 bærekraftsmål. Hvor bedriften har en positiv påverknad på bærekraftsmålene og den har en negativ påvirkning”.

Gjennom utvikling av løsninger i ulike industrier kan virksomhetene inspirerer hverandre til ytterligere innsats. En av studiens informanter viser til at næringslivet er en del av løsningen og at det grønne skiftet byr på muligheter, og de som er tidlig ute vil få en konkurransefordel. Det formidles et håp og ønske om å gjøre Norge til et utstillingsvindu for fremtidens klima- og bærekrafts løsninger, samt at fremtidens forretningsmuligheter forventes å komme også mellom dagens bransjer. En annen informant viser til at det er viktig at virksomheten integrerer klima- og bærekraftsarbeidet i virksomhetens styringssystem. De tar også stilling til klimautfordringer inn mot senarioplanlegging, etter TCFD-standard, hvor toppledelsen og styret bruker 1,5 graders senarioet som utgangspunkt for å se hvordan virksomheten kan tjene penger hvis dette blir en realitet og hvordan de forholder seg til sine kunder i en lavutslippsverden. En annen informant viser til at deres bærekraftskompetanse er etterspurt, noe som har gitt dem flere forretningsmuligheter.

Klima- og bærekraftsrapportering

Respondentene formidler at det er viktig å komme i gang med klima- og bærekrafts rapportering så tidlig som mulig, for å få en god rapporteringsrutine og synliggjøre virksomhetens arbeid med klima- og bærekraft. Det løftes frem at det også rapporteres internt på området og noen av virksomhetene måler sine ledere like mye på bærekraft som på finansielle resultater. Det kommer også frem at de som ikke rapporterer på klima- og bærekraft vil få en utfordring når det kommer til innhenting av kapital i fremtiden. Skiftnettverket har satt krav om klimarapportering for sine medlemmer, at de skal rapportere på alle de tre nivåene av klimagassutslipp.

Beste praksis - lære av hverandre, lære av de beste og del kunnskapen

Skiftnettverket legger til rette for læring for mellom sine medlemmer. De er opptatt av å pushe hverandre fremover i dette arbeidet og benytte seg av de mulighetene som ligger i det grønne skiftet.

En av våre informanter sier:

“gjennom vår deltagelse i Skiftnettverket får vi høre hva de andre medlemmene driver med og lærer av dem”.

En annen informant sier: For oss er arenaer som Skift viktige, der det lages Skiftnotater på store viktige områder. Vi har lært mye om sirkulærøkonomi og faktisk energitranformasjon, samt hva som er det nye rundt hydrogen og ammoniakk som ikke ligger helt naturlig for

oss. Respondentene og informantene formidler også at de får økt kunnskap gjennom de prosjektene som gjennomføres, både prosjektene de samarbeider om i Skiftnettverket og egne prosjekter i virksomheten. Skiftmedlemmene søker aktivt lærdom av de beste i sine omgivelser enten det er konkurrenter eller aktører i egen verdikjede. Skifts fokus er handlings- og løsningsorientert. Skiftnettverket og deres medlemmer er opptatt av de mulighetene som ligger i det grønne skiftet og det handlingsrommet dagens bedrifter har per i dag. Samtidig arbeider de for at myndighetene skal tilrettelegge for denne omstillingen. Skift understreker at de også arbeider med de andre bærekraftsområdene og bærekraftsmålene. Deres argumentasjon for hovedvektingen på klimaområdet er at de anser det området som en barriere og en sentral del av arbeidet for å lykkes med de øvrige bærekraftsområdene og -målene (Seres, 2020).

En av studiens informanter sier:

“Gjennom å utvikle ulike løsninger i ulike industrier inspirerer vi hverandre til å gjøre mer. Og gjør vi det blir Norge mer rustet til å levere tjenester til Europa som har sin Green Deal og en veldig tydelig grønn retning de skal gå”.

Studiens respondenter sier at de lærer av de som har gått veien før oss, også på tvers av bransjer. At kunnskap og kunnskapsdeling øker bevisstheten blant virksomhetens ansatte som igjen bidrar til å integrere bærekraft i alt vi gjør. Deling av data blir også trukket frem som viktig i denne sammenhengen. En av studiens respondenter mener at det er litt gammeldags å sende medarbeidere på kurs for klasseromsundervisning i et tema. At læringen foregår mer dynamisk i dag. Det er også en erkjennelse at de ansatte sitter på veldig mye kunnskap og kompetanse rundt hvordan virksomheten kan effektivisere og gjøre sine prosesser mer bærekraftige. Det oppfordres derfor til å se hva andre gjør, men å ha selvillit nok til å finne sin egen vei på egenhånd. Skift har egne interne læringsarenaer for og med sine medlemmer strukturert etter tema (de ti systemskift). De har også noen lærings- og treningsarenaer som involverer eksterne bedrifter som engasjerer seg i utvalgte temaområder (prinsippene for et mer bærekraftig næringsliv). Målet og hensikten med disse lærings- og teningsarenaene er å lære av og med hverandre med det fundamentet at læring handler om samarbeid. Det handler om økt forståelse, deling og læring av konkrete eksempler bygd på et felles ønske og streben etter forbedring. Skift fremhever at du ikke behøver å være perfekt for å delta i disse lærings- og treningsarenaene for å bli med, snarere at det er et desto større argument for å bli med og søke forbedring. De mener også at alle, store eller små bedrifter, har noe de kan lære av andre eller noe de er gode på som de kan lære bort (Seres, 2022).

Engasjere og involvere alle ansatte, leverandører og andre aktører i verdikjeden

Studiens respondenter og deres virksomheter er opptatt av å engasjere og involvere alle medarbeidere i deres arbeid med klima-bærekraft. Det vektlegges en åpen kommunikasjon rundt hvor virksomheten står i dag og hvor den skal. Troverdighet med påfølgende handling er viktig, samt belønne og løfte frem de som gjør en ekstra innsats på området. Noen av virksomhetene har inkludert en variabel lønnsdel i sitt lønssystem hvor deler er knyttet opp mot ansattes årlige oppnåelse av klima- og bærekraftsmålene. Av det som kommer veldig tydelig frem i studien er hvordan virksomhetene arbeider for å involvere og engasjere de ansatte i dette utviklingsarbeidet. Det gjøres på forskjellige måter, blant annet gjennom opplæring, arrangering av fagdager, gjennom idémyldring og utvikling av konkurranser. Noen av virksomhetene bruker ESG indikatorer som måleparameter for virksomhetsstyring. Det å involvere alle deler av organisasjonen i aktiviteter og prosjekter fremheves som viktig og at de ansatte blir gitt insentiver for bærekraftig innovasjon. Det er også noen virksomheter som knytter de ansattes kompetansemål til bærekraft. Andre trekker helhetstankegangen et skritt videre og samarbeider tett med leverandører og kunder i tillegg til i egen virksomhet, i forretningsutvikling og drift. En av respondentene formidler entusiastisk at de har egne interne radiosendinger om klima- og bærekraftsarbeidet og arrangerer interne TED-X samtaler om tema.

5.3 Skifts fanesaker for å styrke norsk næringsliv og få til en tempoøkning i overgangen til nullutslippssamfunnet

Skiftnettverkets tre fanesaker for en rask, grønn omstilling

Skiftnettverket ønsker at det skal komme skjerpede avgifter på utslipp, og at det ved offentlige innkjøp blir ambisiøse krav, og at det blir krav til klimarapportering for norske selskaper. Skiftnettverket viser til at dette skal stimulere norske virksomheter til både innovasjon og at de vil starte å bruke teknologi og løsninger som vil gjøre deres produkter og tjenester til konkurransevinnere i det kommende markedet i 2030 og 2050.

En av studiens informanter formidler at Skiftnettverket har tre overordnede virkemidler som alle medlemsbedriftene skal stille seg bak. Det må settes en pris på utslipp, på den skaden primært CO₂ gjør. Prisen må opp da det i dag nesten er gratis å forsøple atmosfæren. Det må også innføres klimakrav på innkjøp, og spesielt på offentlige innkjøp som er veldig store. Dette vi skape et marked for at bedrifter utvikler nye løsninger og produkter. Det er også

essensielt at Norge får kontroll på sine utslipp, at utslipp telles som penger, og at det innføres obligatoriske klimabudsjetter for alle bedrifter, kommuner og prosjekter. Klimautslippene må sidestilles med kost-kontroll. Informanten mener at det er ført når man starter å arbeide godt med klimaregnskap og klimabudsjetter at man virkelig begynner å bli innovativ. I Skift sin årsmelding fra 2021 fremkommer disse tre fanesakene tydelig for en rask og grønn omstilling. De viser til skjerpede avgifter på utslipp, at de i 2021 har fortsatt sitt arbeidet med CO₂-oppøpet, og de aktivt deltar i samfunnsdebatten for å vise at næringslivet støtter en økning i CO₂-avgiften. De ønsker at det stilles krav til klimarapportering for norske virksomheter og prosjekter med utgangspunkt i Skift sin standard stille, samt at det offentlige bør gå foran og stille strengere klimakrav i anbud. Næringslivet på sin side bør også stille strengere klimakrav til sine innkjøp for å medvirke til økt innovasjon og konkurransekraft (Shrader, 2022).

Tre satsninger Skiftnettverket mener at vil medføre betydelig utslippskutt og styrke norsk næringsliv

I starten av april kom et samlet Skiftnettverk ut med en pressemelding om at det er bekymret for hvor sakte det går med det norske grønne skiftet, og etterspør et høyere tempo. De viser til at Norge i snitt må kutte sine CO₂ utslipp med over 50 000 tonn per uke hvi vi skal nå de fastsatte nasjonale klimamålene om 55 prosent utslippsreduksjon innen 2030. Skiftnettverket med sine tilhørende toppledere fra norsk næringsliv samler seg om tre satsninger de mener både vil medføre betydelig utslippskutt og styrke norsk næringsliv (Ulltveit-Moe et al., 2022a).

Rask utrulling av infrastruktur for lading, samt nullutslippsdrivstoff for tungtransport og skip

De mener at Norge for det første trenger en raskere utrulling av infrastruktur for ladning og nullutslippsdrivstoff for skip og tungtransport, da de står for en betydelig andel av Norges klimagassutslipp i dag. De viser til at avkarboniseringen går for sakte i de overnevnte sektorer går for tregt og at det haster å innfase grønn infrastruktur for transport på land og på havet. Skiftnettverket etterspør lade- og hydrogenfyllestasjoner langs hovedveinettet for tungtransport og i norske havner for skip. Og at det m starte nå. Samtidig fremhever de at norske regjering bør gjøre utslippsreduksjoner påbudt og at det kommer tydelige reguleringer som gjør at Norges utslipp reduseres hvert eneste år. Skiftnettverket mener også at den norske regjeringen i større grad burde utnytte handlingsrommet opp mot EU for liknende reguleringer i Europa så ingen forurensere få et konkurransefortrinn (Ulltveit-Moe et al., 2022b).

Stor industriell satsning på offshore vind

For det andre har Norge behov for en stor industriell satsning på offshore havvind med det argument at den grønne omstillingen i Norge krever mye mer kraft enn det vi har per i dag, samt at et Europa i energikrise har trenger vårt bidrag. Skiftnettverket ønsker at Norge har bygd ut industriell havvind i stor skala innen 2040 som kan leverer elektrisitet til både det norske og europeiske markedet. De ønsker at Norges vindparker skal være en del av det fremtidige havnettet sånn at det sikres både kraftflyt til Norge og eksport til Europa. Skal Norge nå sine klimamålsettinger må de første installasjonene være på plass innen 2030. Tildeling av utviklingskonsesjoner til havvind til ulike konsortier i år og neste år (2022/2023) kan bidra til et høyt utviklingstempo sammen med at de beste prosjektene får de første utbyggingstillatelsene. Skift argumenterer for at dette vil bidra til utvikling av en helt ny industri i Norge (Ulltveit-Moe et al., 2022).

Modige politikere som enes om en ambisiøs og troverdig klimaplan

Den tredje satsningen Skiftnettverket løfter frem er at modige politikere må bli enige om en ambisiøs og troverdig klimaplan. Det oppfordres til at norske politikere raskt skal etablere en bred politisk enighet rundt tiltak som sørger for at Norge når sine klimamålsettinger og oppfyller sine internasjonale forpliktelser. Politikerne må vise handlekraft, vise vilje til å ta upopulære avgjørelser og bli enig på tvers av politiske partier om en langsiktig strategisk plan for norske klimakutt. Det vises til at Skiftnettverket blant andre aktører har forsøkt de siste årene å komme med innspill til hvordan dette kan gjøres, og belyser at det ikke er nødvendig med flere utsettelse, utvalg eller komitéer. Tiden er inne nå for en troverdig, omforent og ambisiøs klimaplan som skal gjennomføres med engasjement og uavhengig hvem som har den politiske ledelsen. Skiftnettverket viser til at med disse satsningene kan vi oppnå et grønnere Norge og Europa med ny industri, nye arbeidsplasser og sikre velferden til kommende generasjoner (Ulltveit-Moe et al., 2022d).

5.4 Skiftnettverkets arbeid med lobbyvirksomhet og deres rolle som premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk

En av studiens informanter sier:

“Vi har over tid kommet med en rekke oppfordringer til norske politikere hvor vi blant annet formidler at de henger for lang etter og ikke tar sine egne klimamålsettinger seriøst nok”.

Videre refereres det til at OECD rapporten som gjennomgår norsk klimapolitikk er et bevis på det. Den viser at Norge ikke er i nærheten av å nå sine klimamålsettinger hvis man fortsetter som i dag. Informanten forteller videre at Skift inviterer ulike statsråder og eller ministre inn til møter med dem avhengig av tema. Og at Skift to ganger i året, i forbindelse med sine CEO-møte med sine topledere, inviterer inn norske politikere. Det vises til at på CEO-møtet som ble avholdt i april 2022 så var Norges klima- og miljøvernminister Espen Barth Eide til stede. På CEO-møtet som skal være på høsten 2022 så er næringsminister Jan Christian Venstre invitert inn til å delta. Utover det forteller informanten at Skiftnettverket inviterer inn politikere til Skiftsamtaler 5 til 6 ganger i året, og da både norske og europeiske politikere (blant annet representanter fra europakommisjonen). Møtene er både en læringsarena for Skiftmedlemmene, samt en arena for å stille spørsmål og viser hvor utålmodige næringslivet er med tanke på å fart på det grønne skiftet. Informanten tydeliggjør at Skiftnettverket er et næringslivsnettverk som leter etter konkurransemuligheter og bedriftsmuligheter i det grønne skiftet. De vil å gå vekk fra business as usual, tenke nytt og at norsk næringsliv skal være tidlig ute for å sikre suksess i fremtidens marked, nasjonalt og internasjonalt.

I et av intervjuene spurte vi en av informantene om hva de tenker rundt at norske myndigheter og politikere ikke har imøtekommet deres forespørsel om å øke CO₂ avgiften, samt om de har fått et svar eller et inntrykk av hvorfor de holder igjen på dette virkemiddelet. Informanten viste da til at det kan henge sammen med at Skiftnettverket representerer de mest klimaambisiøse aktørene næringslivet og at andre deler av næringslivet ikke er like bevisste og forberedt med den risikoen om å bli utkonkurrert av et sånt incentiv og virkemiddel. Det blir også vist til at det ikke er like lett for alle næringer å omstille seg. Samtidig tror informanten at det også har en sammenheng med vilje og kunnskap. At ikke alle deler av næringslivet er like tett på beslutningene og ser relevansen inn mot egen bedrift. Vi snakket videre om hvem andre Skiftnettverket ser som er involvert i klima- og miljødebatten i Norge i dag, og hvem som ansees som viktige lobbyister for dette arbeidet. Informanten viser til at fra næringslivets side så er olje og gass sektoren, som bidrar med store inntekter til statskassen en viktig lobbyaktør. Innenfor den frivillige og ideelle sektoren trekkes miljøstiftelsen Zero og Verdens naturfond (WWF) frem som andre lobbyister inn mot norsk klima- og miljøpolitikk. Informanten viser til at Skift både anser seg selv som en premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk, samt at de blir oppfattet som en premissleverandør av andre aktører. Informanter sier videre at Skift har god omtale hos norske myndigheter og politikere, at det er lett å få norske politikere til å delta på Skift sine arrangementer og at Skift mottar mange invitasjoner til arrangementer i regi av norske politikere og myndigheter. En av informantene

forteller også at de har mye dialog med norske politikere, fra ytterste høyre til ytterste venstre, hvor de blir brukt til å komme med politikkinnspill, virkemiddelinnspill og løsningsinnspill. Da vi spurte om nettverket også arbeidet opp mot landets ungdomspolitikere fikk vi som svar at de i hovedsak arbeider opp mot sittende regjering med sine tilhørende politiske partier.

En av informantene sier:

“Skift er en veldig dynamisk organisasjon som hele tida jobber smidig og ser an omgivelsene. Vi er der når det skjer og satser på nye initiativer når mulighetsrommet er der”

Administrerende direktør i Skift Bjørn Kjærand Haugland etterlyser i ett debattinnlegg i Teknisk Ukeblad et samarbeid med norske myndigheter rundt endringer i nåværende regler, forskrifter og rammebetingelser så de i økende grad legger til rette for en sirkulær økonomi (Haugland, 2020). Studiens respondenter belyser at de mener at et myndighetssamarbeid er viktig og at næringslivet må stille krav til myndighetene. Flere av studiens informanter og respondenter viser til at det offentlige må være bevisst sin rolle og gå foran som gode eksempler, spesielt gjennom sine offentlige anskaffelser. De etterspør at det offentlige skal komme med tydelige rammer for næringslivet og belønne virksomheter for det som er bra og at det settes skatter og avgifter på det man ønsker mindre av. Gjennom at det offentlig blir gode innkjøpere settes det også krav til næringslivet om å levere grønne løsninger. En viser til at det handler om at Norge generelt må ha høyere klimakrav på innkjøp, og ettersom de offentlige innkjøpene er veldig store så kan det medvirke til utvikling av et marked for virksomheter med grønne løsninger.

5.5 Sammendrag av empiri

Eksterne markedsfaktorer og forhold som påvirker Skiftnettverket og medlemsvirksomhetenes sin evne til bærekraftig omstilling og oppnåelse av konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet

- EU som leder an arbeidet for en langsiktig grønn politikk understøttet av offisielle lovverk
- Norge berøres av EUs omstillingsstrategi (EUs grønne giv) gjennom EØS-avtalen og Norges avtale med EU om oppnåelse av Parisavtalens målsettinger
- Skiftnettverket ønsker rammer for næringslivet som belønner ønsket atferd og tillegger skatter og avgifter på det som ikke er ønskelig. I norsk klimapolitikk er

prinsippet om at de som forurensere skal betale retningsgivende, og ansett som et effektivt tiltak.

- Skiftnettverket viser til at det er mye politiske ord og mindre praktisk handling blant norske politikere og myndigheter
- Skiftnettverket ønsker at Norge ut fra et myndighets- og regulatorisk perspektiv skal tilrettelegge for utvikling av grønne løsninger i næringslivet. Subsidier og kompensasjonsordninger er viktige virkemidler for grønn omstilling da lønnsomhet (kortsiktig og langsiktig) er forutsetningen for å kunne drive med bærekraft i verdiskapning
- Norge har etablert flere offentlige støtteordninger med hensikt å fremme null- og lavutslippsløsninger. Eks. Enova og Klimasats, samt ordninger og programmer som er lagt under Innovasjon Norge og Norges forskingsråd
- Det offentlige må bli gode innkjøpere fordi det vil det medføre et insentiv til næringslivet om å levere grønne løsninger.
- Bærekraft nå har blitt så modent i dagens samfunn at legitimitet og “lisens til å operere” er avgjørende for virksomheters evne til verdiskapning. Virksomheter som ikke ser sitt ansvar og responderer på sine omgivelers forventinger står i fare for å miste både kunder, markedsposisjon og finansiering
- Dagens unge bidrar til å sette klima- og bærekraftssaken ytterligere på dagsorden. I forbindelse med ansettelsesprosesser er virksomhetens holdning og arbeid med klima og bærekraft viktig
- Kunnskapen om klima- og miljøkrisen og global oppvarming er en sterk drivkraft for bærekraftig omstilling og bærekraftig business i overgangen til lav- og nullutslippssamfunnet
- Myndighetene må ta flere valg for å sikre infrastruktur, og satse mer på teknologi. Sørge for at Norge har noen fortrinn innenfor eksempelvis hydrogen, ammoniakk eller en infrastruktur med fornybar energi for skipsfart
- Lov om årsregnskap og redegjørelse om samfunnsansvar. Alle større virksomheter å rapportere på hva de gjør for å integrere hensynet til sosiale forhold, arbeidstakerrettigheter, menneskerettigheter, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter.
- Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (Åpenhetsloven). Loven trer i kraft fra 1. juli 2022, gjelder for større norske virksomheter, og skal sikre allmennheten tilgang til informasjon

rundt virksomheters håndtering av negative konsekvenser for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold

Skiftnettverkets fanesaker for å styrke norsk næringsliv og få til en tempoøkning i overgangen til nullutslippssamfunnet

- Høyere avgifter på CO₂- utslipp
- Innføring av krav om klimarapportering. Obligatoriske klimabudsjetter for alle bedrifter, kommuner og prosjekter
- Innføring av klimakrav på innkjøp, spesielt på offentlige innkjøp som er veldig store, men også næringslivet bør stille strengere klimakrav til innkjøp
- Raskere utrulling av infrastruktur for ladning og nullutslippsdrivstoff for skip og tungtransport,
- Stor industriell satsning på offshore havvind
- Modige politikere som enes om en ambisiøs og troverdig klimaplan

Skiftnettverkets og deres medlemmers bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter som gir grunnlag for konkurransefortrinn og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet

- Skiftnettverket ser på næringslivet som en del av løsningen og viser gjennom eksempler at det grønne skiftet byr på muligheter. De påpeker at de som er tidlig ute vil få en konkurransefordel
- Skiftnettverket er en gjøretank og for medlemsvirksomhetenes toppledere og deres øvrige ledelse. De møtes, fysisk og digitalt, trener og inspirerer hverandre til å bli bedre og modigere
- De har forstått alvoret i klima- og bærekraftskrisen, kjenner på en “sense of urgency” og søker endringer i måten de skaper og kaprer verdi gjennom bærekraftig businessutvikling.
- De tidlig ute, risikovillige, nysgjerrige og har det langsiktige perspektivet med i kortsiktige beslutninger
- Holdningen til bærekraft og bærekraftperspektivet er toppforankret i styre og toppledelsen.
- De formålsdrevet og bærekraftsformålet er tydelig forankret i selskapets visjon, mål og strategi. Virksomhetens formål er en utviklet gjennom en prosess med bred involvering av alle ansatte for bred forankring og økt eierskap.

- De prioriterer å få en oversikt over dagens status ovenfor FNs 17 bærekraftsmål med tilhørende vurdering av hvor de har en positiv og en negativ påvirkning på bærekraftsmålene, samt for så identifisere nye forretningsmuligheter.
- De fokuserer på egen styrke, utfordrer egen forretningsmodell og verdikjede, prioriterer det som er lønnsomt og starter med noe som er lett.
- Etablerer en tydelig og målbar strategi med tilhørende konkrete og påvirkbare mål inn mot klima og bærekrafts indikatorer
- De kartlegger fysisk klimarisiko, benytter arbeidet med klimatilpassning som en forretningsmulighet. Nettverksmedlemmene tar stilling til senarioplanlegging (etter TCFD standarden) for å se hvordan virksomheten kan tjene penger hvis scenarioene blir en realitet
- Gjennom å være tidlig ute med klima- og bærekraftsrapportering får de tilgang på flere nye investerings- og finansieringsmuligheter med gunstige betingelser.

Skiftnettverkets arbeid med lobbyvirksomhet og deres rolle som premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk

- Skiftnettverket har ansatt en egen myndighetskontakt som har i oppgave å arbeide med politisk påvirkning
- Skiftnettverket inviterer inn politikere til Skiftsamtaler 5 til 6 ganger i året, og da både norske og europeiske politikere
- Skift inviterer inn norske politikere to ganger i året i forbindelse med sine CEO-møte med sine topledere. April 2022 deltok Norges klima- og miljøvernminister Espen Barth Eide på Skiftnettverkets CEO-møte. På CEO-møtet som skal avholdes til høsten Norges næringsminister Jan Christian Venstre invitert inn til å delta
- Skiftnettverket både anser seg selv som en premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk, samt at de blir oppfattet som en premissleverandør av andre aktører
- Skiftnettverket har god omtale hos norske myndigheter og politikere, og de opplever det som enkelt å få norske politikere til å delta på deres arrangementer
- Skiftnettverket mottar mange invitasjoner til arrangementer i regi av norske politikere og myndigheter

6.0 Analyse og drøfting av funn

I dette avsnittet drøfter vi våre empiriske hovedfunn knyttet opp mot teoretiske faktorer og forhold som påvirker Skiftnettverkets evne til omstilling, mulighet for lønnsomhet og

konkurranseskraft i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippssamfunnet. Vi diskuterer og analyserer hvilke av Skiftnettverkets eksterne markedsforhold og faktorer som påvirker deres mulighet for omstilling, konkurranseskraft og lønnsomhet i nåværende og fremvoksende marked, samt hvilke bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter som gir Skiftnettverket og deres medlemsvirksomheter et grunnlag for bærekraftig omstilling, konkurranseskraft og lønnsomhet i eksisterende og fremvoksende grønne marked. Vi drøfter også våre empiriske funn knyttet til nettverkets fanesaker for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen, samt for å fart på det grønne skiftet i overgangen til nullutslippssamfunnet. Videre drøfter vi våre hovedfunn tilknyttet Skiftnettverkets rolle som lobbyister ovenfor norske politikere for å styrke omstillingen til norsk næringsliv og for å få fart på det grønne skiftet, så Norge og virksomhetene når sine klimamålsettinger. Avslutningsvis drøfter vi kort Skiftnettverkets arbeid med samfunnsansvar, samfunnsbidrag og rolle i samfunnsdebatten for å bidra til at Norge lykkes med sin omstilling til et utslippssamfunn.

6.1 Eksterne markedsfaktorer og forhold som påvirker Skiftnettverkets og deres medlemmers evne til omstilling, mulighet for å oppnå konkurranseskraft og lønnsomhet i nåværende og fremvoksende marked, og i overgangen til nullutslippssamfunnet

I dette avsnittet presenterer vi studiens hovedfunn tilknyttet eksterne forhold og faktorer i Skiftnettverkets makroomgivelser, både forhold og faktorer som er viktig for medlemsvirksomhetene per i dag og de forhold og faktorer som forventes å ha innvirkning på medlemsvirksomhetenes markedsposisjon, -potensial og -retning fremover i tid. Vi drøfter studiens hovedfunn opp mot relevant teori fra oppgavens teoridel og trekker inn ny relevant teori for grønn omstilling og konkurranseskraft i norsk næringsliv etter behov. Hensikten er å vise hvor stor betydning de eksterne faktorer og forhold har på medlemsvirksomhetenes evne til omstilling, mulighet for konkurranseskraft og lønnsomhet i nåværende og fremvoksende marked, samt som bidragsytere i overgangen til lav- og nullutslippssamfunnet. For å følge samme struktur som i empirien så fortsetter vi å benytte PESTEL-analyses hovedkategorier av markomgivelser når vi nå skal drøfte og analysere de eksterne forhold og faktorene.

Politiske forhold og faktorer

Studiens empiri viser at Skiftnettverket har anerkjent at verdens klima- og bærekraftsproblemer både er en bedriftsutfordring, en samfunnsutfordring, samt en kilde til

forretningsmuligheter og konkurransefortrinn. Empirien belyser også at Skiftnettverket med sine tilhørende medlemsvirksomheter ønsker å gå foran og vise hvordan næringslivet kan bygge konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet og sikre oppnåelse av egne og Norges klimamålsettinger. I oppgavens teoridel har vi belyst at er det avgjørende for en virksomhet, i dette tilfellet Skiftnettverket og deres medlemsvirksomheter, at eksterne markedsforhold legges til grunn for at næringslivet skal kunne ta gode strategiske valg. Dette fordi eksterne faktorer og forhold er av stor betydning for den enkelte virksomhet og deres konkurransesituasjon i nåværende og fremvoksende marked (Johnson et al., 2017). Studien viser til at Skiftnettverket og deres medlemsvirksomheter opplever at den sterkeste og mest handlekraftige politikken for grønn omstilling kommer fra EU, og da spesielt relatert til deres omstillingsstrategi for bærekraftig vekst, Europas grønne giv. En omstillingsstrategi som beskriver hvordan EU skal ta en lederposisjon i det grønne skiftet, på vei mot klimanøytralitet, uten at de skal gå på bekostning av vekst og velstand. Norge på sin side blir berørt av omstillingsstrategien gjennom EØS-avtalen og gjennom Norges avtale med EU om oppnåelse av Parisavtalens målsettinger. Studiens informanter og respondenter fremhever at de opplever at Norges politikere henger etter næringslivet i sin satsning på bærekraft, samt at de mangler ambisjoner. Skiftnettverket etterspør derfor færre politiske ord og mer praktiskhandling på bærekraftsområdet og i klima- og miljøpolitikken. For å illustrere at Norge har hengt litt bakpå i dette arbeidet kan vi vise til at det tok fem år fra Norge signerte Parisavtalen, og to år etter at Europas grønne giv ble vedtatt, at Norge først la frem sin i nasjonale klimaplan med tilhørende klimapolitikk norske regjering skal utøve i perioden 2021-2030, i tråd med Norges klimamålsettinger, for å redusere egne klimagassutslipp med minst 50 og opp til 55 prosent av utslippsnivået sammenliknet med referanseåret 1990 innen 2030 (Meld. St. 13, (2021-2030)). I norsk klimapolitikk er prinsippet at de som forurenses skal betale retningsgivende, og det er ansett som et effektivt tiltak (Regjeringen, 2022e). Studiens respondenter og informanter etterspør høyere kvotepriser på CO₂ utslipp, importavgift på CO₂, samt at det innføres strengere krav til utslipp i shipping- og transportindustrien, både nasjonalt og internasjonalt. I den norske klimaplanen formidles det at en avgift på utslipp av klimagasser vil medføre at aktører får et insentiv til å igangsette tiltak for å redusere egne utslipp da tiltakene koster mindre per utslipp enn avgiftssatsen (Meld. St. 13, (2021-2030) s. 58). Skiftnettverket på sin side viser til at prisen på utslipp i alle sammenhenger og til enhver tid bør være så høy at den sammen med andre tiltak og med konkurransen fra nullutslippsløsninger gir de utslippskuttene Norge trenger for å nå sine klimamålsettinger (Ulltveit-Moe og Haugland, 2021). En økt CO₂ avgift vil, gitt at avgiftstrykket på annen

forurensende aktivitet ikke lettes tilsvarende, gi en god effekt på umiddelbare utslipp. Skift belyser også til at høyere kostnader på CO₂ utslipp vil skape et marked for hydrogen og ammoniakk, også i land som velger å avstå fra å innføre krav om nullutslipp (Rynning-Tønnesen et al., 2020). Gjennom Norges statsbudsjett for 2022 ble det vedtatt endringer i klimaavgiftene og at avgiftene på utslipp av klimagasser, som CO₂ avgift, øker og skal fortsette å øke de kommende årene (Regjeringen, 2022d). CO₂ avgiften ble økt med nesten 30 % fra 2021 til 2022. En økning som er et stort taktskifte i norsk klimapolitikk (Regjeringen, 2022f). Skiftnettverket har til hensikt å være en uredd, positiv og løsningsorientert stemme inn i klimadebatten. De ønsker en mer radikal klimapolitikk som grunnlag for langsiktige og forutsigbare rammer for næringslivet i det grønne skifte. Norges klimapolitikk bygger på Parisavtalen hensikt om å begrense utslipp, gjennom innføring av klimagassavgifter og bruk av klimakvoter. Per i dag har over 80 prosent av norske klimagassutslipp enten en avgift eller er en del av det felles europeiske systemet med klimakvoter (EU-ETS). Et system som har til hensikt å sette et tak på utslipp fra industri, kraftproduksjon, petroleum og luftfart. Det vil si at for hvert tonn klimagasser en virksomhet slipper ut, må de ha en klimakvote. Antallet kvoter skal reduseres årlig frem mot 2030 med den hensikt at de felleseuropeiske utlippene skal reduseres med 43 prosent sammenliknet med 2005-utlippene fra de sektorene som omfattes klimakvotereguleringen (og 61 prosent lavere etter EU kommisjonens forslag til forsterkede klimamål for 2030) (Regjeringen, 2022e). Denne typen tiltak har til hensikt å begrense etterspørsel etter fossil energi. I en artikkel skrevet ni internasjonalt anerkjente samfunnsøkonomer vises det at norsk klimapolitikk ville vært mer effektiv hvis den også omfattet virkemidler som reduserer tilbudet av fossilt brensel. De mener at hvis produsenter av olje, kull og gass inngår en klimaavtale om å redusere tilbudet av fossilt brensel vil det vil medføre økt sannsynlighet for at vi oppnår Parisavtalens klimamålsettinger. Dette fordi en slikt avtale vil medføre en prisøkning på produsert fossilt brensel i det internasjonale markedet, som igjen være en effektiv stopper for at etterspørsel bare flyttes til mindre klimaambisiøse land og medfører en karbonlekkasje. Det vises til at mange av verdens produsenter av fossilt brensel har vært tilbakeholdne med løfter i Parisavtalen til nå, men at innføring av en tilbudspolitik i klimapolitikken kan få disse landene på banen da de tjener penger på at prisene øker til tross for at de taper på å la ressurser bli liggende urørt. Det argumenteres også for at høyere internasjonale priser vil stimulere forskningsmiljøer og næringsliv til utvikling av nye lavutslippsteknologier i alle land (Asheim et al., 2019).

Studiens empiri støtter opp under teorien som viser til at politiske avgjørelser med påfølgende innføring av statlige reguleringer og virkemidler er avgjørende for å dreie markedet og økonomien over til å bli grønnere og mer sirkulær (Jørgensen og Pedersen, 2020). Studiens hovedfunn sier noe om at politiske signaler og vedtak med tilhørende virkemidler og incentiver er viktige for Skiftnettverkets og deres medlemsvirksomheters arbeid med bærekraftig omstilling med tilhørende mulighet for lønnsomhet og konkurransekraft, på kort og lang sikt. Annen forskning støtter dette funnet og viser til at internasjonale, europeiske og norske myndigheter sender ut signaler på at fremtidens næringsliv må være bærekraftige, samt at de virksomhetene som tar tak i dette arbeidet tidlig kan oppnå en posisjon som kan gi dem betraktelige konkurransefordeler i fremtiden (Porter & Van der Linde, 1995; Porter & Kramer, 2011). Skiftnettverket mener myndighetene må ta flere valg for å sikre infrastruktur, og satse mer på teknologi. De må sørge for at landet inkludert norsk næringsliv får noen konkurransefortrinn eksempelvis innenfor hydrogen, ammoniakk eller en infrastruktur med fornybar energi for skipsfart. Skiftnettverket etterspør også tydeligere rammer for næringslivet som belønner ønsket atferd og tillegger skatter og avgifter på det som ikke er ønskelig. De ønsker også at Norge, fra et myndighets- og regulatorisk perspektiv, skal legge til rette for utvikling av grønne løsninger som sikrer langsiktig lønnsomhet i næringslivet. Studiens empiri støtter også opp under at fremtidige reguleringer med fordel kan kommuniseres tidlig da det kan medvirke til at virksomhetene både kan vokse og tjene penge samtidig som de kan identifisere hvordan de på best mulig måte kan bidra inn i den bærekraftige samfunnsutviklingen (Porter & Van der Linde, 1995).

Økonomiske forhold og faktorer

EUs handlingsplan for bærekraftig finans har til hensikt å dreie kapitalflyten inn mot bærekraftige investeringer for å oppnå bærekraftig og inkluderende vekst, samt fremme en transparent og langsiktig økonomi og finansmarked. Handlingsplanen omhandler også håndtering av finansiell risiko som følge av klimaendringer, miljøproblemer og sosiale utfordringer. Selve fundamentet til handlingsplanen er en EU-taksonomi som har til hensikt å klassifisere bærekraftige økonomiske aktiviteter (EU-kommisjonen, 2022a). Store norske virksomheter som er berørt av rapporteringsplikten hadde rapporteringsplikt for regnskapsåret 2021 gjennom sin årsrapportering som publiseres i løpet av 2022. Studiens empiriske hovedfunn relatert til EU taksonomien og sirkulærøkonomi viser til at utvalgte medlemmer har fått økte forretningsmuligheter som følge av dette, samt at fokuset på grønn omstilling har

kommet høyere på agendaen i næringslivet. Det fremheves av studiens informanter at rapporteringskravet på bærekraftige økonomiske aktiviteter fungerer som insentiv da konsekvensene for de virksomheter som ikke kan vise til bærekraftige aktiviteter får dyrere kapitaltilgang, og etter hvert ingen kapitaltilgang. Et annet hovedfunn i studien er viktigheten av lønnsomhet som en forutsetning for å kunne drive med bærekraft i verdiskapning. Lønnsomhet over tid er avgjørende og da kombinert med vurdering av bærekraft. Dette støttes Hermundsdottir og Aspelund (2021) og Porter og Van der Linde (1995) som begge viser til at bærekraftige innovasjoner kan medføre vinn-vinn situasjoner for de virksomhetene som mener at bærekraftig innovasjon skaper verdi for miljø og samfunn, og at bærekraftsinnovasjoner gir konkurransekraft. Dette henger sammen med at bærekrafts innovasjonene kan lede til økt effektivisering gjennom redusert bruk av råmaterialer og energi, samt forbruk av vann, avfall, jord og olje (Chiou et al., 2011; Gürlek og Tuna, 2018) eller medføre forbedring i produktkvalitet og økt effektivitet gjennom redusert materialforbruk, bruk av farlige materialer, mindre emballasje og økt bruk av resirkulerbare materialer (Dey et al., 2019). Norge har etablert flere offentlige støtteordninger med hensikt å fremme null- og lavutslippsløsninger. Eks. Enova og Klimasats, samt ordninger og programmer som er lagt under Innovasjon Norge og Norges forskingsråd. Studiens empiri viser til at utvalgte medlemmer i Skiftnettverket har fått støtte gjennom Enova-støtteordningen, noe som ble formidlet med entusiasme og årsak til suksess for deres prosjekt med mål om bærekraftig omstilling av deres aktiviteter med tilhørende betydelig reduksjon i årlige CO₂ utslipp. Empirien viser også til en oppfatning, blant utvalgte skiftmedlemmer, om at bærekraft har modnet såpass mye i dagens samfunn at legitimitet og “lisens til å operere” er avgjørende for virksomheters evne til verdiskapning. Hvis dagens virksomheter ikke ser sitt ansvar og responderer på sine omgivelers forventninger om bærekraft så står de i fare for å miste både kunder, markedsposisjon og finansiering. Dette finner vi støtte til gjennom forskning gjort på bedrifters arbeid med samfunnsansvar som belyser at samfunnsansvarsarbeidet har en positiv, men moderat effekt på økonomiske resultater. Effekt kan forklares gjennom at kunder, ansatte, långivere og media belønner samfunnsansvarlige bedrifter, samt at samfunnsansvar i uttrykk og handling medfører oppnåelse av sosial legitimitet, som også kan uttrykkes som “lisens til å operere” (Utgård, 2017). Empirien viser også at inkluderte nettverksmedlemmer og klimaledere etterlyser at staten skal bli mer bevisst sin rolle og den påfølgende påvirkningskraften de har gjennom sine offentlige anskaffelser, innkjøp og anbud, gjennom at det innføres klimakrav ved offentlige anskaffelser. Et virkemiddel Skiftnettverket mener vil medvirke til økt innovasjon og

konkurranseskraft i norsk næringsliv. Skift refererer til at nasjonale myndigheter, EU, miljøorganisasjoner og næringslivet har løftet frem grønne innkjøp som et av de mest sentrale virkemidlene for å drive det grønne skiftet fremover. De visert til at grønne innkjøp vil øke fokuset på og etterspørselen etter bærekraftige varer og tjenester og bidra til en reduksjon i CO₂ utslipp, som igjen vil fremme grønn konkurransekraft (Skift - næringslivets klimaledere, 2022t). Forskning viser at myndigheter har en viktig og stimulerende rolle i å fremme virksomheters overgang til sirkulærøkonomi ved å støtte dem ved behov for teknologi og infrastruktur. Regjeringer kan også fremme offentlige innkjøp som er basert på sirkularitet ved å innføre lover og implementere sirkulære forretningsaktiviteter (Kazancoglu, 2021). I Skiftnotat finans, ett av Skiftnettverkets ti store systemskift, belyser Skiftnettverket at finansnæringen er sentrale i overgangen til lavutslippssamfunnet med sin tilhørende mulighet til å styre kapitalflyt og gunstige betingelser til virksomheter som bidrar til en bærekraftig utvikling. I den forbindelse fremheves det to kritiske suksessfaktorer som skal medvirke til et kraftfullt og effektivt grønt skifte i finansbransjen. Det første er at næringslivet må bli bedre på klimarapportering og kundekommunikasjonen må bli mer troverdig. Klimarapportering er også en av de tre fanesakene til Skiftnettverket for en rask grønn omstilling av næringslivet. Skiftnettverket etterlyser også en innstramning av rapporteringskrav for større foretak gjennom etterspørsel av informasjon på tre områder: rapportering på klimagassutslipp, klimarisiko i tråd med TCFD rammeverket og mål for utslippsreduksjoner (Grefstad et al., 2020). Dette viser at Skiftnettverket jobber for at virksomheter som har implementert bærekraftstiltak og innovasjoner skal belønnes gjennom bedre betingelser, og at disse fordelene følgelig gir virksomhetene en konkurransefordel i det fremvoksende grønne markedet. Disse bedre betingelsene Skiftnettverket etterspør er av betydning for næringslivets økonomiske motivasjon for omstilling, og støttes av forskningen til Hermundsdottir et al. (2021) som viser til at bærekraftsimplimentering kan føre til faktiske konkurransefordeler, økt lønnsomhet og effektivisering. Spesielt avgjørende er den type betingelser da bærekraftsimplimentering og innovasjon kan medføre høye investeringskostnader for virksomhetene, samt at avkastningene ikke kommer før på lang sikt på grunn av lang utviklingstid, umodne leverandører og marked (Hermundsdottir, Eide og Aspelund, 2021) Denne problemstillingen fremkommer også gjennom et av de andre skiftnotatene som omhandler temaet sirkulærøkonomi. Her viser Skiftnettverket til tre hovedbarrierer i omstillingen fra lineærøkonomi til sirkulærøkonomi med tilhørende verdiskaping basert på sirkulære forretningsmodeller. Nettverket belyser at overgangen til sirkulære forretningsmodeller kan være både langtekkelig og dyrt da det må gjøres store

investeringer og besparelsene først kommer med tiden. Skiftnettverket belyser at en av de store barrierene for omstilling til en sirkulærøkonomi er mangel på politiske føringer. De viser til næringslivet er klare, men at de er avhengige av gode incentiver og en langsiktig politikk fra myndighetene. Eksempelvis kan det innføres incentiver og avgifter som gjør at reparasjon og bruk av resirkulerte råstoffer blir mer attraktivt. Det må også lokaliseres en politisk vilje til å endre næringslivets og befolkningens adferd. Forsking på området støtter dette og viser til at myndighetene må bygg opp systemiske endringer som bidrar til varig endring av atferd og forbruksmønster (Kazancoglu, 2020).

Miljøøkonomi og samfunnsøkonomi

Miljøøkonomi, et fagfelt som ligger under samfunnsøkonomi, er også relevant inn mot bærekraftig utvikling og omhandler økonomisk utvikling relatert til miljørelaterte spørsmål. Miljøøkonomi vektlegges maksimering av menneskelig velferd og bruk av økonomiske insentiver for å forandre destruktiv menneskelig atferd. Det forekommer ulike skoleretninger innenfor miljøøkonomien, men felles for dem er enigheten om at markedet ikke kan løse alle miljøproblemer på egenhånd, men er avhengig av at landets myndigheter diskuterer hvilke verktøy og retningslinjer som skal benyttes for å løse klima- og miljøproblemene. Sentralt i miljøøkonomien står miljøpolitiske vedtak som eksempelvis avgift på utslipp av klimagasser som CO₂ (Perman et al., 2003). Samfunnsøkonomi er svært relevant inn mot bærekraftig samfunnsutvikling da den sier noe om hvordan det økonomiske livet i samfunnet fungerer. Samfunnsøkonomi sier noe om hvordan samfunnet bruker sine knappe ressurser som arbeidskraft, naturressurser, produksjonsutstyr og teknologisk kunnskap (Jusleksikon, u.å.å.).

Sosiokulturelle forhold og faktorer

FNs klimapanel (IPCC) har med sine klimarapporter fått stor oppmerksomhet nasjonalt og internasjonalt med tilhørende dekning i media. IPCCs klimarapport fra 2021 gir et tydelig bilde av at den globale oppvarmingen er menneskeskapt, samt at oppvarmingen har alvorlige konsekvenser for jordens mennesker, dyr og natur (IPCC, 2021). Denne økte kunnskapen om klima- og miljøkrisen, og at global oppvarming er menneskeskapt, utgjør en sterk drivkraft for bærekraftig omstilling og bærekraftig business i overgangen til lav- og nullutslippssamfunnet.

Studiens hovedresultater viser at Skiftnettverket med sine medlemsvirksomheter opplever at klima- og bærekraft står høyere på dagsorden fra kundene, og hvis klima- og bærekraft ikke

står på virksomhetens agenda så vil kundene mest sannsynlig velge dem bort. Studiens teori belyser samtidig at det er en skepsis til om den norske befolkningen er i stand til å rangere leveranser og løsninger ut fra et bærekraftperspektiv. Det fremheves at økt kunnskap, transparens og forståelse blant kunder kan bidra til endrede forbrukervalg som igjen vil utgjøre en sterk endringsdriver for virksomhetene. Således er våre funn rundt om kundeatferd utgjør en drivkraft eller ikke blant Skiftmedlemmenes virksomheter litt motstridende. Men etter alt å dømme vil man mest sannsynlig finne kunder i alle kategorier, fra de som er svært klima- og miljøbevisste med høy grad av kompetanse til dem uten denne interessen og med lite kunnskap på området. Studiens resultater avdekker også at minst en av Skiftmedlemmene har kommet så langt i sitt arbeid med bærekraftig omstilling at de målrettet arbeider med å tydeliggjøre ovenfor egne og potensielle nye kunder hvor bærekraftige de blir av å velge deres bærekraftige produkter, da fremfor å ensidig fokusere på å gjøre egen virksomhet så bærekraftig som mulig. Dette støtter forskningen til García-Sanchez et al. (2019) og Lin et al. (2013) som viser at lansering av bærekraftige produkter er en smart måte å utnytte muligheter blant den økende kundegruppen som er bekymret for miljø og samfunnet, som igjen kan medføre produktdifferensiering, økt kundebase, bedre marked og markedsposisjon. Dette støttes også støttes Van Riel et al. (2021) som konkluderer med at virksomheter som er gode på bærekraftige innovasjoner både belønnes med nye kunder og at det er medvirkende til økt kundelojalitet fra virksomhetens eksisterende kunder. Forskning gjort på internasjonale forbrukere og deres forbrukeradferd viser at 1/3 av undersøkte forbrukere handler varer de tror har god innvirkning på sosiale- og/eller miljømessige faktorer (Unilever, 2017). Forskning viser også til at det må betydelige endringer i forbruksvaner og livsstil for å få til et mer bærekraftig skifte (Wiedmann et al, 2020). Markard et al. (2012) viser til at sosiotechniske omstillinger, som bærekraftsomstillingen, krever store institusjonelle, sosiale og teknologiske endringer som gjør omstillingsprosessen kompleks. Utfordringene som gjør bærekraftsomstillingen utfordrende er at den er sterkt sammenkoblet med etablerte reguleringer og politiske strukturer, livsstiler, forretningsmodeller og verdikjeder, samt at det må store endringer til på mange nivåer parallelt for å lykkes med omstillingen.

Studios hovedfunn viser til at den nye kunnskapen om klima- og miljøkrisen har medført at næringslivet har fått en økt forståelse av hva klima- og bærekraftsutfordringene er og hvordan de er av betydning for dem, samt at det er mulig å finne løsninger på disse utfordringene. Dette støttes av Jørgensen og Pedersen (2020) som viser til at klima- og bærekraftsproblemet med sine påfølgende konsekvenser på individ, samfunn og næringsliv stadig står høyere på

agendaen til norske og internasjonale virksomheter. Noe som henger sammen med den stadig økende andelen kunnskap og forskningsdokumentasjon som foreligger rundt problemet, samt at den kommuniseres bredt og blir tatt imot med stor leserinteresse. Studien avdekker også en oppfatning om at bærekraft har blitt så modent i dagens samfunn at legitimitet og “lisens til å operere” er avgjørende for virksomheters evne til verdiskapning. Virksomheter som ikke tar ansvar står i fare for å miste kunder, markedsposisjon og finansiering. Det fremkommer også at Skiftmedlemmene med sine virksomheter finner de meningsfylt og viktig å bidra til løsning på store samfunnsutfordringer, og kjenne at de selv kan være en del av løsningen. Et samfunnsansvar de tar som tillegger virksomheten en mening som er større enn selskapet selv. Det har også gitt dem økt attraktivitet som arbeidsgivere. Yngre arbeidssøkere tar i størst grad opp virksomhetens holdning til og arbeid med klima- og bærekraft. Det formidles at dette arbeidet kan vektes like tungt som lønn når de skal velge arbeidsgiver. Studien finner at spesielt at unge mellom 20 - 35 år fremstår som en spesielt viktig omstillingsdrivkraft, gjennom sine direkte henvendelser og utfordringer om at virksomhetene skal stille opp på arrangementer og svare for seg relatert til deres arbeid med klima, miljø og bærekraft. Det vises til at dette initiativet har medført seg en positiv synergi ved at det har blitt et tettere bånd mellom utvalgte nettverksmedlemmer, studenter og studentmiljøer med deres tilhørende forskings- og utdanningsmiljø. Samtidig gjennom Skiftnotat kompetanse belyser og understreker Skiftnettverket at det grønne skiftet medvirker til et økt behov for kompetanseheving på alle nivåer. De viser til at det må være et samsvar mellom fremtidens kompetansebehov og arbeidsstyrkens kvalifikasjoner. Det belyses at muligheten for suksess på dette området ligger til at sentrale aktører i samfunns- og næringslivet går sammen og legger til rette for kompetanseheving på området. Skiftnettverket har også utviklet andre Skiftnotat og veiledere hvor de inviterer til kunnskaps- og kompetansedeling av beste praksis, samt for å stimulere til økt engasjement for virksomheter utenfor eget nettverk. Dette kan være seg Skiftnotat og temaer som: sirkulærøkonomi, klimatilpasning og grønne innkjøp (Markussen et al, 2021). I Skiftnotat byutvikling viser Skiftnettverket til at det er behov for en endring i byutvikling fra tiltak vi tror kan lønne seg i fremtiden og over til tiltak som vi vet per i dag at vil medføre reduserte utslipp. Vi må i økende grad spille på lag med naturen, søke videreutvikling av det som allerede eksisterer, samt benytte nyeste teknologi på en klok og fremoverlent måte for å få god utnyttelse av de mulighetene som ligger der. En byutvikling på naturens premisser handler om å bidra til at det fanges og bindes mer CO₂ fra atmosfæren enn det vi gjør per i dag og ikke kun fokusere på å redusere klimagassutslippene. Skiftnettverket viser til at nye byutviklingsprosjekter bør bidra til økning i biomasse og

reparere økosystemer snarere enn å redusere naturarealer eller ha inngrep i naturen. Det vises til at fordelene med økt introduksjon av natur i byer kan medføre også andre fordeler som økt trivsel, økt naturmangfold, bedre psykisk og fysisk folkehelse, samt bedre klimatilpasning (Tørstad et al., 2020). Våre funn knyttet til press fra eksterne interessenter støttes av Huang og Li (2017) som viser til at implementering av bærekraft er nødvendig for at virksomhetens skal beholde sin legitimitet. Laudal (2011) viser også til at eldre store virksomheter har et større press sammenliknet med mindre nye oppstartsbedrifter når det kommer til å ta samfunnsansvar som følge av at de er et opparbeidet varemerke, har vært lengre til stede i markedet og på bakgrunn av sin størrelse.

Teknologiske forhold og faktorer

Studiens hovedfunn viser at nettverksmedlemmene og klimatopplederne har behov for mer kunnskap om teknologiske løsninger. De løfter frem at de trenger mer teknisk innsikt og kompetanse på grønn utvikling, samt at de mangler kompetanse på grønn teknologi. Respondentene og informantene uttrykker at det oppleves viktig å følge grønne tekniske løsninger og at de på egenhånd prøver å lære mer om hvilke muligheter som ligger i teknologisk utvikling og eksisterende teknologi. Jacobsen og Thorsvik (2019) refererer til at det er viktig for virksomheter å holde seg oppdatert på ny teknologi ettersom det kan bidra til å løse problemer de står ovenfor eller bidra til utvikling av nye muligheter. Samtidig kan ny teknologi endre rammebetingelsene for virksomhetens strategi og målsettinger, samt at manglende oppdatering på nye teknologiske trender kan ha en negativ innvirkning på virksomhetens drift. Jørgen og Pedersen (2020) belyser at stadig flere bedriftsledere jobber for å omsette bærekraft til lønnsomhet blant annet gjennom digitalisering og ny teknologi. Ødegård et al. (2019) viser til hvordan norske tillits- og samarbeidstradisjoner i det norske næringslivet kan virke fremmede på bærekraftige og nyskapende forretningsmodeller. Dette blant annet med forankring i at fremvekst av nye teknologier som skjer i et samspill mellom ideer, ressurser, sosial organisering og politikk. Norges omstilling til en grønn sirkulær økonomi bidrar til et mulighetsrom for ny grønn vekst, et mulighetsrom som blant annet er avhengig av teknologiutvikling og innovasjon for utvikling av nye markeder og produkter som utnytter ressursene i økonomien på en bedre måte (Klima- og miljødepartementet, 2021). Norge har etablert flere offentlige støtteordninger med hensikt å fremme null- og lavutslippsløsninger, blant annet gjennom Enova-støtte til bedrifter og privatpersoner som bidrar til at ny energi- og climateknologi blir utviklet og tatt i bruk i markedet som et virkemiddel i Norges omstilling til å bli et lavutslippsamfunn (Enova, 2022). En av studiens

informanter viser til at de har fått tilskudd fra Enova til teknologiutvikling av nye nullutslippsløsninger for sin virksomhet. En mulighet de ikke hadde hatt hvis de ikke hadde fått statlig støtte. Det vises også til at de hatt en rivende teknologiutvikling de siste årene, og at det er en viktig drivkraft for å finne løsninger på utfordringene de står ovenfor. Blant annet har satsningen på elektrifisering og hydrogen innen transport vært stor og vellykket. Studiens hovedfunn viser også til at dagens marked ikke tilbyr fullgode bærekraftsalternativer på alle områder enda da teknologien ikke er ferdig utviklet. For medlemmene i Skift er målet på sikt å kun benytte seg av fornybar energi, samt at virksomhetenes energiforbruk er redusert etter beste evne. Noen av Skiftmedlemmene ønsker å produsere den mengden fornybar energi de selv trenger, men viser til at begrensninger i utvikling av vindkraft på land fordi lokalbefolkningen motsetter seg utbyggingen i det området virksomheten har sin konsesjon for utbygging. En annen side ved moderne teknologi som blir fremhevet av våre informanter og respondenter er at sosiale nettverk, som LinkedIn, er viktige for å holde seg faglig oppdatert og knytte kontakter. Da i tillegg til at teknologi er avgjørende for digital kommunikasjon og læring gjennom digital presse og digitale plattformer Microsoft Teams og Zoom. I studiens empiri løfter en av Skiftmedlemmene opp at Skiftnettverket etterlyser at norske myndigheter skal ta flere valg for å sikre infrastruktur, og øke sin satsning på teknologi. Sørge for at Norge, inkludert norsk næringsliv, har noen fortrinn eksempelvis innenfor områdene hydrogen, ammoniakk eller en infrastruktur med fornybar energi for skipsfarten. Det vises til at dette vil kunne medføre ringvirkninger over hele verden fordi noen tørr å ta det første steget med tilhørenderisiko. Det samme kommer frem av nettverkets Skiftnotat om energi som belyser det store potensiale Norge har inn mot å lede an i teknologiutviklingen innenfor ammoniakk- og hydrogenproduksjon, samt grønn skipsfart. Skiftnettverket foreslår også i dette notatet et krav om nullutslipp i norske farvann kombinert med andre virkemidler som investeringsstøtte til bygging av skip og infrastruktur, samt investeringsstøtte til teknologiutvikling innenfor produksjon av ammoniakk og hydrogen. Virkemidler som skal medvirke til en betydelig reduksjon i Norges CO₂ utslipp (Rynning-Tønnesen et al., 2020). I et annet av Skiftnettverkets notater, Skiftnotat grønn digitalisering, peker Skiftnettverket på at næringslivet i Norge har god omstillingsevne, en solid digital grunnmur av teknologi og kompetanse, samt at ansatte viser stor endringsvilje. Skiftnettverket viser til at innovasjonen har akselerert under koronakrisen, samt at det ligger nye store grønne internasjonale muligheter i økt bruk av data, sensorisk, maskinlæring, AI og 5G. De tydeliggjør også at myndighetene har en avgjørende rolle i å styrke næringsutvikling, kompetanse og regelforenkling innenfor dataøkonomien. næringslivsnettverket ønsker seg

også en sterkere dialog med norske myndigheter rundt økt satsning på cybersikkerhet, videreutvikling av arbeidet med AI-strategien og andre strategier som har sammenheng med datautvikling og- bruk (Furberg, 2020). Anerkjente samfunnsøkonomer på sin side argumenterer for at høyere internasjonale priser på fossilt brensel, som et resultat av en klimaavtale mellom verdens produsenter av olje, kull og gass, vil kunne stimulere at forskningsmiljøer og næringsliv til å utvikle nye lavutslippsteknologier i alle land (Asheim et al., 2019). Gjennom Skiftnotat mat og landbruk løfter opp Skiftnettverket opp at det er et behov for at norske aktører utvikler og investerer i ny teknologi som muliggjør gjenvinning av plast av ulik kvalitet og produsere ny plast av gjenvunnet materiale med høy kvalitet (Hollevik et al., 2021).

Klima- og miljømessige faktorer og forhold

IPCCs klimarapport fra 2021 gir et tydelig bilde av at den globale oppvarmingen er menneskeskapt, samt at oppvarmingen har alvorlige konsekvenser for jordens mennesker, dyr og natur (IPCC, 2021). I 2022 la kom FNs klimapanel med en ny delrapport som formidler kunnskap og løsninger som skal til for at verden lykkes med å bremse klimaendringene. Den viser at de globale utslippene fortsetter å øke og at utslippskutt må skje i alle sektorer. Utslippstoppen på verdensbasis må nåes senest innen 2025 hvis Parisavtalens klimamålsettinger skal være innen rekkevidde og den globale oppvarming skal begrenses til under 2 grader og helst ned mot 1,5 grader. Rapporten er tydelig på at handlingens tid er nå (IPCC, 2022; Miljødirektoratet, 2022).

Studiens empiri viser at Skiftnettverksmedlemmene opplever dilemmaer i arbeidet med bærekraftig omstilling av sine virksomheter, spesielt mellom natur og bærekraft. Det vises til at det kan gjennomføre bærekraftstiltak som vil gjøre virksomheten mer bærekraftig med et tilhørende lavere karbonavtrykk på bakgrunn av økt tilgang på egenprodusert ren energi, men at konsekvensene av implementering av bærekraftstiltaket medfører inngrep i naturen, hvilket ikke er ønskelig da den medvirker til å fange opp karbon og rense luften, samt at den er viktig for det biologiske mangfoldet. Det fremheves spesielt i studien at det er de unge i alderen 20 - 35 år som er spesielt opptatt av å forhindre inngrep i natur og lokalmiljøer. Dette kan henge sammen med det store ungdomsengasjementet som startet med Gretha Thunberg i spissen tilbake i 2018 (Store norske leksikon, 2021).

I Skiftnotat Klimatilpassning viser Skiftnettverket til at klimaet er endring. Næringsliv og samfunn må tilpasse seg til en ny virkelighet med mer ekstremvær og hyppigere naturkatastrofer. Det påpekes at det er veldig få bedrifter og organisasjoner som per i dag sitter på nødvendig kompetanse og kapasitet for å kunne arbeide målrettet og strukturert med området klimatilpassning, hvilket også medfører at norske myndigheter mister en viktig partner i arbeidet med klimatilpassning. Det gjør også at norsk næringsliv kan miste potensielle konkurransefordeler gjennom utvikling av klimarobuste virksomheter. Skiftnettverket har i dette skiftnotatet utarbeidet åtte strakstiltak for klimatilpassning medlemsvirksomhetene og andre bedrifter kan og bør følge for å komme i gang med klimatilpassningsarbeidet av sin virksomhet. Skiftnettverket jobber for å få lederposisjon med tilhørende solid praksis i arbeid med klimatilpassning i næringslivet. De stiller krav til at myndighetene om at de skal gjennomføre en kritisk gjennomgang og vurdering av dagens organisering av arbeidet med klimatilpassning. (Grotmoll og Granquist, 2021).

Åtte strakstiltak for klimatilpassning

Skift viser til at næringslivets rolle er sentral inn mot samfunnets evne til å respondere og redusere risiko ved et klima i endring. Klimatilpassning handler om at en må innse at klimaet er i endring og skjønne konsekvensene av det og at setter i gang tiltak både for å hindre skader, men også for å utnytte de mulighetene endringen kan medføre. Således burde den enkelte bedrift ha en betydelig egingteresse i det å forstå eget risikobilde, samt arbeide for å redusere den risikoen klimaendringene utgjør ovenfor egen virksomhet. Initiativet er bygget på grunnlag av at det per i dag er urovekkende få bedrifter som sitter på kapasitet og kompetanse til å jobbe strukturert og planmessig godt med klimatilpassning. Skift oppfordrer bedrifter til å identifisere relevante risikoer og målrettet jobbe for økt robusthet gjennom iverksettelse av nødvendige klimatilpassningstiltak, da også med det argument at det ligger konkurransemessige fordeler i å være en klimarobust virksomhet. De åtte strakstiltakene er som følgende: 1. Kartlegg fysisk klimarisiko for bedriften, 2. lær av andre. 3. øk kompetansen i egen virksomhet, 4. definer akseptabelt skadenivå, 5. Bruk arbeid med klimatilpassning som en forretningsmulighet, 6. ikke vent på krav om rapportering – begynn med å rapportere nå, 7. del data og kunnskap, 10. Samarbeid med og still krav til myndighetene. Skift anbefaler bedrifter å komme i gang med de åtte strakstiltakene, signere, dele og lære. Tiltakene med flere detaljer er tilgjengelig på: <https://www.strakstiltak.no/> (Skift - næringslivets klimaledere, u.å.e).

I Skiftnotat Transport og mobilitet så løfter Skift frem tre transportrelaterte skifter de mener kan bidra til at Norge når sine klimamålsettinger samtidig som det skal bidra til et mer konkurransedyktig næringsliv. Skiftene de mener kan bidra er at en fremskynder til utslippsfri nyttetransport, optimaliserer nytte- og persontransporten i byene, og at prøver å påvirke atferdsendringer i grønn retning som følge av koronapandemien. Skift belyser at disse skiftene kan hjelpe for å få til en varig, konkret og systematisk endring innenfor transportsektoren. Eksternt stiller Skift og deres medlemmer krav til myndighetene om: 1). økte bevillinger til Enova for kjøretøy og infrastruktur, 2). Utslippsfri- og fossilfri levering ved offentlige anskaffelser, 3). Økt CO² avgift, 4). nullutslippssoner i byer og klimaklasser i bompengeringer, 5). bidra til en norsk satsing på hydrogen, 5). en kompensasjonsordning for veibruksavgiften på biodrivstoff og 6). støtte raskere utbygging av lade-fylleinfrastruktur for nyttekjøretøy som et tilretteleggingsbidrag for grønne investeringer (Jenssen et al., 2020).

Skiftnotat: Mat og landbruk har til hensikt å bidra til varige endringer som skal styrke bærekraftig matproduksjon og forbruk i Norge samtidig som klimagassutslippene reduseres. Skiftmedlemmene viser til fem sentrale områder for å kunne snu matsystemet i en mer klimavennlig retning: 1). matsvinn, 2). emballasje, 3). ressurser, 4) maten og 5). Teknologi. Internt oppfordrer alle medlemmene til å forplikte seg til å redusere eget matsvinn med minimum 50% innen 2030, og minst halvparten av dette før 2025. De oppmuntrer til en forpliktelse om at all ny plast skal være 100 % gjenvinnbar, samt at den består a minst 30 % resirkulert plast innen 2025. Medlemmene oppmuntres videre til å forplikte seg til å kun benytte fornybar energi innen 2030. Eksternt ønsker Skift at norske myndigheter skal gå i allianse med nordiske myndigheter for å ta en aktiv rolle i den kommende revisjonen av matfor-ordningen. De mener også at statlige myndigheter bør utvikle tydelige veiledere til kommunene rundt innsamling og håndtering plast, samt stimulere til bruk av den nye fellesnordiske avfallsmerkingen (Hollevik et al., 2021).

I Skiftnotatet energi viser Skiftnettverket til at Norge har et stort potensial for teknologiutvikling innenfor ammoniakk- og hydrogenproduksjon og grønn skipsfart. Skift etterspør og foreslår et krav om nullutslipp i norske farvann kombinert med andre virkemidler som investeringsstøtte til bygging av skip og infrastruktur. Skift har foreslått at det må bli innført krav om driften av skip i norske farvann blir utslippsfri innen 2030. Investeringsstøtte til teknologiutvikling for ammoniakk og hydrogen må prioriteres siden det kan gi en betydelig reduksjon i CO₂ utslipp. Skal næringslivet klare kravet om å oppnå utslippsfri skipstransport

før 2030 så er det viktig at myndighetene kommer med målrettede og store virkemidler. EU-Kommisjonen jobber med en stor hydrogenstrategi, og noen av EU-landene vurderer også sine egne virkemidler for å oppnå en utslippsfri skipsnæring. Dette gir norsk industri muligheter, men da er det viktig at en får på plass gode nasjonale virkemidler for en utslippsfri skipsfart. Hydrogen kan også spille en rolle i andre markeder, som i transportsektoren til lands. Skift mener også at Norge bør oppmuntre sine naboland iverksettelse av tilsvarende krav (Rynning-Tønnesen et al., 2020).

Juridiske rammeverk

Norsk og Europeisk klimapolitikk er tett sammenkoblet gjennom EØS-avtalen og fellesavtalen om oppnåelse av Parisavtalens klimamålsettinger (Klimaloven, 1998; Meld. St. 13, (2021-2030). Klimaloven kom i kraft 1.januar 2018 som har til hensikt å fremme at Norges klimamål blir gjennomført et steg i retningen om at Norge skal bli et lavutslippssamfunn i 2050. Klimaloven dekker alle utslipp av klimagasser som omfatter Norge sitt bidrag til Parisavtalen. Norge sitt mål om kutt i klimagassutslipp innen 2030 er på 50-55% av utslippsnivået sammenliknet med referanseåret 1990. Ifra 2020 og hvert femte år etter skal det også bli lagt frem oppdaterte klimamålsettinger som er basert på det beste vitenskapelige grunnlaget, hvor det så langt som mulig skal være tallfestede og målbare tall med en progresjon fra forrige mål og frem mot 2050 (Klimaloven, 2021, §1-7). Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektorer og et rammeverk for bærekraftige investeringer består av offentliggjøringsforordningen og taksonomiforordningen og var vedtatt i stortinget 14.12.21 (Stortinget, 2021). Formålet med offentliggjøringsforordningen gjøre beskyttelsen til investorer sterkere, samt å gi bedre informasjonen til sluttinvestor om hvordan bærekraft er blitt tatt hensyn til i investeringsbeslutninger. Taksonomiforordninger sitt mål er at den skal skape felles forståelse på hvilke økonomiske investeringer og aktiviteter som kan tolkes som bærekraftige. Loven er forventet å tre i kraft i løpet av første halvdel av 2022 (Regjeringen, 2021). Flere av våre respondenter sier det mangler kompetanse innenfor taksonomi, og er noe de ønsker å tilegne seg mer kunnskap om. I 2013 så fikk Regnskapsloven en ny paragraf §3-3c Redegjørelse om samfunnsansvar, som er en lovpålagt årlig rapportering for store virksomheter om samfunnsansvar. Det må rapporteres minimum om miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, ikke-diskriminering, likestilling, overholdelse av menneskerettighet og bekjempelse av korrupsjon (Lovdata, 2021). Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (Åpenhetsloven) vil tre i kraft fra 1. juli 2022. Den skal gjelde for større norske

virksomheter og skal bidra til å øke virksomheter respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, samt gi offentligheten tilgang til informasjon om hvordan virksomhetene ordner opp i dårlige konsekvenser for grunnleggende menneskerettighet og anstendige arbeidsforhold. Skift og flere av våre respondenter mener at myndighetene må øke tempoet mot det grønne skiftet ved å flere lovkrav og rammeverk. Flere av våre respondenter sier at de opplever lovverket og rammeverkene som barrierer i dag inn mot overgangen til det grønne skiftet, de sier at lovverket er basert på flere hundre års lineær tilnærming og er i mange tilfeller en direkte motvirkende til sirkulære og bærekraftige løsninger.

6.2 Skiftnettverkets interne ressurser og kapabiliteter som gir Skiftnettverket et strategisk konkurransefortrinn i det fremvoksende grønne markedet

I dette avsnittet presenterer vi våre hovedfunn knyttet til hvilke bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter som utgjør grunnlaget for konkurransefortrinn blant Skiftnettverkes medlemmer i eksisterende marked og det fremvoksende grønne markedet. Vi drøfter hovedfunnene opp mot relevant teori fra oppgavens teoridel, samt ny relevant teori inn mot bærekraftig omstilling i næringslivet. Hensikten er å se om det er en sammenheng mellom måten Skiftnettverket med sine tilhørende medlemsvirksomheter arbeider på, strategisk og operasjonelt, for å bygge opp og utnytter egne ressurser og kapabiliteter til sin fordel og de bedriftsinterne ressursene og kapabilitetene forskningen fremhever som viktig for å oppnå konkurransekraft og lønnsomhet i bærekraftig omstilling og fremvoksende marked.

Våre funn viser at Skiftnettverkets medlemmer har forstått alvorret i klima- og bærekraftskrisen og at de kjenner på en “sense of urgency”, noe som gjør at de aktivt søker bærekraftig omstilling og forretningsutvikling for å endre måten de skaper og kaprer verdier på. Resultatene videre at Skiftnettverket ser på næringslivet som en del av løsningen på verdens klima- og bærekraftsutfordringer. Gjennom initiering og implementering av ulike bærekraftstiltak og- innovasjoner vise Skiftnettverket i praksis at det grønne skiftet byr på muligheter. At næringslivet er viktig del av løsningen på verdens klima- og bærekraftsutfordringer støttes av Jørgensen og Pedersen (2020) som også belyser at stadig flere bedriftsledere søker å omsette bærekraft til lønnsomhet gjennom utvikling av bærekraftige forretningsmodeller som kaprer verdi på bakgrunn av digitalisering, ny teknologi og sirkulærøkonomi (Jørgensen og Pedersen, 2020). Dette mulighetsorienterte synet på bærekraftig omstilling og det grønne skiftet støttes også av Foss og Sabei (2018) som stadfester at virksomheter gjennom forretningsmodellinnovasjon kan medvirke til å løse

verdens klimautfordringer gjennom nye måter å skape, levere og fange verdi på. Men det er ikke bare muligheter som preger denne omstillingen, våre resultater viser også at det er utfordringer og dilemmaer i arbeidet med bærekraftig omstilling og forretningsutvikling. En av utfordringene angår temaet lønnsomhet. Skiftmedlemmene formidler at de er avhengig av lønnsomhet på lang sikt for opprettholdelse av arbeidsplasser og fordi det utgjør selve fundamentet for å kunne drive med bærekraft. Studiens resultater belyser at norske reguleringer, incentiver og virkemidler per i dag ikke er dekkende nok for næringslivet til at det blir lønnsomt og attraktivt å endre atferd og forretningsmodeller i en mer bærekraftig og utslippsfri retning. Skiftmedlemmene ønsker at Norge ut fra et myndighets- og regulatorisk perspektiv skal tilrettelegge for utvikling av grønne løsninger i næringslivet gjennom innføring av virkemidler som subsidier, kompensasjons- og investeringsstøtte for å gjøre den grønne omstillingen mer attraktiv og lønnsom. Dette støttes av Rezende et al. (2019) som gjennom sin forskning viser at lang utviklingstid, umodne markeder og verdikjeder kan medføre at det tar lang tid før virksomhetene får avkastninger på sine investeringer. Studiens hovedresultater viser også at Skiftmedlemmene langt på vei har lyktes med å være tidlig ute med sin bærekraftige omstilling og forretningsutvikling av egen virksomhet som gir konkurransekraft i nåværende og fremvoksende marked. Gjennom å være tidlig ute med klima- og bærekraftsrapportering har de blant annet fått tilgang til flere og nye investerings- og finansieringsmuligheter med tilhørende gunstigere betingelser. Det henger også sammen med at de samarbeider om den omstillingen og utviklingsarbeidet i Skiftnettverket, at de er risikovillige, samt at de har det langsiktige perspektivet med seg inn i kortsiktige beslutninger. Våre funn stemmer godt overens med tidligere forskning, norsk og internasjonal, som viser at bærekraft er lønnsomt gjennom at det er en positiv sammenheng mellom implementering av bærekraftstiltak og -innovasjoner og konkurransefordeler (Eide et al., 2020; Hermundsdottir & Aspelund, 2020). Funnene støttes også av forskningen til Osterwalder et al. (2005) som viser at de virksomhetene som selv aktivt søker endring og utvikling av egen forretningsmodell også oppnår raskere vekst og vinner større markedsandeler sameliknet med virksomheter som ikke søker endringer. Teorien sier også noe om at bedrifter som har til hensikt å utnytte de mulighetene som ligger i bærekraft må fokusere på og vektlegge planlegging av bærekraftstiltak og etterfølgende implementering av utvalgte tiltak. Et arbeid som har en tilleggsdimensjon når det kommer til krevende arbeid utover det endringsarbeid medfører i seg selv fordi det krever at virksomhetene evner å sette seg tydelige og etterprøvbare målsettinger, det krever nye styringssystemer, samt at det berører virksomhetens organisasjonsidentitet. Det kan også komme press og reaksjoner fra virksomhetens finansielle

insentiver og interesser (Gulbrandsen, 2015). De prioriterer å få en oversikt over dagens status ovenfor FNs 17 bærekraftsmål med tilhørende vurdering av hvor de har en positiv og en negativ påvirkning på bærekraftsmålene, samt for så identifisere nye forretningsmuligheter. Våre funn viser at Skiftnettverkets medlemmer er formålsdrevet, at bærekraftsformålet er tydelig forankret i selskapets visjon, mål og strategi, samt formålet ble utarbeidet gjennom bred involvering av alle ansatte for bred forankring og økt eierskap. Skiftmedlemmene fokuserer på egen styrke, prioriterer det som er lønnsomt, utfordrer egen forretningsmodell og verdikjede og starter med noe som er lett. De har etablert en tydelig og målbar forretningsstrategi med tilhørende konkrete og påvirkbare mål inn mot klima og bærekrafts indikatorer. Alle skiftmedlemmene kartlegger og rapporterer klimarisiko (etter TCFD standarden) og trekker arbeidet med klimatilpassning inn som en forretningsmulighet. Klimarisikoanalysen hjelper Skiftmedlemmene til å få en oversikt over hvordan klimaendringene og gjeldende klimapolitikk påvirker dem på kort og lang sikt gjennom risiko for tap eller skader. Den sier også noe om i hvilken grad klimautviklingen kan hindre eller fremme skiftmedlemmenes evne til å nå sine økonomiske- og kommersielle målsettinger. Klimarisikoanalysen sier både noe om den risikoen for tap og skade i fysisk forstand, risikoen i overgangen til et lavutslippssamfunn med tilhørende tiltak for å begrense klimaendringene, samt ansvarsrisiko relatert til at man ikke har tatt høyde for eller arbeidet for å motvirke klimateraterte skader eller tap (Finans Norge, 2021). Studien resultater viser også at noen av Skiftmedlemmene forbereder seg på klimaendringene gjennom senarioplanlegging for å få et bilde av hvordan virksomheten kan tjene penger hvis de ulike 1,5 graders senarioet blir en realitet og hvordan de skal forholde seg til sine kunder i en lavutslippsverden. Lindgren & Bandhold (2009) belyser at senarioplanlegging er et effektivt strategisk planleggingsverktøy for mellomlang til langsiktig planlegging for ukjente forhold i fremtidens forretningsmiljø. Det handler om at en blir bevisst sine egne sterke og svake sider virksomhetene videre kan gjøre riktige prioriteringer for å bli mer robust i møtet med fremtiden.

I en studie som ser på bærekraftig omstilling og konkurransekraft i norsk industri så fremkommer det at det er de eldre, store aktørene som driver an bærekraftsomstillingen i norsk industri, spesielt når det kommer til bærekraftsimplesmentering (Hermundsdottir et al., 2021). Vår studie av Skift- næringslivets klimaledere omfatter noen av de største selskapene i Norge som både er ambisiøse og har kommet langt i sitt arbeid med bærekraftig omstilling. Da vår studie ikke ser på forskjeller mellom store og små, nye og gamle bedrifter kan vi ikke

stadfeste at dette forekommer i vår studie, men det vi ser er at de store og eldre selskapene som er med i studien har kommet langt i sin bærekraftige omstilling og at de leder an i det klimarelaterte bærekraftsarbeidet. Sett ut fra litteraturen om omstilling og innovasjon er dette ikke sammenfattende, da den viser at det grønne skifte mest sannsynlig ville vært drevet frem av nye, små selskaper som implementerer bærekraftstiltak og henter avkastning på bakgrunn av radikal innovasjon. En av forklaringene på dette, at det er de store og eldre som driver frem bærekraftsomstillingen, er at de selskapene i større grad har tilgang på finansielle og menneskelige ressurser som er nødvendig for å lykkes med omstillingen da det er krevende å endre forretningsmodeller, verdikjeder, etablert atferd, og forholde seg til eksterne reguleringer og politiske strukturer (Markard et al., 2012). Skiftnettverket er en gjøretank og et treningssenter for medlemsvirksomhetenes toppledere, øvrige ledelse og ansatte. De møtes jevnlig, både fysisk og digitalt, snakker om ulike temaer som blant annet de ti store systemskift, prinsippene for et mer bærekraftig næringsliv, deres felles samarbeidsprosjekter, samt norsk og europeiske politikk og myndighetsreguleringer. De deler erfaringer og beste praksis, trener sammen for å bli bedre, gir og får tilbakemeldinger på eget arbeid, samt pusher og inspirer hverandre til å bli både bedre og modigere. Resultatene viser også at Skiftmedlemmene engasjerer og involverer alle sine ansatte i arbeidet med klima- og bærekraft, og ikke kun en liten gruppe ansatte som har fått tildelt klima- og bærekraftsansvare i virksomheten. På denne måten får alle delene av medlemsvirksomhetenes menneskelige ressurser en faglig oppdatering og tilgang på ny fagrelevant kunnskap og kompetanse innenfor områdene bærekraftig business, klima- og miljøpolitikk, samt klima-, miljø- og bærekraftstiltak. Kunnskap og kompetanse som både er relevant for egen bransje og andre bransjer i norsk næringsliv. Noe som kanskje kan bli spesielt viktig da de selv anslår at en del av det fremvoksende grønne markedet vil komme mellom dagens bransjer. Studiens empiri viser at medlemsvirksomhetenes bedriftsinterne ressurser og kapabiliteter både har gitt dem nye forretningsmuligheter, et konkurransefortrinn og lønnsomhet, samt optimisme rundt at dette vil fortsette i det fremvoksende grønne markedet. Nettverksmedlemmene har fått økte forretningsmuligheter på bakgrunn av overgangen til sirkulærøkonomi, gjennom delingsøkonomi, økt satsning på gjenbruk og ombruk, samt redusert risiko gjennom forebygging av klimarelaterte skader. De har også opplevd en reduksjon og forretningsmuligheter innen kapitalforvaltning. Dette støttes av Huang og Li (2017) som viser til at implementering av bærekraftstiltak kan gi virksomheter økte salgs- og markedsandeler i nåværende eller fremvoksende markeder hvor bærekraft blir verdsatt. Det vises også til at lavere kostnader og høyere effektivitet gjennom mer effektive drift og produksjonsprosesser

og reduserte energi- og materialbruk kan gi en betydelig konkurransefordel. Implementering av bærekraftstiltak handler derfor også om rasjonalitet, i tillegg til legitimitet, da implementeringene faktisk fører til økt lønnsomhet, konkurransefordeler og effektivisering (Hermundsdottir et al., 2021). Samarbeidet og tillitsforholdene nettverksmedlemmene seg imellom er avgjørende for at Skiftnettverket skal kunne utøve sine aktiviteter på den måte det gjøres i dag som beskrevet ovenfor som igjen virker fremmende på medlemsvirksomhetenes bærekraftsomstilling med tilhørende bærekraftige forretningsmodeller og implementering av klima- og bærekraftstiltak. Dette er ikke et nytt fenomen i norsk sammenheng. Ødegård, Reiersen og Branstad (2019) støtter dette, at tillits- og samarbeidstradisjoner i norsk næringslivet kan virke fremmende på bærekraftige og nyskapende forretningsmodeller. Studiens resultater viser at Skiftmedlemmene opplever det som viktig og meningsfylt å få bidra til å løse store samfunnsutfordringer, samt at de selv er en del av løsningen. Det belyses at dette tilfører virksomheten en tilleggsmening som er større enn selskapet selv og øker deres attraktivitet som arbeidsgiver. Denne effekten av virksomhetens arbeid med samfunnsansvar vises gjennom forskning å ha en positiv, men moderat effekt på økonomiske resultater med den forklaring av kunder, ansatte, långivere og media belønner samfunnsansvarlige bedrifter. På samme tid kan etikk være dyrt, da det ikke foreligger noen garantier for at markedet er villig til å betale for mer ansvarlige produkter og tjenester (Utgård, 2017). Resultatene viser at Skiftnettverkets medlemmer har en solid toppforankring av deres holdning til bærekraft og bærekraftperspektivet, både i styre og toppledelsen. Forbedring av ledelsesprosesser kan forekomme gjennom bruk av miljøstyringssystemer som bidrar til enklere identifisering og realisering av kostnadsbesparende og produkt effektiviserende tiltak (Hojnik et al., 2017). Lansering av bærekraftige produkter er også en smart måte å utnytte muligheter blant den økende kundegruppen som er bekymret for miljø og samfunnet, som igjen kan medføre produkt differensiering, økt kundebase, bedre marked og markedsposisjon (García-Sanchez et al., 2019; Lin et al., 2013). Dette støttes av Van Riel et al (2021) som viser til at virksomheter som er gode på bærekraftige innovasjoner belønnes med nye kunder i tillegg til at de får en høyere kundelojalitet fra sine eksisterende kunder.

En av studiens informanter sier:

“Vi i skift er veldig opptatt av hva næringslivet kan gjør selv – snarere enn å peke på hva myndighetene og alle andre kan gjøre. Vi jobber med det overordnede perspektivet at næringslivet skal gi positive verdier tilbake til samfunnet”

Dette viser at Skift som medlemsorganisasjon har en holdning og handling hvor fokuset i første omgang er rettet mot hva de selv kan gjøre og bidra med for å bidra til en positiv bærekrafts utvikling på forretningsnivå og samfunnsnivå. En holdning som viser at de er indre motivert for utvikling av tiltak og handlingsgjennomføring.

En annen informant sier:

“Hvis vi ikke løser våre klimautfordringer og forstår de overhengende farene ved det problemet, hvordan tiden er i ferd med å løpe fra oss, så kan det få ganske eksistensielle følger for neste generasjon og generasjonen etterpå. Vi har nå et vindu på noen år, toppen et tiår, og da tenker jeg at jeg må gjøre det jeg kan både for å få med meg andre og få til en forandring”.

Uttalelsen viser at det er en stor personlig drivkraft blant nettverkets medlemmer for å få til en forandring og løse verdens klimautfordringer. De har en høy grad av indre motivasjon og er meningsdrevet i sitt arbeid med og tilnærming til bærekraftig forretnings- og samfunnsutvikling. Skiftnettverket har også utviklet 10 prinsipper for et mer bærekraftig arbeidsliv, en veileder og læringsarena for virksomheter som arbeider med å omstille seg fra en lineærøkonomi til en sirkulærøkonomi (Skift - næringslivets klimaledere, 2022u). Dette viser at Skiftnettverket virkelig arbeider for å dele sin kunnskap og kompetanse og viser vei for andre deler av næringslivet som ikke har kommet like langt som dem selv i omstillingen fra lineærøkonomi til sirkulærøkonomi. En deling av deres beste praksis som øker deres lønnsomhet, men viser til nettverkets samfunnsansvarsrolle og bidrag til å få alle med arbeidet med å løse verdens klima- og bærekraftsutfordringer. Det skal på sin side vises til at denne kunnskapsdelingen og tilretteleggingen for læring også gir nettverket med sine medlemmer et godt rennommé og omdømme i markedet for sin praksis, endringsvilje og politiske påvirkningskraft. Våre hovedfunn viser at overgangen til en sirkulærøkonomi er en av forretningsmulighetene til Skiftnettverkets medlemmer i den grønne omstillingen og det fremvoksende grønne markedet. Skiftnettverkets medlemmer satser blant annet på gjenbruk og ombruk, delingsøkonomi og forebygging av klimarelaterte skader. Det vises til at de sirkulære prinsippene integreres i virksomhetens forretningsplan og at Skiftnettverkets medlemmer anser klima- og bærekraftsutfordringene både som en trussel og en mulighet for konkurransekraft og verdiskapning. Dette viser til at Skiftnettverkets medlemmer tar tak i egen ressursbruk og søker et redusert forbruk for å redusere presset på naturressursene og bidra til bærekraftig samfunnsutvikling. Dette er helt i tråd med Norges nasjonale strategi for

en grønn, sirkulær økonomi. At det ligger et stor potensiale i at virksomheter søker en reduksjon av presset på naturressurser og søker nye muligheter for bærekraftig næringsutvikling (Klima- og miljødepartementet, 2021).

Når vi ser dette opp mot motiverende bærekraftsatferd kommer det frem at mennesker er villige til å gjøre endringer hvis endringene er lette å gjennomføre eller at de gir inntrykk av å gi dem et bedre og annerledes liv. Å bruke pekefingeren og fortelle individer at de bør endre atferd har lett fører fort til at de går i lås og forsvar. Kunsten er å gjøre det så attraktivt og lett at de selv søker endringen og løsningen, samt at de føler seg EM Powered/myndiggjort til å være en del av løsningen (Robertson, 2021). Det er også sånn at vi som individer blir mer engasjert og motivert til atferdsendring hvis de ser sammenhengen mellom egne verdier og deres gruppeidentitet i arbeidslivet eller til og med på samfunnsnivå (Kunkle og Monroe, 2015). Vi som mennesker er sosiale vesen som motiveres av andres atferd, og når vi ser denne atferden modellert av våre kollegaer kan atferden utvikle seg til å bli en sosial norm andre søker å samsvare seg med. Flere studier har vist at informasjon rundt hva andre gjør er mer effektivt inn mot atferdsendring enn gjennom enkel rapportering. Sosiale medier er plattformer og verktøy som legger til rette for mellommenneskelig spredning av ideer som enkelt kan deles med mange og oppnå kraft gjennom antallet delinger og likes (Robertson, 2021). McKenzie-Mohr og Smith (1999) belyser at bærekraftsatferd også er påvirket av informasjon som er bred, konkret og personlig.

6.3 Skiftnettverket som lobbyister for norsk klima- og miljøpolitikk og premissleverandør for bærekraftig business i norsk næringsliv

Måter interessegrupper og frivillige organisasjoner kan påvirke politikutforming er gjennom den korporative kanal. Store organisasjoner og lobbyvirksomheter har gjerne egne ansatte som har i oppgave å arbeide med politisk påvirkning. Lobbyvirksomhet blir ofte brukt om noe negativt, men kan ut fra et demokratisk perspektiv være positivt da den kunnskapen og de erfaringene organisasjonene representerer er en ekspertise som kan benyttes til å formulere gode argumenter for politiske satsninger, som kan bidra til å gjøre den politiske debatten både bedre og mer opplyst (Grindheim, Heidar og Strøm, 2017). I en avisartikkel skrevet i Dagens Perspektiv fra 2017 som ser på klimakamp og oljeeventyr vises til at oljebransjen er en viktig premissleverandør for norsk klimapolitikk, og at Equinor er det selskapet i Norge som har hatt størst politisk innflytelse. At politikere har kontakt med næringslivet fremheves som smart og naturlig, men at hemmelige oljenettverk ikke er ønskelig. Det vises også til at mange

politikere er “barn av oljebransjen” eller at de går videre i oljebransjen etter sin politiske karriere. Artikkelen belyser også at det finnes andre premissleverandører for klima- og miljøpolitikk i Norge, da fra miljøsidene. Og at disse grovt kan deles inn i tre grupper: Den første gruppen er Miljøvernerne, eksempelvis naturvernforbundet eller Verdens naturfond (WWF)). Den andre gruppen er teknologioptimistene, som dyrker tanken miljøvennlige løsninger uten tap av økonomisk vekst, eksempelvis miljøstiftelsen Bellona og miljøstiftelsen Zero. Det fremheves også som den gruppen som har hatt nest mest innflytelse på klima på miljøpolitikken de siste årene. Den tredje gruppen av premissleverandører på miljøsidene er forskere og da eksempelvis Cicero og forskingsmiljøene rundt landets universiteter. Det vises også til at forskerne ved Cicero var av de første som slo alarm om klimatrusselen, og som også bidrar inn arbeidet til FNs klimapanel. Artikkelen viser avslutningsvis til en annen gruppe premissleverandører som også har økende innflytelse. Og det er næringslivet, gjennom klimarådet (Jacobsen og Rønne, 2017).

Skiftnettverket har til hensikt å være en uredd, positiv og løsningsorientert stemme inn i klimadebatten. De ønsker en mer radikal klimapolitikk som grunnlag for langsiktige og forutsigbare rammer for norsk næringslivet i grønne skifte (Skift - Næringslivets klimaledere, 2022a). Norge har på sin side et mål å være et foregangsland for det grønne sirkulære skiftet gjennom politikuttvikling og virkemidler nasjonalt, samt gjennom sitt samarbeid med EU (Klima- og miljødepartementet, 2021). Studiens resultater viser at Skiftnettverket er aktive i samfunnsdebatten og at de over tid har kommet med en rekke oppfordringer til norske politikere for å få fart på det grønne skifte og for å styrke det norske næringslivet i omstillingen. Studiens informanter mener at norske politikere mangler mot til å sette tydelige mål og krav med tilhørende virkemidler, samt at de henger etter med lovgivning på flere områder. Skiftnettverket ønsker at Norge ut fra et myndighets- og regulatorisk perspektiv skal tilrettelegg for utvikling av grønne løsninger i næringslivet gjennom utvikling av rammer for næringslivet som belønner ønsket atferd og tillegger skatter og avgifter på det som ikke er ønskelig. De etterspør også at norske myndigheter skal lovfester flere klimakrav. Forskning på nordiske forretningstoppledere støtter dette, som også etterspør sterkere insentiver og et tettere samarbeid med beslutningstakere for å til raskere utvikling av klimaløsninger. De politiske virkemidlene som etterspørres i studien er: karbonprising, høyere klimakrav i offentlige anskaffelser, en bindende og transparent metode for klimarapportering, utfasing av subsidier til fossilt brensel eller forbud mot fossilt brensel. Det vil si virkemidler og insentiver som både fungerer som pisk og gulrot. Næringslivslederne ytret også et ønske om å diskutere

flere andre temaer med Nordiske beslutningstakere. Blant annet ville de etterspørre høyere klimaambisjoner, privat-offentlige samarbeid og integrering av klimaspørsmålet i andre politikkområder (Butros og Ekelund, 2022). Vi finner også støtte til resultatene om at Norge må øke tempoet i det grønne skiftet gjennom OECD sin gjennomgang av norsk klima- og miljøpolitikk. Den viser at med dagens tempo ligger Norge ligg an til å kutte egne utslipp med 20% innen 2030, langt fra det stadfestede målet om 50-55 % reduksjon av egne klimautslipp innen 2030 (Regjeringen, 2022a). Skiftnettverket har en egen myndighetskontakt ansatt i nettverket som har i oppgave å arbeide med politisk påvirkning. Studien bekrefter at Skiftnettverket over tid har kommet med en rekke oppfordringer til norske politikere hvor de blant annet formidler at de henger for langt etter og ikke tar sine egne klimamålsettinger seriøst nok. Noe som viser at Skiftnettverket tørr utfordre det etablerte og gå foran og vise vei. Videre kommer det frem at nettverket jevnlig inviterer inn ulike ministre eller statsråder til møter, og ved enkelte tilfeller også europeiske politikere. Det fremkommer også av studiens resultater at Skiftnettverket ofte blir ofte invitert tilbake og inn til arrangementer i regi av norske politikere og myndigheter. Noe som indikerer at forholdet er gjensidig og at nettverkets saker og synspunkter er av interesse for norske politikere og myndigheter. Dette indikerer og underbygger at Skiftnettverket er en premissleverandør, på miljøsidan for norsk klima- og næringspolitikk i tillegg til klimarådet, og siden et nasjonalt forum for bærekraftsmålene, som ble etablert september 2021(Regjeringen, 2021c). Noe som også bekreftes av Skiftnettverket selv gjennom studiens empiriske funn, at de ser på seg selv som en premissleverandør for norsk klima- og næringspolitikk, samt at de blir oppfattet av norske politikere som en av næringslivets premissleverandører.

For å underbygge Skiftnettverket som premissleverandører for norsk klimapolitikk ønsker vi å trekke frem et konkret eksempel. Skiftnettverket gjennom sitt samarbeidsprosjekt “utslippsmonitor for grønn konkurransekraft” viset til at satsning på havvind kan være et av fem områder som kan styrke konkurransekraften til norsk næringsliv (Skift- Næringslivets klimaledere, u.å.j). Dette ble videre fulgt opp da Styreleder i Skift, Jens Ulltveit-Moe og administrerende direktør i Skift, Bjørn Kjærland Haugland, 29 april 2022 skrev et debattinnlegg i E24: “Slik kan vi redde Norge ut av klimaknipen”. Her referere de blant annet til en stor industriell satsning på offshore havvind. Skiftnettverket ønsker at Norge har bygd ut industriell havvind i stor skala innen 2040 som kan leverer elektrisitet til både det norske og europeiske markedet. Og at de første installasjonene være på plass innen 2030 hvis Norge skal nå sine klimamålsettinger (Ulltveit-Moe og Haugland, 2021). Den fjerde mai ble det klart

at Arbeiderpartiet og Senterpartiet inviterer til bredt forlik om havvind. Leder i Energi- og miljøkomiteen, Marianne Sivertsen Næss (Ap) har invitert alle partiene i komiteen til et møte for å diskutere behandlingen av regjeringens energimelding som omhandler norsk energipolitikk i stort og smått. Energimeldingen viser til nye grep inn mot ny oljepolitikk, regulering av strømmarkedet og utbygging av fornybar kraft, inkludert havvind. Energi og miljøkomiteens leder ønsker seg et bredt forlik om norsk energipolitikk, hvor partiene kan finne felles enighet og en politikk som kan vedvare over tid. Det er behov for forutsigbarhet blant annet for å sikre investeringsvilje i det grønne skiftet. Det belyses at det er en god mulighet for enighet rundt utbygging og satsning på havvind. Hurdalsreformen beskriver at regjeringen skal sette seg mål for hvor stor produksjonen av vindkraft til havs og solenergi skal være innen 2030. Høyre, Sosialistisk Venstreparti (SV) og Miljøpartiet. De Grønne (MDG) ønsker at Stortinget vedtar er raskere tempo på utbyggingen enn det Stortinget har lagt opp til per i dag. Flere av komiteens medlemmer ønsker at det fastsettes et ambisiøst produksjonsmål. Det forekommer også en uenighet rundt hvorvidt Norges fremtidige havvindanlegg skal få mulighet til å koble seg på det norske og europeiske strømmarkedet via hybridkabler. Det vises til at Norge trenger mer fornybar kraft selv for å tilby folk og næringsliv rimelig kraft og at en satsning på havvind er nøkkelen til å oppnå dette (Sørenes, 2022). Ellevte mai legger den norske regjering frem en storstilt satsning på havvind med en tilhørende ambisjon om at de skal produseres nesten like mye kraft fra havvind innen 2040 som det produseres totalt i Norge i dag, 30 000 MW. Satsningen er en milepæl i norsk industri- og energihistorie og medfører en økning fra 2 havvindmøller som står i dag til 1500 havvindmøller innen 2040. Et grønt energiløfte som skal sikre landet mengder med fornybar energi i fremtiden, noe som også vil medvirke til rimeligere kraft. Det vil bli vurdert for hvert enkelt prosjekt om det skal benyttes toveiskabler med kraftflyt med en radial til Europa og en til Norge. Målet er å gi folk og bedrifter store mengder rimelig kraft, som kan skape arbeidsplasser over hele landet. Satsningen anses også som starten på elektrifiseringen av norsk sokkel. Regjeringen skal tildele konsesjoner for havvind i neste omgang for nye områder i 2050. Olje- og energidirektoratet har fått i oppdrag å se om de kan effektivisere behandlingstiden på konsesjonsbehandlingen for å spare tid (Regjeringen, 2022g). Dette eksempelet er ment som en illustrasjon uten bevis for at det var Skiftnettverkets påtrykk og politiske påvirkning som medførte til at norske politikere gikk fra ord til handling. Det som er sikkert, er at Skiftnettverket er på ballen når det skjer og at de ytrer seg om sine fanesaker og forslag til satsningsområder uavhengig om de blir hørt eller ikke. For de er en utålmodig aktør

for et raskere grønt skifte, og for at Norge skal nå sine klimamålsettinger og bli et nullutslippssamfunn.

6.4 Skiftnettverkets arbeid med samfunnsansvar og samfunnsbidrag inn i omstillingen av Norge til et lav- og nullutslippssamfunn

Samfunnsansvar det handler om hvordan virksomheter bør opptre i og ovenfor samfunnet og hvordan de har helse, miljø og sikkert på sin dagsorden., hva som er deres verdigrunnlag. Det handler om hvordan virksomheter skaper verdier, at de produserer varer og tjenester på en lønnsom, bærekraftig og anstendig måte. (Nilsen, 2010). Det er stadig flere virksomheter som tar i bruk FNs bærekraftsmål som rammeverk i sin strategi for samfunnsansvar. Flere virksomheter har allerede integrert bærekraft i sine forretningsstrategier og de bidrar med for eksempel økonomisk støtte for å for å gjøre en forskjell for samfunnet. Internasjonal forskning viser også til at samfunnsansvar er med å skape et konkurranse-fortrinn (St.Meld.10 (2008-2009)). Samfunnsansvar kan også gi oppnåelse av sosial legitimitet som også ofte blir uttrykt som “lisens til å operere”. “Lisens til å operere” det referer til at virksomheter er avhengig av å få aksept fra lokalsamfunn, andre interessenter og stat. Skift og deres medlemmer jobber for å få opp hastigheten på overgangen til det grønne det skiftet for å sikre at Norge når sine klimamålsettinger. En av våre informanter sier at de kjemper for en grønnere verden imens en annen sier at de bidra aktivt til at folk skal ha en god fremtid. Videre så sier en av informantene at de ser på samspillet mellom økonomi, personer, bedrifter og samfunnet som en helhet og at de er gjensidig avhengig av hverandre. Skiftnettverket jobber for vi skal øke tempoet på avkarbonisering og øket tempoet og satsingen på grønn fornybar energi. En av studiens informanter viser også til at en av forutsetningene for å drive med bærekraftig verdiskaping er lønnsomhet, og at de derfor alltid legg lønnsomhet til grunn for sine valg. Skiftnettverket og medlemmene sier også at de opplever det som meningsfylt å kunne få bidra til å løse samfunnsutfordringer.

7.0 Konklusjon

I denne oppgaven var hensikten å besvare følgende problemstilling:

Hva gjør næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere til avant-garde for bærekraftig omstilling, - business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippssamfunnet?

For å besvare denne problemstillingen har vi valgt en kvalitativ metodetilnærming med Næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere som case. Vi har sendt ut spørreskjema til alle medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket, intervjuet Skiftnettverkets administrerende direktør, Skiftnettverkets myndighetskontakt og to av medlemsvirksomhetenes næringslivsledere. Studien har til hensikt å undersøke hva som gjør medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere og deres medlemmer til foregangsfolk for bærekraftig omstilling, -business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, i overgangen til nullutslippssamfunnet. Studien tar for eksterne markedsforhold og faktorer som påvirker medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket sine muligheter for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet i overgangen til nullutslippssamfunnet, samt medlemsvirksomhetenes strategiske posisjoneringsevne i fremvoksende marked basert på bedriftsinterne forhold, ressurser og kapabiliteter, i kontekst av det grønne skifte i Norge og Europa. Studien ser på hvilke fanesaker Skiftnettverket fremmer for norske myndigheter og politikere for styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen, og for å få fart på det grønne skiftet i overgangen til nullutslippssamfunnet. Vi undersøker også hvordan Skiftnettverket arbeider med lobbyvirksomhet for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen for å få fart på det grønne skiftet, samt om Skiftnettverket kan anses som premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik.

Vi presenterer svaret på problemstillingen gjennom fem hovedområder som representerer studiens fire forskningsspørsmål, og avslutter med en kort oppsummering av vår konklusjon og svaret på studiens problemstilling.

Eksterne markedsforhold og faktorer som påvirker medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket sine muligheter for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet i overgangen til nullutslippssamfunnet

Studiens hovedfunn viser at politiske faktorer og forhold er av størst betydning for bærekraftig omstilling og et styrket næringsliv med konkurransekraft i fremvoksende marked. Politiske signaler og vedtak med tilhørende virkemidler og incentiver er av stor betydning for Skiftnettverkets og deres medlemsvirksomheters arbeid med bærekraftig omstilling med tilhørende mulighet for lønnsomhet og konkurransekraft, på kort og lang sikt. Studien viser at subsidier et viktig virkemiddel for næringslivet i den grønne omstillingen, samt at det er behov for flere kompensasjonsordninger for at næringslivets klimagassutslipp skal reduseres i et raskere tempo. Dette også fordi reguleringer er en av de sentrale og konkrete faktorene som

endrer ledelse. Denne typen virkemidler er også sentral inn mot å sikre medlemsvirksomhetenes mulighet for lønnsomhet over tid som igjen anses som en forutsetning for at kunne drive med bærekraft i verdiskapning. Norges og EUs ambisjoner for en grønn og sirkulær økonomi er av stor betydning for Skiftnettverket og deres medlemsvirksomheter. Studien avdekker videre at overgangen til en sirkulærøkonomi er en av de store forretningsmulighetene til medlemsvirksomhetene i den grønne omstillingen og det fremvoksende grønne markedet. Medlemsvirksomhetenes kunder er en viktig drivkraft for bærekraftig omstilling, samt at deres helhetlige satsning klima- miljø og bærekraft gir medlemsvirksomhetene sosial legitimitet med en tilhørende “lisens til å operere” i eget marked. Studien viser også at de yngre generasjonene er en viktig drivkraft for bærekraftig omstilling og en kilde til konkurransekraft. Dette både på måten de utfordrer og stiller spørsmål ved virksomhetenes holdning og handling inn mot arbeidet med klima, miljø og bærekraft, samt inn mot ansettelse og virksomhetens jakt på å tiltrekke seg unge talenter. Utvikling av teknologiske løsninger, teknologisk kunnskap og digitalisering er viktig områder i medlemsvirksomhetenes mulighet for bærekraftig omstilling og konkurransekraft i fremvoksende marked. Studiens resultater viser at Skiftmedlemmene har tatt i bruk og utviklet teknologi for å omstille sin virksomhet til å bli mer bærekraftig og redusere sine klimagassutslipp. Det fremkommer også tydelig at kunnskapen rundt klima- og bærekraftsproblemet er en viktig drivkraft. Spesielt FNs klimarapporter har bidratt til økt kunnskap og forståelse blant medlemsvirksomhetene, både inn mot hvor omfattende klima- og bærekraftsutfordringene er og hvilken de betydning utfordringene har for samfunn og næringsliv. Skiftmedlemmene anerkjenner at næringslivet, inkludert dem selv, både er en del av klima- og bærekraftsproblemet, men også en del av løsningen. Studien avdekker også at Skiftnettverkets medlemmer opplever flere dilemmaer i arbeidet med grønn- og bærekraftig omstilling, eksempelvis mellom natur og bærekraft. Eksempelvis foreligger det er et ønske om økt tilgang til fornybar energi gjennom utbygging av vindkraft på land, men at det bidrar til et uønsket inngrep i uberørt natur og lokalsamfunn. Skiftnettverket blir berørt av dagens lovverk som offentliggjøringsforordningen, taksonomiforordningen og Regnskapsloven hvor de blant annet må rapportere på samfunnsansvar. Skift hevet kravene for sine medlemmer på klimarapportering i 2021 da et godt klimaregnskap er viktig for å klimaarbeidet.

Skiftnettverket belyser at en storsatsning på fornybar energi vil gi næringslivet økt konkurransevne og nye forretningsmuligheter, nasjonalt og internasjonalt. Studien viser at Skiftnettverkets medlemmer er skuffet over myndighetenes ambisjoner og satsning på

fornybar energi. De etterlyser at myndighetene i større grad skal satse mer på teknologi innenfor fornybar energi som hydrogen, ammoniakk, sol og vindkraft, samt sikre infrastruktur for denne typen fornybar energi. Hvis Norge skal fortsette å lede an som en energinasjon argumenterer Skiftnettverket for at denne energien må komme fra rene energikilder. Krigen mellom Russland og Ukraina har også innvirkning det grønne skiftet. Krigen har medført en energikrise i Europa som igjen forsterker behovet både for det grønne skiftet og at Norge øker sin satsning på fornybar energi. Dette både med tanke på å hjelpe et Europa i energikrise, men også for å sikre Norge tilgang på ren energi, samt for å øke tempoet på avkarbonisering og bidra til begrensning av global oppvarming så målet om lav- og nullutslippssamfunnet kan nås. Studien viser også at Skiftnettverket etterlyser en mer kraftfull og systematisk tilrettelegging for grønn og bærekraftig omstilling av samfunn og næringsliv gjennom innføring av lovreguleringer, incentiver og virkemidler som belønner ønsket adferd og som legger skatter og avgifter på den adferden det ønskes mindre av. Skiftnettverket er blant annet for at det innføres klimakrav ved offentlige anskaffelser, og argumenterer for at hvis det offentlige blir gode innkjøpere vil det medføre et insentiv til omstilling i næringslivet for å levere grønne løsninger.

Bedriftsinterne faktorer, ressurser og kapabiliteter som påvirker medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket sine muligheter for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet i overgangen til nullutslippssamfunnet

Skiftnettverkets medlemmer søker aktivt bærekraftig omstilling og forretningsutvikling for å endre måten de skaper og kaprer verdier på. Gjennom initiering og implementering av ulike bærekraftstiltak og- innovasjoner viser Skiftnettverket og deres medlemmer at det grønne skiftet i praksis byr på muligheter. Skiftnettverkets medlemsvirksomheter er tidlig ute med sin bærekraftige omstilling og endring av forretningsmodeller, noe som gir dem konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet. Blant annet gjennom å være tidlig ute med klima- og bærekraftsrapportering har Skiftmedlemmene fått tilgang til flere og nye investerings- og finansieringsmuligheter med tilhørende gunstigere betingelser. Studien viser også at overgangen til sirkulærøkonomi har gitt Skiftnettverkets medlemmer nye forretningsmuligheter i det fremvoksende grønne markedet og medvirket til lønnsomhet i den grønne omstillingen. Måten medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket samarbeider på og trener sammen på tvers av bransjer og langs leverandørkjeder for å identifisere bærekraftige innovasjoner, fellesprosjekter og deler beste praksis inn mot bærekraftsimplementering har en

styrkende effekt på deres evne til omstilling, konkurransevne og mulighet for lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet. Studien viser at Skiftmedlemmene bygger bedriftsintern kompetanse i samarbeid i nettverket, at de har god tilgang på menneskelige og økonomiske ressurser på bakgrunn av sin størrelse og samarbeid, samt at de sikrer ressurstilgang gjennom toppforanking og inkludering av alle ansatte. Skiftmedlemmene vektlegger også tungt å forberede sine virksomheter på klimarelatert markedsendringer, blant annet gjennom scenarioplanlegging og klimarisikoanalyse. Forberedelser og forebygging som styrker virksomhetenes mulighet for å nå sine økonomiske- og kommersielle målsettinger, samt gjør det mulig for dem å iverksette tiltak for å hindre fysiske skader, tap eller risiko relatert til klimaendringene og overgangen til et lavutslippssamfunn. Skiftnettverket har høye krav for sine medlemmer på klimarapportering for å være godt forberedt på nye lovkrav som kommer. Ved å være tidlig ute med bærekraftsrapportering så stiller de sterkere på å få tilgang til gunstige investerings- og finansieringsmuligheter.

Hvilke fanesaker fremmer Skiftnettverket for norske myndigheter og politikere for styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet i overgangen til lav- og nullutslippssamfunnet?

Undersøkelsen viser at Skiftnettverket ønsker skjerpede avgifter på utslipp, og at det ved offentlige innkjøp skal bli satt mer ambisiøse krav, samt at det innføres krav til klimarapportering for norske virksomheter og klimabudsjetter for alle bedrifter, kommuner og prosjekter. Skiftnettverket viser til at dette skal stimulere norske virksomheter til både innovasjon og at de vil starte å bruke teknologi og løsninger som vil gjøre deres produkter og tjenester til konkurransevinnere i det fremvoksende grønne markedet. Skiftnettverket samler seg også rundt tre satsninger de hevder vil medføre betydelig utslippskutt og styrke konkurransekraften til norsk næringsliv. Dette er en raskere utrulling av infrastruktur for ladning og nullutslippsdrivstoff for skip og tungtransport, da de står for en betydelig andel av Norges klimagassutslipp per i dag. De ønsker også en stor industriell satsning på offshore havvind med det argument at den grønne omstillingen i Norge krever mye mer kraft enn det vi har per i dag, samt at et Europa i energikrise har behov for Norges kraftbidrag. Skiftnettverket ønsker seg også modige politikere som blir enige om en ambisiøs og troverdig klimaplan som gjennomføres uavhengig hvem som har den politiske ledelsen.

Hvordan utøver Skiftnettverket lobbyvirksomhet inn mot norske politikere for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet?

Skiftnettverket har ansatt en egen myndighetskontakt i organisasjonen som har i oppgave å arbeide med politisk påvirkning, og de påvirker utformingen av norsk klima- og næringslivs politikk gjennom den korporative kanal. Skiftnettverkets utøvelse av lobbyvirksomhet skjer på flere måter, blant annet gjennom at de selv tar initiativ til møter med norske eller europeiske politikere for samtale rundt viktige tema og gjennom at Skiftnettverket blir invitert inn til arrangementer og møter med norske myndigheter og politikere. Studien viser at Skiftnettverket har tett dialog med norske politikere, fra ytterste høyre til ytterste venstre, samt at norske politikere bruker Skiftnettverket til å få politikk-, virkemiddel- og løsningsinnspill av betydning for næringslivet med deres tilhørende interesser. Skiftnettverket er også aktive i samfunnsdebatten, og de har over tid kommet med en rekke oppfordringer til norske politikere i media med hensikt pushe frem Norges satsning på det grønne skifte og for å styrke det norske næringslivet i denne omstillingsprosessen. Sett fra et demokratisk perspektiv anses denne formen for lobbyvirksomhet som positiv da den kunnskapen og de erfaringene Skiftnettverket representerer er en ekspertise som kan benyttes til å formulere gode argumenter for politiske satsninger, og som kan bidra til å gjøre den politiske debatten både bedre og mer opplyst. Skiftnettverket selv oppfatter at de har god omtale hos norske myndigheter og politikere, og det er enkelt for dem å få norske politikere til å delta på deres møter og arrangementer. En annen måte Skiftnettverket utøver lobbyvirksomhet på er gjennom sine 10 skiftnotater som er godt beskrevet i studiens casebeskrivelse. Skiftnotatene representerer ti store skift Skiftnettverket mener det norske næringslivet må gjennom for å omstille Norge, bygge konkurransekraft og sikre oppnåelse av fastsatte klimamålsettinger. Systemskiftene er også retningsgivende for Skiftnettverkets interne aktiviteter i tillegg til at de er sentrale i dialogen med norske myndigheter og politikere, samt i nettverkets utspill i media.

Er Skiftnettverket en premissleverandør for norsk næringsliv inn mot norsk klima- og næringslivspolitik?

Skiftnettverket formidler at de blir oppfattet og ansett som en premissleverandør av andre aktører, samt at de ser på seg selv som en premissleverandør for norsk klima- og miljøpolitikk. Studien viser at Skiftnettverket er en uredde, positiv og løsningsorientert stemme inn i klimadebatten. Skiftnettverket ønsker seg en mer radikal klimapolitikk som grunnlag for langsiktige og forutsigbare rammer for norsk næringslivet i grønne skifte. Nettverket har også

helt siden de ble etablert kommet med en rekke oppfordringer til norske politikere for å få fart på det grønne skifte og for å styrke det norske næringslivet i denne omstillingsprosessen. Et eksempel på dette er Skiftnettverkets opprop for en massiv satsning på offshore havvind som den norske regjering nå i mai 2022 har lagt frem en storstilt satsning på. En satsning som utgjør en milepæl i norsk industri- og energihistorie, og utgjør et grønt energiløft som skal sikre Norge mengder fornybar energi i fremtiden. Dette beviser på ingen måte at det var Skiftnettverkets påtrykk og politiske påvirkning som medførte at norske politikere gikk fra ord til handling, men det tydeliggjør at Skiftnettverket jobber med politisk påvirkning på området, at de er aktive i samfunnsdebatten og at de har dialog med norske myndigheter og politikere relatert til norsk klimapolitikk. Studien viser at Skiftnettverket er en utålmodig premissleverandør for et raskere grønt skifte, for et norsk næringsliv med konkurransekraft i i det fremvoksende grønne markedet, nasjonalt og internasjonalt, samt for at Norge skal nå sine klimamålsettinger og lykkes med sitt mål om å bli et lavutslippssamfunn.

Oppsummering konklusjon og besvarelse av studiens problemstilling

Som en oppsummering for å besvare studiens problemstilling konkluderer vi med at Næringslivsnettverket Skift- næringslivets klimaledere med sine tilhørende medlemsvirksomheter er avant-garde og foregangsfolk for bærekraftig omstilling, - business og konkurransekraft i norsk næringsliv i det fremvoksende grønne markedet på bakgrunn av deres strategiske posisjonering overfor eksterne markedsomgivelser og faktorer, gjennom deres utvikling av- og tilgang på bedriftsintern kompetanse, ressurser og kapabiliteter som følge av nettverkets næringslivs- og bransjesamarbeid, samt på bakgrunn av deres lobbyvirksomhet og rolle som premissleverandør for norsk klima- og næringslivspolitik med hensikt å styrke norsk næringsliv i denne omstillingen, og for å få fart på det grønne skiftet i Norge i overgangen til nullutslippssamfunnet. Mer detaljert fordi Skiftnettverket og deres medlemmer:

- Strategisk utnytter mulighetsrommet innenfor eksisterende politiske virkemidler og incentiver som har til hensikt å fremme det grønne skiftet og styre norsk næringsliv i denne omstillingsprosessen, samt lobber for at norske myndigheter og politikere skal innføre nye lovreguleringer, incentiver og virkemidler som belønner ønsket adferd i næringslivet og som legger skatter og avgifter på den adferden det ønskes mindre av for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og få fart på det grønne skiftet

- Er tidlig ute og har kommet langt i arbeidet med sirkulærøkonomi, hvilket også fremstår som en av de store forretningsmulighetene til medlemsvirksomhetene i den grønne omstillingen og det fremvoksende grønne markedet
- Utnytter teknologiske muligheter som bidrar til raskere bærekraftig omstilling med tilhørende reduksjon av klimagassutslipp, samt lobber for at norske myndigheter og politikere skal øke sin satsning på teknologiutvikling, spesielt inn mot fornybar energi
- Endrer måten virksomhetene skaper og kaprer verdi på gjennom sin satsning på klima- og bærekraftige forretningsmodeller, som igjen imøtekommer kundenes krav og etterspørsel, gir dem en “lisens til å operere” i eget marked, samt gjør dem attraktive og anerkjent av yngre generasjoner som forbrukere, inn mot ansettelse og i jakten på talentene
- Viser samfunnsansvar utover det lovpålagte og søker vinn-vinn-situasjoner for samfunn og næringsliv som både skaper verdi for miljø og samfunn og gir medlemsvirksomhetene konkurransekraft i fremvoksende marked
- Har bred innsikt i og forståelse for klima- og bærekraftsproblemet, samt anerkjent og handlet på bakgrunn av erkjennelse om at de både er en del av problemet og løsningen
- Er tidlig ute med bærekraftig omstilling av sine virksomheter og med implementering av bærekraftstiltak og bærekraftige innovasjoner
- Går foran og viser vei for andre i næringslivet som ikke har kommet like lang som dem selv i arbeidet med bærekraftig omstilling, samt for å gi næringslivet bedre og mer forutsigbare rammer i denne omstillingsprosessen
- Er forberedt på fremtidige klimaendringer og scenariefremstilte markedsendringer
- Bygger kompetanse og deler erfaringer i sammen i et næringslivsnettverk på tvers av bransjer, samt at de deler mye av dette åpent med resten av næringslivet
- Trener sammen i et næringslivsnettverk for å bli bedre, på tvers av bransjer og langs leverandørkjeder for identifisering av bærekraftige innovasjoner, fellesprosjekter og for deling av beste praksis
- Påvirker utformingen av norsk klima- og næringslivspolitikke gjennom den korporative kanal og utøver lobbyvirksomhet for styrke norsk næringsliv i denne omstillingen, samt for å få fart på det grønne skiftet i Norge i overgangen til nullutslippssamfunnet

Studiens funn sammenfatter med forskningen til Hermundsdottir et al. (2021) som avdekker at det er de store aktørene i norsk næringsliv som driver frem den bærekraftige omstillingen i

Norge i dag. Noe som henger sammen med virksomhetenes tilgang på finansielle og menneskelige ressurser, samt at de opplever et større press fra kunder, interessenter og aksjonærer for å ta samfunnsansvar. Foreliggende studie viser at EU er den sterkeste drivkraften for bærekraftig omstilling i næringslivet, men at norske myndigheter også fremstår som en sterk og sentral drivkraft for bærekraftig omstilling i norsk næringsliv. Studien finner også at næringslivet selv, representert gjennom Skiftnettverket, har en sterk intern drivkraft for bærekraftig omstilling og business, spesielt på bakgrunn av sin søken etter konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, samt for oppnåelse av sosial legitimitet og fremstå som samfunnsansvarlige næringslivsaktører. Studien støtter også forskningen til Aguilar-Fernández og Otegi-Olaso (2018) som viser til at en rask omstilling til et mer bærekraftig næringsliv er avhengig av samarbeid og kunnskapsdeling mellom næringslivsaktører, noe Skiftnettverket både er opptatt av og bidrar til, da blant annet med hensikt å få nye samarbeidspartnere, lokalisere nye markeder, men også for å få andre deler av næringslivet på banen.

7.1 Veien videre

Det er behov for flere casestudier på området bærekraftig omstilling og konkurransekraft i norsk næringsliv for å øke kunnskapen rundt dette fenomenet og får å få en ytterligere forståelse for årsak-virkningssammenheng. Det foreligger også lite forskning på hvordan bærekraftsinnovasjoner skapes og drives frem i ulike virksomheter, samt i hvilken grad disse gir økonomiske resultater. I den sammenheng oppfordres det til flere kvalitative og longitudinelle studier for å se nærmere på disse forholdene. Inn mot forskningen som ser på implementering av bærekraftstiltak er det begrenset med kunnskap. Det forslås at det gjennomføres komparative casestudier av implementeringsprosessene i ulike virksomheter som forsøker å implementere bærekraftstiltak. På denne måten kan sammenhenger mellom forskjell i praksis og forskjell i utfall avdekkes. Når det kommer til forskningen som ser på implementering av bærekraftige innovasjoner er det behov for studier som ser på hvordan virksomheter kan implementere bærekraftige innovasjoner som skalper vinn-vinn situasjoner for miljø, samfunn og virksomheter. Det er også behov for mer forskning som ser på lønnsomhetseffektene av sosiale og miljømessige forhold, om sammenheng mellom den formen for samfunnsansvar og lønnsomhet.

Litteraturliste

- Aguilar-Fernández, M. E. & Otegi-Olaso, J. R. (2018). Firm size and the business model for sustainable innovation. *Sustainability*, 10 (12), 47–85.
- Amel-Zadeh, Amir & Serafeim, Georgios. (2017). Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey. *Capital Markets: Market Efficiency eJournal*, 74(3), 87-103. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2925310>
- Andersen, A.D., Bjørgum, Ø., Espegren, K., Holden, E., Skjøsvold, T.M., Steen og Steen, M. (2019). *Grønt skifte handler like mye om samfunnet som om teknologi*. <https://forskning.no/klima-kronikk-politikk/gront-skifte-handler-like-mye-om-samfunnet-som-om-teknologi/1276592>
- Asheim, G.B, Fæhn, T., Nyborg, K, Greaker, M., Hagem, C., Harstad, B., Hoel, M.O, Lund, D og Rosendahl, K.E. (2019). *The Case for a supply-side climate treaty*. https://www.sv.uio.no/econ/personer/vit/bardh/dokumenter/supplyside_science.pdf
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Texas A&M University
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future. *Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Borglund, T., De Geer, H. og Sweet, S. (2017). *CSR and sustainable business*. Samoma utbildning.
- Butros, D og Ekelund, N. (2022). Nordic CEOs view of raised climate ambitions in the Nordic countries. *An interview study among leading businesses in the Nordics*. Haga Initiative. [1641892485_report-nordic-ceos-view-of-raised-climate-ambitions.pdf](https://hagainitiativet.se/1641892485_report-nordic-ceos-view-of-raised-climate-ambitions.pdf) (hagainitiativet.se)
- Chen, Y.S, Lai, S.B og Wen, C.T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331–339.
- Chiou, T.Y., Chan, H.K., Lettice, F. og Chung, S.H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 47(6), 822-836.
- Dey, P.K., Malesios, C., De, D., Chowdhury, S. og Abdelaziz, F.B. (2019). The impact of lean management practices and sustainably-oriented innovation on sustainability

- performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK. *British Journal of Management* 31(1), 141-161.
- El-Kassar, A.N. Og Singh, S.K. (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change* 144 (2019), 483-498.
- Enova (2022, 8. mai). *Om Enova*. Hentet fra: <https://www.enova.no/om-enova/>
- European Commission (2019). *Guidelines on reporting climate-related information. Supplement on reporting climate-related information*. (European Commission 6/2019). Hentet fra: https://ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf
- European Commission (2015). *The Paris Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- European Commission (2019). *Communication and roadmap on the European Green Deal*. <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- European Commission (2021). *Overview of Sustainable finance*. Hentet 26.april 2022 fra https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en
- European Commission (2022a, 14. april). *EU Taxonomy for sustainable activities. What the EU is doing to create an EU-wide classification system for sustainable activities*. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- European Commission. (2022b, 2. mai). *Corporate sustainability reporting*. Hentet fra: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- FN- sambandet (2021, 14. oktober). *Om Parisavtalen*. Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- FN- sambandet (2022, 22. april). *Om FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Foss, N.J. og Sabei, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Furberg, F.B. (2020). *Skiftnotat - Grønn digitalisering*. <https://www.skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Gr%C3%B8nn-digitalisering.pdf>
- García-Sánchez, I.M, Gallego-Alvarez, I. og Zafra-Gomez, J.L. (2019). Do the

- ecoinnovation and ecodesign strategies generate value added in munificent environments? *Business Strategy and the Environment* 29(3), 1021-1033.
- Grefstad, O.A., Thornes, S., Bø, Ø. (2020). Skiftnotat – *Bedre klimarapportering og troverdig kundekommunikasjon*. <https://www.skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Klimarapportering-og-kommunikasjon.pdf>
- Grindheim, J.E., Heidar, K. og Strøm, K. (2017). *Norsk politikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grotmoll, T. og Granquist, J.T. (2021). Skiftnotat - Næringslivets rolle i klimatilpasningen av Norge. <https://skiftnorge.no/images/Skift-notat-Klimatilpasning-2021.pdf>
- Gullbrandsen, Erlend A. (2015). Implementering av bærekraftstiltak. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 06, 62-71.
- Gürlek, M. og Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal* 38(7-8), 467-491.
- Haugland, B. (2020, 4. juni). *Koronakrisen er en mulighet, ikke en løsning*. Teknisk Ukeblad. <https://www.tu.no/artikler/koronakrisen-er-en-mulighet-ikke-en-losning/493267>
- Hermundsdottir, F. og Aspelund, A. (2020). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280 (2021), Volume Part 1, 124715.
- Hermundsdottir, F., Eide, A.E. og Aspelund, A. (2021). Bærekraftig omstilling og konkurransekraft i norsk industri – hvem drar lasset? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (06/2021). Hentet fra: [Bærekraftig omstilling og konkurransekraft i norsk industri – hvem drar lasset? \(econa.no\)](https://www.econa.no/artikler/baerekraftig-omstilling-og-konkurransekraft-i-norsk-industri-hvem-drar-lasset/)
- Hojnik, J., Fuzzier, M. og Manolova, T. (2017). Eco-innovation and firm efficiency: empirical evidence from Slovenia. *Foresight STI Governance* 11(3), 103-111.
- Hollevik, R., Hovland, G., Panengstuen, A.M., Flaen, R., Isberg, R., Hynne, P., Solberg, S. Ingvaldsen, K.J. (2021). *Skiftnotat – Mat og landbruk*. https://skiftnorge.no/images/Skiftnotat_MAT-OG-LANDBRUK.pdf
- Hov, Sverre Simen (2021, 8. november). Bærekraftig ledelse - Bjørn Kjærand Haugland. Lederne, LederCasten. <https://www.youtube.com/watch?v=qgXtAjvETOM>
- Huang, J.W. og Li, Y.H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145(2), s. 309-324.

- Innovasjon Norge. (2021, 2. juli). *Bærekraftrapportering*.
<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/barekraft-og-etikk/barekraft-gir-konkurranseskraft/barekraftrapportering/>
- IPCC (2021). *Climate Change 2021 The Physical Science Basis*. IPCC WGII Sixth Assessment Report.
https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf
- IPCC (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. IPCC WGII Sixth Assessment Report.
https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_FinalDraft_FullReport.pdf
- Jacobsen, J.B. og Rønne, K.P (2017, 15. november). *Klimakamp og oljeeventyr. Kutte ute – pumpe hjemme*. Hentet fra: [Kutte ute – pumpe hjemme | Dagens perspektiv](#)
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. Utg.). Fagbokforlaget: Bergen
- Jensen, B.R., Wille, T, Heggelund Tørstad, E., Holm, M. (2020). *Skiftnotat – Transport og mobilitet*. <https://www.skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Transport-og-mobilitet.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. Utg.). Oslo: Abstakt forlag AS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D og Regner, P. (2017). *Exploring Strategy* (11). Pearson Education Limited
- Joyce, A. og Paquin, R.L. (2015). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business model. *Journal of cleaner Production*, 135, 1474-1486
- Jusleksikon. (u.å.). *Samfunnsøkonomi*. Hentet 28.mars 2020 fra <https://jusleksikon.no/wiki/Samfunns%C3%B8konomi>
- Jørgensen, S., og Pedersen, L. T. (2020). *Restart - 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kazancoglu, I., Sangak, M., Kumar Mangla, S. og Kazancoglu, Y. (2021). Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supply chains. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), s.590-608
- Kim, E og Lyon, T.P. (2015). Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization Science*, 26(3) 705-723.

- Khan, M., Serafeim, G. & Yoon, A. (2015). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *Harvard Business School*, 1-37. Hentet fra: <https://dash.harvard.edu/handle/1/14369106>
- Klimaloven (1998). Lov om klimamål (LOV-2021-06-18-129). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-60>
- Klima- og miljødepartementet (2021). *Nasjonal strategi for ein grøn, sirkulær økonomi*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/f6c799ac7c474e5b8f561d1e72d474da/t-1573n.pdf>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234–256.
- Lekven, H og Friis, A. (2022, 22. april). #Skift og Bjørn Haugland. HELT GRØNN. [#Skift og Bjørn Haugland](#)
- Lin, R.J., Tan, K.H. og Geng, Y. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production* 40, 101-107.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. (2009). *Scenario Planning – The link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillian.
- Loden, M. (1987). *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Markussen, T., Bevum, M., Jensen, L.A., Festervoll, A.L., Stølen, S., Bakken, V., Baardsen, S., Johansen, V., Haugland, B.K., Rogdo, J.M. (2021). *Skiftnotat – Kompetanse*. <https://skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Kompetanse.pdf>
- Markard, J, Raven, R. og Truffer, B. (2012). *Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects*. *Research Policy*, 41(6), s. 955-967
- Miljødirektoratet (2022, 4. april). *Hovedfunn fra FNs klimapanelts sjette hovedrapport del 3 om utslippsreduksjon, opptak og virkemidler*. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ipcc/dette-sier-fns-klimapanel/sjette-hovedrapport/hovedfunn-i-tredje-del-i-sjette-hovedrapport/>
- Nettskjema (u.å.). *Nettskjema- Spørreskjema, påmeldinger og bestillinger*. Hentet 19.februar 2022 fra <https://nettskjema.no/>

- Nicolaisen, J. (2022). Europas energikrise. *Civita-notat*, 2022(13).
https://civita.no/content/uploads/2022/03/Notat_13_2022_Europas-energi-krise.pdf
- Nicolaisen, H.V., Bergly, G., Bentsson, J., Siraj, D.K., Thon, B.A., Lein-Mathisen, K., Holm, M., Knudsen, K.J., Lisø, K.R., Jaegtnes, F. (2021). *Skiftnotat – Bygg og eiendom*.
<https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/bygg-og-eiendom>
- Nilsen, A.A. (2010). *Samfunnsansvar*.
<https://www.ledernytt.no/samfunnsansvar.4779406-112537.html>
- Nygaard, A. (2019) *Grønn markedsføringsledelse; om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Bergen; Bokforlaget.
- Næringslivets Hovedorganisasjon (2022, 1. april). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>
- OECD (2018, 31 mars). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*.
<http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>
- Osterwalder A., Pigneur T., og Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1), 1-26.
- Peltokangas, M., Heggen, R. og Forbergskog, T.L (2021). *Bærekraftig business – En praktisk guide til hvordan du kan sikre bedriften for fremtiden*. Nor.
- Perman R., Ma, Y., McGilvray, J., Common, M. (2003). *Natural Resource and Environmental Economics* (3 utg.). Pearson Education Limited.
- Porter, M.E. (1980). *Generic Strategies, Performance and Risk. An Empirical Investigation with German Data*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating shared value*.
<https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Porter, M.E. og Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73(5), 120-134.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
- Regjeringen (2019a, 14. mars). *Aktsomhetsvurderinger*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/aktsomhet/id652493/>

- Regjeringen (2019c, 25. april). *Granvold-plattformen*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/smk/2019/politisk-plattform/id2626036/>
- Regjeringen (2021a, 4. oktober). *Bærekraftig finans*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/barekraftig-finans/id2688108/>
- Regjeringen (2021b, 22. oktober). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Regjeringen (2021c, 10. september). *Statsministeren leder innsatsgruppe for bærekraftsmålene*. Hentet fra: [Statsministeren leder innsatsgruppe for bærekraftsmålene - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/barekraftsmalene/id2688108/)
- Regjeringen (2022a, 8 mai). *OECD Environmental Performance Review of Norway*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/oecd-environmental-performance-review-of-norway-2022/id2906881/>
- Regjeringen (2022d, 26. april). *Statsbudsjettet 2022: Endringer i klimaavgiftene*.
<https://www.regjeringen.no/no/statsbudsjett/2022/statsbudsjettet-2022-skatter-og-avgifter/statsbudsjettet-2022-endringer-i-klimaavgiftene/id2873756/>
- Regjeringen (2022e, 26. april). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. [Klimaendringer og norsk klimapolitikk - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/)
- Regjeringen (2022f, 10. januar). *Avgiftssatser 2022*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/skatter-og-avgifter/avgiftssatser-2022/id2873933/>
- Regjeringen (2022g, 11. mai). *Kraftfull satsing på havvind*. Hentet fra: [Kraftfull satsing på havvind - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/kraftfull-satsing-pa-havvind/id2688108/)
- Regnskapsloven-rskl (1999). Lov om regnskap m. v. (Lov-2021-04-30-26). Lovdata.
<https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>
- Riibe, N., Thon, B.A., Karlsen, E., Sørli, S. og Jaegtnes, F. (2020). *Skiftnotat - Sirkulær økonomi*. <https://www.skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Sirkul%C3%A6r-%C3%B8konomi.pdf>
- Rynnning-Tønnesen, C., Vaagaasar, N., Bergly, G., Syvertsen, S. og Jaegtnes, F. (2020). *Skiftnotat – energi*. <https://skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Energi.pdf>
- Sandberg, S. (2013). *Lean In. Women, Work, and the Will to Lead*. New York: Alfred A.

Knopf. Schrader, J. og Løvstad, H. (2022). *Klimaregnskap 2020-2021*.
<https://skiftnorge.no/images/Klimaregnskap-2020-2021.pdf>

Skift-Næringslivets klimaledere (2022a, 14 mai). *Om Skift-næringslivets klimaledere*. Hentet fra: [Skift — Næringslivets klimaledere \(skiftnorge.no\)](https://skiftnorge.no)

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.a). *Dette gjør vi*. Store Klimaskift. Hentet fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi>

Skift-Næringslivets klimaledere, (2022b, 11. mai). *Grønnvaskingsplakaten*.
<https://gronnvasking.no/no/om-plakaten>

Skift-Næringslivets klimaledere, (2022c, 08.mars). *10 prinsipper for grønt innkjøpsnett*.
<https://www.gronneinnkjop.no/>

Skift-Næringslivets klimaledere, (2022d, 11.mai). *10 prinsipper for et mer sirkulært næringsliv*. <https://www.circularbusiness.no/>

Skift-Næringslivets klimaledere, (2022e, 11. mai) *10 prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen*. <https://www.gronneokonomer.no/>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.f). *Strakstiltak for klimatilpasning*. Hentet 11. Mai 2022 fra <https://www.strakstiltak.no/>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.g). *Grønne innkjøp*. Hentet 12.mai 2022 fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/gr%C3%B8nne-innkj%C3%B8p>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.h). *Greenfleet*. Hentet 12.mai 2022 fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/greenfleet>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.i) Showcase Oslo. Hentet 12.mai 2022 fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/showcase-oslo>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.j). *Utslippsmonitor for grønn konkurransekraft*. Hentet 12.mai 2022 fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/utslippsmonitor-for-gr%C3%B8nn-konkurransekraft>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.k). *Klimalederen*. Hentet 12.mai 2022 fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/klimalederen>

Skift-Næringslivets klimaledere, (u.å.l). *Klimaoptimistene*. Henter 12.mai 2022 fra <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/klimalederen>

Skift-Næringslivets klimaledere, (2022 5.april). *Klima- og miljøministeren på skifts CEO-møte: 1,5 graders oppvarming er nærmere enn vi tror*.
<https://www.skiftnorge.no/nyheter/klima-og-milj%C3%B8minister-espen-barth-eide-til-skifts-ceo-m%C3%B8te-1-5-graders-oppvarming-er-n%C3%A6rmere-enn-vi-tror>

- St.meld. Nr. 10 (2008-2009). *Grønnere og smartere – morgendagens maritime næring*.
Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.st.-10-20202021/id2788786/?ch=1>
- St.meld. Nr. 13 (2021-2021). *Klimaplan for 2021-2030*. Klima- og miljødepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-1320202021/id2827405/?ch=1>
- St.meld. Nr. 40 (2020-2021). *Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=1>
- Strand, R. og Freeman, R. (2015). *Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia*. *Journal of Business Ethics* 127(1)
- Store norske leksikon (2021, 28. april). *Om Greta Thunberg*. https://snl.no/Greta_Thunberg
- Stortinget, 2021. Samtykke til deltagelse i en beslutning i EØS-komiteen om innlemmelse i EØS-avtalen av forordning (EU) 2019/2088 og forordning (EU) 2020/85t2 (s-delen).
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=85200>
- Sørenes, K.M. (2022, 4.mai). Ap og Sp inviterer til bredt forlik om havvind. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/i/mBKed4/nyhetsstudio-siste-nyttpinnedEntry=52835>
- Thornes, S., Grefstad, O.A., Bø, Ø. (2020). *Skiftnotat - Finansnæringens rolle i grønn næringsutvikling*. <https://www.skiftnorge.no/images/Skiftnotat-Finansn%C3%A6ringens-rolle-i-gr%C3%B8nn-n%C3%A6ringsutvikling.pdf>
- Thorud, B., Eriksen, U., Evang, J. og Skagestad, J. (2021). *Fremtidas energiforsyning på Svalbard – en miljøvennlig, rimelig og forsyningssikker forretningsmulighet*.
https://skiftnorge.no/images/Fornybaralternativet-for-Svalbard_notat26.03.21.pdf
- Tørstad, E.H., Haug, A., Haanes, H., Aspelund, G., Kolberg, L., Holmblad, K., Furberg, P.B., Singh, S., Brodtkorb, A., Jenssen, B.R., Lægran, S.L., Wille, T. og Veder, L. (2020). *Skiftnotat – byutvikling*. https://skiftnorge.no/images/Skiftnotat-byutvikling_compressed.pdf
- Ulltveit-Moe, J. og Haugland, B. K (2022, 29 april). *Slik kan vi redde Norge ut av klimaknipen*. [Slik kan vi redde Norge ut av klimaknipen – E24](https://www.slikkanvi.com/nyheter/slik-kan-vi-redde-norge-ut-av-klimaknipen-e24)
- Ulltveit-Moe, J. et al. (2022, 8 april). *Slik kan vi redde Norge ut av klimaknipa*.
[Skift — Næringslivets klimaledere \(skiftnorge.no\)](https://www.slikkanvi.com/nyheter/slik-kan-vi-redde-norge-ut-av-klimaknipa)
- United Nations (2015). *Paris agreement*.
https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

- United Nations (2021. 4. november). *United Nations Framework Convention on Climate Change: The Glasgow Climate Pact – Key Outcomes from COP26*.
<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-glasgow-climate-pact-key-outcomes-from-cop26>
- Utgård, J. (2017). Er samfunnsansvar lønnsomt? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 07/2017, 24-30.
- Van Riel, A.C.R, Andreassen T.W., Lervik-Olsen, L., Zhang, L., Mithas, S. og Heinonen, K. (2021). A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation. *Journal of Business Research* 136, 389-401.
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keysser, L.T. og Steinberger, J.K. (2020). *Scientists warning on affluence*. *Nature Communications*, 11(1), 1-10
- Witt, M.D, Haigh, Laxmi, Daniels, C.V., Christiansen, A.F. (2020). *The Circularity Gap Report*. <https://www.skiftnorge.no/dette-gjor-vi/gap-report>
- Yin, R.T. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmø: Liber.
- Ødegård, A., Reiersen, J. og Branstad A. (2019). Bærekraftige samfunn og forretningsmodeller. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 05, 25-22

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ***Bærekraftig omstilling, strategi og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet***

- Hva gjør næringslivsnettverket og medlemsorganisasjonen Skift- næringslivets klimaledere til avant-garde for bærekraftig omstilling, - business og konkurransekraft i det fremvoksende grønne markedet, og i overgangen til nullutslippssamfunnet?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke bærekraftig business og strategisk posisjonering for økt konkurransekraft og lønnsomhet i fremvoksende marked, samt næringslivets omstillingsprosess mot nullutslipp. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en del av vår masteroppgave på MBA-studiet i ledelse ved Nord universitet.

Vi søker å få svar på:

- Hvilke eksterne markedsforhold og bedriftsinterne faktorer, ressurser og kapabiliteter påvirker medlemsvirksomhetene i Skiftnettverket sine muligheter for bærekraftig omstilling, konkurransekraft og lønnsomhet i det fremvoksende grønne markedet, i overgangen til nullutslippssamfunnet?
- Hvilke fanesaker fremmer Skiftnettverket for norske myndigheter og politikere for styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet i overgangen til lav- og nullutslippssamfunnet?
- Hvordan utøver Skiftnettverket lobbyvirksomhet inn mot norske politikere for å styrke norsk næringsliv i omstillingsprosessen og for å få fart på det grønne skiftet?
- Er Skiftnettverket en premissleverandør for norsk næringsliv inn mot norsk klima- og næringslivspolitik?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet, avdeling handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forespørselen om å delta ble sendt ut til et selektert utvalg av norske klima- og bærekraftstoppledere som også er medlemmer av Skift- næringslivets klimaledere. Totalt ble 49 klima- og bærekraftstoppledere inkludert i forskningsprosjektet og fikk tilsendt spørreskjema. Av de 49 klima- og bærekraftslederne som ble inkludert i studien ble fire spurt om gjennomføring av intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet gjennomføres med deg i dine lokaler, og jeg bruker lydopptak for å sikre at vi får med oss alle detaljene i det som blir sagt. Intervjuet vil vare i omtrent 20 minutter.

Lydopptaket lagres gjennom en kodenøkkel kun vi har tilgang til og skal ikke inneholde personopplysninger. Vi kobler sammen opptakene med navn via en kodenøkkel som bare en av oss har tilgang til.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke dine opplysninger til det formålet som er beskrevet i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25. mai 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger fortsatt være anonymisert. Vi ber om tillatelse til å benytte datamaterialet til videre forskning dersom en av oss velger å gå videre og ta en doktorgrad på samme tema.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlige Elisabeth Hasseldokk tlf.95949039, mail: elisabeth.hasseldokk@student.nord.no og Tor Steien tlf. 90505154, mail: tor.steien@student.nord.no
- Nord Universitet sitt personvernombud Toril Irene Kringen

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Johan Olaisen (veileder)

Elisabeth Hasseldokk og Tor Steien (studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Grønt lederskap, bærekraftsledelse og bærekraft i praksis», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelse
- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt til videre doktorgrad på tema – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Studiens spørreundersøkelse

Næringslivets klimatoppledere

Kjønn?

Mann

Dame

Hvilken aldersgruppe tilhører du?

18-30 år

31-45 år

46-66 år

67 år eller mer

Kunnskap og kompetanse

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Mindre enn 7 år grunnskole

Grunnskole 7-10 år

Videregående skole

Høgskole/universitet, mindre enn 4 år

Høgskole/universitet, 4 år eller mer

Hva er din utdanningsbakgrunn?

Yrkesutdanning

Ingeniør

Sivilingeniør

Økonomi, administrasjon og ledelse

Siviløkonom

Samfunnsøkonom

Samfunnsviter

Master of business administration (MBA)

Executive master of business administration (EMBA)

Annet

Hvor mange år har du vært toppleder?

1-3 år

4-6 år

7-10 år

11-15 år

16 år eller mer

Har du utdanning, videreutdanning eller kurs innenfor fagområdene bærekraft/miljø/klima?

Ja

Nei

Hvis du har tatt utdanning, videreutdanning eller kurs innenfor fagområdene bærekraft/miljø/klima. Hva, hvor og når tok du dette?

Opplever du personlig et behov for mer utdanning eller økt kompetanse (profesjonell kunnskap, ferdigheter, erfaringer og/eller holdninger) innenfor fagområdene bærekraft/miljø/klima?

Ja

Nei

Hvis du personlig opplever et behov for mer utdanning eller kompetanse (profesjonell kunnskap, ferdigheter, erfaringer og/eller holdninger) innenfor fagområdene bærekraft/miljø/klima, på hvilke områder trenger du mer påfyll?

Mangler din virksomhet nødvendig kompetanse (profesjonell kunnskap, ferdigheter, erfaringer og/eller holdninger) innenfor fagområdene bærekraft/klima/miljø?

Ja

Nei

Hvis din virksomhet mangler kompetanse (profesjonell kunnskap, ferdigheter, erfaringer og/eller holdninger), hvilken type kompetanse har dere behov for?

Klima- og bærekraftarbeid i praksis

Hvilke forretningsmuligheter har satsningen på klima og bærekraft gitt deg og din virksomhet?

Hvordan engasjerer du og din virksomhet de ansatte til å bidra inn i klima- og bærekraftsutviklingsarbeidet?

Har de ansatte i din virksomhet et tilbud om intern kompetanseheving innfor områdene klima, miljø og bærekraft?

Ja

Nei

Klima- og bærekraftsledelse

Er din klimatopplederlønn inkl. godtgjørelser knyttet opp mot virksomhetens bærekraftsmålsettinger og prestasjonoppnåelse?

Ja

Nei

Hvilke tre råd, basert på din erfaringskunnskap som klimatoppleder, ville du gitt til norske små og mellomstore bedrifter som ønsker å komme i gang med en satsning på klima og bærekraftig forretningsutvikling?

Hvilke barrierer møter du og din virksomhet i arbeidet med nå egne klimamålsettinger?

Politiske virkemidler og reguleringer

Hvilke virkemidler mener du og din virksomhet at det næringslivet trenger for å bidra til en tempøkning i satsningen på klima- og bærekraft og oppnåelse av FNs bærekraftsmål innen 2030?

Vedlegg 3: Intervjuguide myndighetskontakt i Skift- næringslivets klimaledere

1. Kan du slitt litt om din rolle i Skift, og hvordan Skift arbeider opp mot norske myndigheter og politikere?
2. Hvilken rolle opplever du at Skift har i den politiske klima- og miljødebatten i Norge i dag?
3. Hvem vil du trekke frem som viktige lobbyister for klima- og miljøpolitikken i Norge i dag?
4. Hvilke opplever du er premissleverandører for norsk klima- og miljøpolitikk i dag?
5. Opplever du at Skiftnettverket er en premissleverandør for klima- og miljøpolitikk i dag?
 - a. Hvis nei, Hvorfor?

- b. Hvis ja, på hvilken måte og hva har dere konkret gjort for å få den posisjonen og rollen?
 - c. Er det en rolle og posisjon dere bevisst har jobbet for eller har den kommet som en naturlig konsekvens av deres målrettede arbeid og engasjement for denne utviklingen og arbeidet?
6. Kan du slitt litt konkret rundt hvordan dere i Skift har dialog og samarbeid med norske politikere og beslutningstakere?
 7. Opplever dere i Skift at norske politikere og beslutningstakere tar uoppfordret kontakt med dere for råd og dialog eller er det i hovedsak dere som driver dialogen og søker samarbeid?
 8. Har dere kontakt med ungdomspolitikere?
 - a. Hvis ja. Hvordan opplever dere at deres klima-, miljø- og bærekraftsengasjementet er til sammenlikning med de etablerte politikerne? Hva er de interessert i?
 9. Hvilken rolle opplever du at trepartssamarbeidet har i utviklingen av norsk klima- og miljøpolitikk? Sette de dette på dagsorden? Hvis, ja. Hvordan? Hvis, nei. Hvorfor ikke tror du?
 10. Klima- og miljøvernminister Espen Barth Eide deltok på et møte med dere i Skift rett før lanseringen av delrapport 3 om utslippsreduksjon, opptak og virkemidler på DOGA tidligere i april. Kan du litt om deres relasjon, hvem som tok initiativ til møtet og hva det ble snakket om?
 11. I etterkant av lanseringen av delrapport 3 om utslippsreduksjon, opptak og virkemidler – er det noen nye konkrete virkemidler og incentiver dere ser behov for hvis dere skal få til en reell tempoøkning i det grønne skiftet?

Vedlegg 4: Intervjuguide næringslivstoppleder i Skift – næringslivets klimaledere

Klimatoppledelse og rollen som et næringsdrevet klimainitiativ	Kunnskap og kompetanse	Klima- og bærekraftsarbeid i praksis	Politiske virkemidler, tiltak og reguleringer	Samhandling, samarbeid og erfaringsutveksling
<p>Gjennom din erfaring som klimatoppleder og som adm. Dir. i Skift - hvilke faktorer mener du at i størst mulig grad styrker det grønne lederskapet i norske virksomheter?</p> <p>-Og på den andre siden, hvilke faktorer opplever du at virker begrensende på det grønne lederskapet i norske virksomheter?</p> <p>Sett ut fra våre resultater så har kun et mindretall av deres medlemmer og klimatoppledere utdanning innenfor fagområdet klima, miljø og bærekraft.</p>	<p>En stor andel av deres medlemmer opplyser at de har behov for økt kompetanse og kunnskap innen fagområdene bærekraft/miljø/klima, både på toppledernivå og blant de ansatte i virksomhetene – legger dere i Skift til rette for kunnskap- og kompetanseheving for egne medlemmer? Eventuelt legger dere til rett for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling mellom egne medlemmer?</p> <p>Gjennom Skiftnotat kompetanse formidler dere i Skift at mangelen på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er sentral barriere for det norske næringslivet i møte med de store økonomiske og</p>	<p>Hvilke råd vil du gi til norske toppledere som ikke har kommet i gang med en satsning på klima, miljø og bærekraft enda? - Hvor bør de starte? -Hvilke suksessfaktorer mener du er viktigst for arbeidet?</p>	<p><i>Hvilken posisjon opplever du at Skift - næringslivets klimaledere har fått ovenfor norske politikere og andre viktige beslutningstager innenfor segmentet klima, miljø og bærekraft?</i></p> <p>Hvilke virkemidler og insentiver mener du er viktigst å få på plass for at vi skal se en reell og betydelig tempoøkning i det grønne skiftet?</p> <p>-hvilken effekt mener du at disse virkemidlene og insentivene vil kunne gi næringslivet?</p> <p>Hva er nåtidens største barrierer for norsk næringsliv i overgangen</p>	<p><i>Hvilken type privat-offentlig samarbeid ønsker Skift seg for at det skal bli mer attraktivt og lønnsomt å satse på netto nullutslipp?</i></p> <p><i>Hva er det viktigste på agendaen for Skift i 2022 sånn du ser det i dag?</i></p>

<p>-Hvorfor tror du det er sånn? -Hva tror du ligger til grunn for deres drivkraft og engasjement for grønt lederskap og klimaledelse?</p>	<p>samfunnsmessige endringene vi står overfor - har dere som medlemsorganisasjons og næringsinitiativ tatt initiativ til samarbeid med kunnskapsinstitusjoner eller andre tilbydere av etter- og videreutdanning for utvikling av næringslivsrelevante kunnskaps- og kompetansehevende tilbud?</p> <p>Hvordan ser du for deg at man kan dekke dette kunnskaps- og kompetanseshullet/mangelen?</p> <p>-eller er det et godt nok tilbud på markedet, men de benyttes bare ikke av ulike årsaker (tid, kostnad og lignende)</p>		<p>til netto nullutslipp sånn du ser det?</p>	
--	--	--	---	--

Vedlegg 5: Intervjuguide næringslivsledere og medlemmer i Skiftnettverket

Bærekraftig omstilling og bærekraftsledelse	Klima- og bærekraftsarbeid i praksis + Statlige reguleringer, insentiver og virkemidler
<p>Introduksjon Helt innledningsvis lurte jeg på om du kunne si litt kort om den transformasjonsprosessen og reisen du som konsernsjef har hatt, spesielt med tanke på virksomhetens satsning på klima, bærekraft og samfunnsansvar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeg er litt nysgjerrig på hva som trigget din interesse for bærekraftig forretningsutvikling? Kan du si litt om det. - Kan du si noe om hva driver deg i dag som klima- og bærekraftstoppleder? Hva er motivasjonen din for det arbeidet du legger ned og for å fortsette med dette arbeidet. - Har du noen refleksjoner rundt hva som har utviklet og styrket deg mest som klima- og bærekraftstoppleder? <p>Aktiverer og fremmer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva tror du at ligger til grunn for din bærekraftige ledelsessuksess? Hva gjorde at du lykkes? (kunnskap, personlige egenskaper, mot o.l.) - Hvordan har dere jobbet for å utvikle egne ledere til å bli bærekraftsledere og positive endringsagenter? 	<p>Klima- og bærekraftsarbeid i praksis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du si litt om din virksomhet sin visjon eller formål? Kan du si litt om hva det formålet rommer for dere? Og Hvordan opplever du at de ansatte omfavner dette formålet? - Hvilke forretningsmuligheter og konkurransefortrinn har satsningen på bærekraft gitt dere? Hvordan har dere fått bærekraft til å bli lønnsomt? – på kort og lang sikt. - Vi du si at dere har en innarbeidet bærekraftskultur i deres virksomhet? Kan du si litt om hvordan har dere jobbet for å bygge den? Har det vært noen suksesskriterier du spesielt vil trekke frem? - Kan du si litt om kulturen i din virksomhet? Hvilken betydning den har og har hatt for deres satsning på og suksess med bærekraft? - Si gjerne også litt kort om hvordan dere legger til rette for kunnskaps- og kompetanseheving innenfor bærekraft hos dere? - Hvordan jobber dere med å være et hestehode foran når det kommer til bærekraftig utvikling? For å forutse fremtidige trender og reguleringer. Har dere en systematikk på dette arbeidet?

<ul style="list-style-type: none"> - Hvilken effekt opplever/tenker du at det har å knytte lederlønsordninger inkludert bonus opp mot virksomhetens klima- og bærekraftsmålsettinger og virksomhetens prestasjoner? <p>Bremser og hemmer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke barrierer og utfordringer møter du som konsernsjef og som pådriver for det grønne skiftet i dag? Både av interne og eksterne faktorer? - Hva gjør du for å overkomme eller påvirke faktorene som utfordrer og gir motstand? <p>Kunnskap, kompetanse og samarbeid Kunnskap og kompetanse er viktig for å lykkes med det grønne skiftet. For å være forberedt og aller helst i forkant av det som skjer..</p> <ul style="list-style-type: none"> - -Hvordan holder du deg faglig- og politisk oppdatert på det grønne skiftet og bærekraftsfeltet? <p>Vi lærer av hverandre og står sterkere med samarbeid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken betydning vil du si at det har hatt for deg som toppleder å være partner i nettverk som Skift – næringslivets klimaledere? - Og på den andre siden hvilken effekt og betydning vil du si at den typen nettverksdeltagelse har hatt på din virksomhet sitt arbeid med klima og bærekraft? 	<p>Utfordringer/ barrierer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opplever du at dere står overfor noen barrierer eller utfordringer for å fortsette å utvikle deres satsning på bærekraft? Er det noen områder av satsningen som er vanskeligere enn andre? Har dere per i dag nok ressurskapasitet til å gjennomføre nødvendig og ønskelig bærekraftsinnsats? <p>Drivere</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke insentiver og virkemidler tror du næringslivet trenger for å øke tempoet satsningen på klima og bærekraft? - Hvilken type privat-offentlig samarbeid kunne du og din virksomhet ønske dere for å øke tempoet i det grønne skiftet? (eks. lovverk, utvikling av standarder virkemidler?) <p>Statlige reguleringer, insentiver og virkemidler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke insentiver og virkemidler trenger din virksomhet for å få flere forretningsmuligheter i overgangen til nullutslippssamfunnet? eks. skatter, avgifter og finansieringsordninger - Hvilken effekt tenker du at en lovpålagt og standardisert metode for klimarapportering kan ha mot overgangen til et lav- og nullutslippssamfunn?
---	--