

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: ORG5010

Navn: Thomas Johansen

---

## **Strategisk kompetansestyring for bærekraftig utvikling i små og mellomstore bedrifter i Nord-Norge**

---

Dato: 18.05.2022

Totalt antall sider: 82

## **Abstract**

The business landscape are changing due to major challenges related to climate and environmental issues, social differences, and the global economic system. Promoting a Chief Sustainability Officer (CSO) to lead the companies towards sustainable development, is ever increasing among companies. Advancement happens through sustainable development where an increased number of companies are promoting a Chief Sustainability Officer (CSO). In small and medium-sized enterprises (SMEs), there are challenges related to handling the ever-increasing expectations related to sustainability. There is little research on how SMEs approach sustainability issues, and how specifically how CSOs exercise their role and to what extent it influences firms approach to sustainable development. The following problem statement was drafted: «To what extent does CSOs work with strategic competence management to facilitate sustainable development in SMEs located in northern Norway?"

The purpose of the study is to shed light on how the role of the CSOs affects SMEs performance concerning the sustainability stages. The background of these CSOs are presented, along with whether they use strategic competence management to acquire the competence of meeting ever new expectations, laws, and changes in future business framework conditions. Finally, any internal and external barriers are described. To answer how SMEs envisage dealing with this, eight informants with sustainability responsibilities from different companies and industries were interviewed in-depth through a qualitative research method.

The results describe that CSOs in SMEs located in northern Norway are unsure of the role's responsibility areas. The outcome is inattention on strategic competence management, which again gives SMEs a unfavorable basis for gaining an overview of changing laws, market expectations and framework conditions. The lack of comprehension of a CSOs responsibilities is followed by weakened strategic competence management due to a limited understanding of the need for future competence.

*Key words: Chief Sustainability Officer (CSO), Strategic Competence Management, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Sustainable Development.*

## **Forord**

Denne studien er sammenfattet som et avsluttende arbeid på studiet Master of Science i Global Ledelse ved Handelshøyskolen, Nord universitet. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Prosessen har vært spennende og lærerik, ettersom studien har gitt mulighet til å dypdykke i en problemstilling som fremmer endring og utvikling med regionale løsninger på globale utfordringer.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Marianne Arntzen-Nordqvist for hennes kunnskap, engasjement og tro på studien, gjennom diskusjoner, konstruktiv kritikk og raske tilbakemeldinger. Videre er jeg veldig takknemlig ovenfor mine medstudenter, hvor vi har hatt jevnlig support-møter gjennom ellers ensomme hjemmekontor-dager, og hatt et svært godt samarbeid gjennom utdanningen. Til sist er jeg svært takknemlig for at samboer Lisa har muliggjort for arbeidet med masteroppgaven, skapt engasjement og tatt hånd om vår lille datter Aurora. Sammen har de vært en stødig heia-gjeng gjennom lange dager.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke for samarbeidet med studiens informanter, samt deres tid, åpenhet og tilgjengelighet. Jeg håper resultatene fra studien kan gi nyttig innsikt og motivasjon i arbeidet med bærekraftig utvikling, samt at det åpner for ytterligere dialog bedrifter i mellom om samarbeid for kompetanseheving i Nord-Norge.



-----  
Thomas Johansen

*Nord universitet, 16 mai 2022*

## **Sammendrag**

Næringslivet er i endring som følge av store utfordringer knyttet til klima og miljø, sosiale forskjeller og et ensidig økonomisk fokus på vekst. Bærekraftig utvikling er kommet som et mottiltak for å snu utviklingen, og det forventes at bedriftene er sitt bærekraftsansvar bevisst. Endringen skjer gjennom at stadig flere bedrifter oppretter et bærekraftsansvar. I små og mellomstore bedrifter (SMB) er det utfordringer knyttet til hvordan håndtere den stadig økende forventningen knyttet til bærekraft. Det foreligger lite forskning på hvordan SMB-bedrifter blir påvirket av forventningene og hvordan bedriftene møter disse. I sammenheng med at et bærekraftsansvar opprettes, blir dette ansvaret ofte utnevnt til en funksjon i selskapene. Studien vil se nærmere på hvordan denne utøver sitt ansvar og sin rolle. Studiens formål er å kaste lys på hvordan rollen som bærekraftsansvarlig påvirker SMB-bedrifters prestasjon i forhold til bærekraftig utvikling. I den forbindelse blir det også kartlagt hvem som får denne rollen i SMB-bedrifter, hvilken erfaring de har knyttet til bærekraft og hvorvidt de strategisk tilegner seg kompetanse i møte med endringer i fremtidige rammevilkår. Strategisk kompetansestyring er evnen til å planlegge tiltak, slik at virksomheten sikrer fremtidig behov av kompetanse. Til sist blir eventuelle interne og eksterne barrierer som hindrer bedriftenes prestasjon mot bærekraftig utvikling beskrevet. For å kunne besvare hvordan SMB-bedrifter ser for seg å håndtere dette, ble åtte informanter med bærekraftsansvar fra forskjellige bedrifter og bransjer dybdeintervjuet gjennom en kvalitativ forskningsmetode. Følgende problemstilling ble utarbeidet:

**«I hvilken grad arbeider bærekraftsansvarlige med strategisk kompetansestyring mot bærekraftig utvikling for SMB-bedrifter i Nord-Norge?»**

Studiens resultat viser til at bærekraftsansvarlige i SMB-bedrifter i Nord-Norge er lite bevisst rundt egen rolle og ansvarsområder. Det gir liten oppmerksomhet på strategisk kompetansestyring. Dette resulterer i at bedriftene får et ugunstig utgangspunkt for å få oversikt over nye lover, forventninger og endringer i rammebetingelser. Når rolleforståelsen er svak, blir også kompetansestyringen svak, ettersom det foreligger begrenset forståelse for hva bedriften vil trenge av fremtidig kompetanse - når bedriften ikke selv har klart for seg hva nåværende ansvarsområde og kompetanse er. Til sist fungerer dette som en intern barriere for bedriftene å oppnå innovasjonsstadiet og sin overgang fra en samfunnsansvar-tilnærming til implementering av bærekraftig bedriftsstyring.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>iv</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>vii</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>vii</b>
<b>Appendiksoversikt</b> .....	<b>viii</b>
<b>Forkortelser og akronymer</b> .....	<b>viii</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering av tema .....	1
1.2 Bidrag, problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3 Motivasjon for problemstilling.....	3
1.4 Avgrensing .....	3
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Bærekraftig utvikling.....	4
2.1.1 Klima og miljø.....	5
2.1.2 Sosial utvikling.....	6
2.1.3 Økonomisk vekst .....	6
2.2 Bærekraft i små og mellomstore bedrifter .....	6
2.2.1 Corporate Social Responsibility & Corporate Sustainability.....	7
2.2.2 Interne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB .....	8
2.2.3 Eksterne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB .....	9
2.2.3 Barrierer for bærekraftige aktiviteter i SMB.....	10
2.3 Bærekraftsstadium .....	12
2.3.1 Etterlevelseshierarkiet.....	12
2.3.2 Effektiviseringshierarkiet.....	13
2.3.3 Innovasjonshierarkiet.....	14
2.4 Rollen som Bærekraftsansvarlig .....	14
2.4.1 Kompetanse for rollen.....	15
2.4.2 Ansvarsområdet til bærekraftsansvarlig.....	16
2.4.3 Forskjell på intern og ekstern kompetanse .....	17
2.4.4 Utvikling av CSO-rollen og virksomhetens bærekraftsansvar .....	18
2.5 Strategisk kompetansestyring.....	19

2.6 Forskningsmodell .....	20
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>22</b>
3.1 Vitenskapsfilosofisk tilnærming.....	22
3.1.1 Hermeneutisk dilemma .....	23
3.1.2 Forskningsdesign .....	23
3.1.3 Studiens rammebetingelser.....	24
3.1.4 Valg av metode.....	25
3.2 Datainnsamling.....	25
3.2.1 Databehov.....	25
3.2.3 Dybdeintervju .....	26
3.2.3.1 Intervjuguide.....	26
3.3 Utvalgsstrategi.....	27
3.3.1 Utvalgsstørrelse .....	28
3.3.2 Informanter .....	28
3.3.3 Gjennomføring.....	29
3.4 Koding og analyse .....	29
3.4.1 Empiriens analysemetode.....	30
3.5 Forskningskvalitet .....	30
3.5.1 Begrepsvaliditet og ekstern validitet.....	30
3.5.2 Reliabilitet .....	31
3.5.3 Objektivitet.....	31
3.6 Forskningsetikk .....	32
<b>4.0 Empirisk analyse .....</b>	<b>33</b>
4.1 Utdannelse- og arbeidsbakgrunn til bærekraftsansvarlig.....	33
4.1.1 Hvordan utdannelsesbakgrunn har bærekraftsansvarlige.....	33
4.1.2 Tidligere arbeidserfaring.....	34
4.2 Bærekraftsansvarlig.....	34
4.2.1 Beskrivelse av informantenes tittel og ansvarsområde.....	35
4.2.2 Hva betyr bærekraftig utvikling for informantene.....	37
4.2.3 Organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret .....	37
4.3 Virksomheten .....	39
4.3.1 Klima og miljø.....	39
4.3.2 Sosial utvikling.....	40
4.3.3 Økonomisk vekst .....	40
4.3.4 Hvorfor arbeider bedriften med bærekraftig utvikling, og hvilke tiltak gjøres?.....	41

4.3.5 Samarbeid, klynger og nettverk.....	42
4.4 Strategisk kompetansestyring i SMB .....	43
4.4.1 Hvordan utdøves strategisk kompetansestyring .....	43
4.4.2 Hvordan kartlegges nåværende kompetanse .....	45
4.4.3 Hvordan fremtidig kompetanse trengs? .....	45
4.4.4 Har bedriftene et udekt kompetansebehov .....	46
4.4.5 Ønskes intern- eller ekstern kompetanse.....	46
4.4.6 Ønskes formell utdanning innen bærekraft eller bransjeerfaring .....	46
4.4.7 Utfordringer med rekruttering .....	47
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>48</b>
5.1 Hvilken kompetanse har bærekraftsansvarlig i bedriftene og hvordan påvirker rollen arbeidet med bærekraftig utvikling?.....	48
5.2.1 Utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring .....	48
5.2.2 Ansvarsområde i nåværende stilling.....	48
5.2.3 Trenger SMB-segmentet virkelig en bærekraftsansvarlig?.....	50
5.2.4 Bedriftens egen påvirkning på bærekraftig utvikling .....	51
5.2.5 Bærekraftsansvarliges påvirkning på bærekraftsstadier .....	51
5.2.6 Hva er optimal organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret?.....	52
5.3 I hvilken grad bruker bærekraftsansvarliges rolle strategisk kompetansestyring for å sikre fremtidig behov av kompetanse? .....	53
5.3.1 Utvikling av virksomhetens bærekraftsansvar .....	53
5.3.1.1 Fremtidig behov av kompetanse.....	53
5.3.2 Er formell utdanning misforstått av bedriftene?.....	54
5.3.3 Kompetanseheving skjer gjennom nyansettelser med bransjespesifikk erfaring ....	54
5.3.4 Intern vs. Ekstern kompetanse.....	55
5.3.5 Strategisk kompetansestyring av bedriftenes organisasjonskultur .....	55
5.3.6 I liten grad blir strategisk kompetansestyring benyttet .....	56
5.4 I hvilken grad har interne og eksterne barrierer betydning for organisasjonenes evne til å tilegne seg bærekraftskompetanse i Nord-Norge? .....	57
5.4.1 Nasjonale nettverk er mer attraktiv enn lokale tiltak og verdikjeder.....	57
5.4.2 Informantene erkjenner at den geografiske plasseringen i Nord-Norge er en utfordring i forhold til kompetanseheving og rekruttering av kompetanse. ....	58
5.4 Oppsummering av nøkkelfunn .....	59
5.5 Stemmer forskningsmodellen? .....	59
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>60</b>

Forskningsspørsmål 1 .....	60
Forskningsspørsmål 2 .....	61
Forskningsspørsmål 3 .....	61
Oppsummering .....	62
6.1 Teoretiske- og praktiske implikasjoner.....	62
6.1.1 Teoretiske implikasjoner .....	62
6.1.2 Praktiske implikasjoner.....	62
6.2 Forslag til videre forskning.....	63
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>64</b>

### **Figurliste**

Figur 2: The Doughnut Economy (Raworth, 2017).....	5
Figur 3: Bærekraftsstadium (inspirert av Miller & Serafeim (2014)).....	12
Figur 4: Studiens forskningsmodell .....	21
Figur 5: Studiens reviderte forskningsmodell.....	59

### **Tabelloversikt**

Tabell 1: Interne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB.....	8
Tabell 2: Eksterne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB .....	10
Tabell 3: Barrierer for bærekraftige aktiviteter i SMB .....	11
Tabell 4: Ansvarsområdet til bærekraftsansvarlige.....	17
Tabell 5: Åpenhetsloven.....	18
Tabell 6: EU Taksonomiens miljømål.....	19
Tabell 7: Oversikt over studiens informanter .....	29
Tabell 8: Informanters utdanningsbakgrunn.....	33
Tabell 9: Informanters stillingstittel og ansettelsesform .....	35
Tabell 10: Organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret .....	37
Tabell 11: Hvorfor bærekraftig utvikling og hvilke aktiviteter gjøres.....	42
Tabell 12: Bærekraftsansvarliges ansvarsområde i SMB.....	50
Tabell 13: Plassering av bedrifter i ihht. Miller & Serafeim (2014) bærekraftsstadier .....	53
Tabell 14: Studiens nøkkelfunn .....	59



## Appendiksoversikt

Appendiks 1: Intervjuguide

Appendiks 2: Oversiktstabell interne og eksterne drivere

Appendiks 3: Koding av primærdata

## Forkortelser og akronymer

<b>BDO</b>	Binder Dijker Otte	<b>KPI</b>	Key Performance Indicators
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer	<b>NAV</b>	Arbeids -og velferdsforvaltningen
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer	<b>NESH</b>	Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora
<b>CS</b>	Corporate Sustainability	<b>NHO</b>	Næringslivets hovedorganisasjon
<b>CSO</b>	Chief Sustainability Officer	<b>NITO</b>	Norges ingeniør- og teknologiorganisasjon
<b>CSP</b>	Corporate Social Performance	<b>NMBU</b>	Norges miljø- og biovitenskaplige universitet
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility	<b>NSD</b>	Norsk senter for forskningsdata
<b>CSRD</b>	Corporate Sustainability Reporting Standard	<b>PWC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>EM</b>	Environmental Management	<b>S-HUB</b>	Sustainability HUB Norway
<b>EU</b>	Den Europeiske Union	<b>SMB</b>	Små og mellomstore bedrifter
<b>FN</b>	De Forente Stater	<b>SME</b>	Small and medium-sized enterprises
<b>HMS</b>	Helse, Miljø og Sikkerhet	<b>SSB</b>	Statistisk sentralbyrå
<b>HR</b>	Human Resources	<b>UiO</b>	Universitetet i Oslo
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization	<b>WCED</b>	World Commission on Environment and Development
<b>KPB</b>	Kunnskapsparken Bodø		

## 1.0 Innledning

Dette kapittelet presenterer studien, samt aktualisering av tematikkens relevans i samfunnet. Problemstillingen og bakgrunnen for denne blir introdusert med tilhørende forskningsspørsmål, samt studiens avgrensninger.

### 1.1 Aktualisering av tema

Verden står ovenfor en global oppvarming, der den globale gjennomsnittstemperaturen har steget 1°C de siste 140 årene (Olerud, et al., 2022). Dette skaper store ringvirkninger for jordens klima og miljø, som igjen påvirker mennesker og økosystem. Det grønne skiftet er kommet som et mottiltak og krever store omstillinger innenfor samfunnet, for vekst og utvikling. Det grønne skiftet er sammenfallende med FNs bærekraftsmål, som innebærer at verdiskapingen må skje innenfor jordens økologiske tålegrense. Et mål er at økonomisk verdiskaping skjer gjennom nye sirkulære forretningsmodeller hvor veksten fasiliterer for lavere klimautslipp og mindre sosiale forskjeller (FN, 2021).

EU har i gjennom The European Green Deal satt seg mål om å bli verdens første klimanøytrale kontinent innen 2050. Det innebærer store muligheter så vel som konsekvenser for mange norske bedrifters investerings- og strategiplaner. En rapport fra PwC (2020) viser til at flere store norske bedrifter har levert tallfestede mål på bærekraft. Studier viser derimot at små og mellomstore bedrifter (SMB) ikke har kommet i gang med bærekraftsarbeidet (Journeault et al, 2021). SMB-segmentet er avgjørende, ettersom disse utgjør 99% av norske bedrifter (NHO, 2022).

Studier viser til at SMB-segmentet har utfordringer med å integrere bærekraft i virksomheten, og viser til at dette hovedsakelig skyldes *manglende kompetanse og erfaring, lite bevissthet på fordeler og ulemper og manglende tid og ressurser* (Journeault et al, 2021). En nyere undersøkelse gjort av PwC (2021) viser at kun 52% av bedrifter i Nord-Norge har en definert bærekraftsansvarlig internt. Kun 11% av de samme bedriftene oppgir at de har kontroll på hva EU-taksonomien innebærer og kun 5% har gjort analyser av sine fremtidige endrede rammevilkår. Rapporten for 2021 viser at 65% av respondentene mener at selskapet ikke har nok kompetente ansatte til å arbeide strategisk og praktisk med bærekraftig utvikling. I Sustainability Hub Norway's rapport for 2019 viser tallene at 9% av respondentene hadde sin primærutdanning innen bærekraft.

Undersøkelser viser at kompetanseheving på alle nivåer må til for at Norge skal nå det grønne skiftet. Sammen med universitetene og høyskolene må bedriftene være tydelige på sitt kompetansebehov for å få nødvendig utdanningstilbud på plass. Det hevdes at «*Manglende kompetanse og tilstrekkelig*

*kunnskap er en sentral barriere for norsk næringsliv i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står ovenfor»* - en felles uttalelse fra NITO, NMBU, PWC, UiO og Skift (Markussen, et al., 2021). Det vil være nødvendig at samfunnsroller og næringslivet samarbeider for å legge til rette for kompetanseheving i alle sektorer av norsk næringsliv. For å kunne møte utfordringer og muligheter knyttet til nye rammevilkår ihht. bærekraftig utvikling, er det avgjørende med god kompetansestyring. For å være strategisk må kompetansestyringen være planlagt og gjennomført med et framtidssyn på bedriftens behov av kompetanse. Målet med strategisk kompetansestyring er å posisjonere bedriftene slik at de kan ta fremtidige nye forretningsområder når de dukker opp. Mangel på strategisk kompetansestyring vil ikke fasilitere for disse mulighetene og fungere som barrierer som hinder virksomhetene.

Bærekraftsrollen er en relativt ny funksjon i organisasjonene, med hovedformål om å utvikle bærekraftige strategier og implementere disse i organisasjonen (Adams & Thorne, 2021). Rollen er sentral i arbeidet med å spre en bærekraftig holdning i hele virksomheten, ha dialog med bedriftens interessenter og analysere- og prioritere over utfordringer og muligheter rundt bærekraftsspørsmål. Studien vil fokusere på bærekraftsrollen, ettersom rollen fungerer som en katalysator for bedriftens bærekraftige utvikling.

### ***1.2 Bidrag, problemstilling og forskningsspørsmål***

Gjennom studien er målsetningen å forstå hvordan små og mellomstore bedrifter arbeider med å tilpasse virksomheten til en bærekraftig utvikling og det grønne skiftet. Nærmere bestemt hvordan bærekraft er forankret i organisasjonen og i hvilken grad de arbeider med å heve bærekraftskompetansen internt. Sentrale interne og eksterne barrierer for bærekraftige aktiviteter vil også belyses. Til sist sikter studien å bidra til å danne kunnskap som kan brukes til deling i tråd med bærekraftsmål nr. 17: samarbeid for å nå målene.

Oppgavens problemstilling er som følgende:

**«I hvilken grad arbeider bærekraftsansvarlige med strategisk kompetansestyring mot bærekraftig utvikling for SMB-bedrifter i Nord-Norge?»**

For å besvare problemstillingen, er tre forskningsspørsmål utarbeidet. Det første studerer hvordan bærekraft blir plassert organisatorisk i virksomhetene og dermed hvordan selskapet arbeider med sin tilnærming til bærekraftig utvikling. I andre forskningsspørsmål blir det undersøkt hvordan bærekraftsansvarlig selv ser på sitt behov for kompetanse og hvorvidt det brukes strategisk kompetansestyring for å møte endrede rammebetingelser knyttet til bærekraftig utvikling.

Bærekraftsrollen er en relativt ny funksjon i organisasjonene, med hovedformål om å utvikle bærekraftige strategier og implementere disse i organisasjonen. Det blir derfor belyst hvordan bærekraftsansvarliges rolle påvirker virksomheten i forhold til bærekraftig utvikling. Det tredje og siste forskningsspørsmål vil belyse mulige interne og eksterne barrierer som hindrer virksomhetene å tilegne seg nødvendig kompetanse for bærekraft. På dette grunnlag er det blitt formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken kompetanse har bærekraftsansvarlig i bedriftene og hvordan påvirker rollen arbeidet med bærekraftig utvikling?
2. I hvilken grad bruker bærekraftsansvarliges rolle strategisk kompetansestyring for å sikre fremtidig behov av kompetanse?
3. I hvilken grad har interne og eksterne barrierer betydning for organisasjonenes evne til å tilegne seg bærekraftskompetanse i Nord-Norge?

### ***1.3 Motivasjon for problemstilling***

Utfordringene og mulighetene SMB-bedrifter har i møtet med bærekraftig utvikling og EU Green Deal er spennende og interessant. Hvordan bedriftene tenker at deres møter kommende endringene, har opptatt forsker den senere tiden og er bakgrunnen til studiens problemstilling. Det er også et ønske om å kunne ta del i denne utviklingen, gjennom sitt fremtidige yrkesliv. Tematikken har derfor blitt undersøkt for å skape et bedre grunnlag for å forstå utfordringer og de muligheter som næringslivet står foran.

### ***1.4 Avgrensning***

Bærekraftig utvikling er et stort og komplekst tema som kan undersøkes fra flere perspektiv. Denne studien er begrenset til å fokusere på om og hvordan bærekraftsansvarlige i små og mellomstore bedrifter benytter seg av strategisk kompetansestyring for å fasilitere bedriftens prestasjon på bærekraftig utvikling. Studiens tidsramme setter, sammen med studiens problemstilling, en naturlig avgrensning for et komplekst tema.

## 2.0 Teori

Dette kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien. Først redegjøres begrepet bærekraft og hvordan dette knyttes til små- og mellomstore virksomheter. Videre vil rollen som bærekraftsansvarlig defineres og beskrives i henhold til bakgrunn og ansvarsområde. Til sist presenteres teori om strategisk kompetansestyring.

### 2.1 Bærekraftig utvikling

I tråd med et økende fokus på bærekraft, har det kommet flere definisjoner på begrepet, men i følge Emas (2015) finnes det enda ikke en standardisert definisjon. Ofte benyttes begreper som corporate sustainability (CS), triple bottom line, environmental management (EM), corporate social performance (CSP) og corporate social responsibility (CSR) for å beskrive en bedrifts fokus mot bærekraftig utvikling. Bærekraft ble aktualisert som et resultat av etterkrigstiden og frem mot tusenårsskiftet da de negative effektene kom som et resultat av den ubalanserte utviklingen på 60- 70- og 80-tallet. Det ble fremtredende for analytikere, politikere og forskere, slik at FN fattet en kommisjon: «World Commission on Environment and Development» (WCED) i 1983. Denne ble ledet av daværende statsminister av Norge, Gro Harlem Brundtland. Kommisjonen fremsatte rapporten «Our Common Future» og den mest benyttede definisjonen på bærekraftig utvikling i 1987:

*«Utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov» (FN, 2021).*

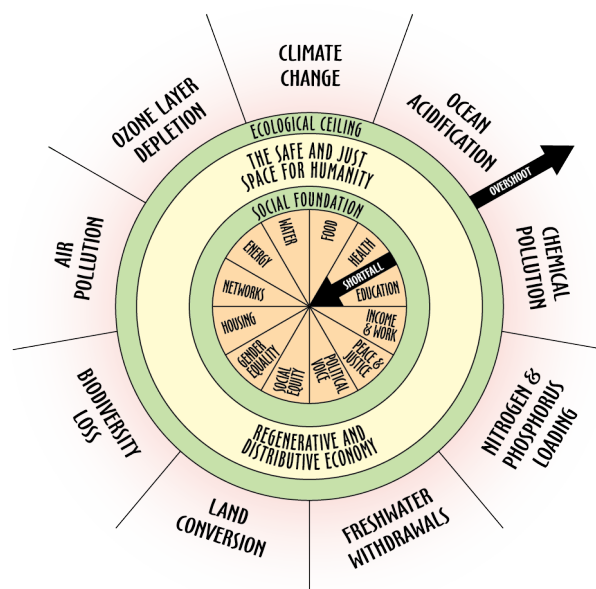
Definisjonen ble aktualisert da bærekraftig utvikling ble delt i tre likeverdige søyler: klima og miljø, sosial utvikling og økonomisk vekst i 1992 ved Rio Summit (FN, 2021). Som bygger på at miljø og sosial utvikling er likestilt med økonomisk vekst. Dette har stått i kontrast mot tidligere fokus på økonomisk gevinst over reduksjon av sosiale forskjeller og planetens økosystem.

Som et resultat av dette ble Tusenårsmålene vedtatt i år 2000 av FN. Disse hadde som mål å bekjempe verdens fattigdom innen 2015. Disse er sett på som vellykket ettersom verdens fattigdom ble halvert i perioden, økt skolegang, reduksjon i dødelighet, samt bidratt til at beslutninger som tas på et globalt nivå kan styres etter predefinerte mål (Norad, 2015). Definisjonen til Brundtland-kommisjonen, sammen med de tre pilarene miljø, sosial utvikling og økonomisk vekst, ble brukt som et utgangspunkt på oppfølgeren av tusenårsmålene: De 17 bærekraftsmålene. Bærekraftsmålene ble vedtatt i 2015 og gjeldende for alle 193 medlemsland av FN. De inneholder 17 mål, med 169 undermål, og alle land gikk sammen for å utvikle rammeverket. I kontrast til Tusenårsmålene så var ikke Bærekraftsmålene utviklet for utviklingsland, men et styringssett for innenrikspolitiske forhold

i medlemslandene og økt samarbeid landene imellom (Norad, 2015). I følge Kallbekken (2015) skal disse målene hjelpe medlemslandene å nå hovedmålet i Parisavtalen: å begrense den globale gjennomsnittlige oppvarmingen til 2°C, før århundret er over og etterstrebe å begrense temperaturøkningen til 1,5°C.

I senere tid har det blitt rettet kritikk mot at klima- og miljøpilaren av bærekraft har fått mye engasjement, hvor viktigheten med økonomisk stabilitet og sosiale forskjeller har blitt neglisjert. Det er avgjørende at en ser de tre pilarene som gjensidig avhengige av hverandre og at et skjevt fokus vil resultere i at måloppnåelsen uteblir (Bebbington, Russell, & Thomson, 2017). En ser nå tendenser på at sosiale forhold ved bærekraft er blitt løftet frem og et økt fokus har oppstått.

Kate Raworth introduserte i 2017 «The Doughnut Economy», en modell med formål om å guide menneskeheten til en tilstand hvor hvert menneske kan oppnå behov, samtidig som planetens begrensninger ikke blir oversteget. Pilarene klima og miljø, sosial utvikling og økonomisk vekst vil bli presentert gjennom Raworth (2017) Doughnut-model.



Figur 1: The Doughnut Economy (Raworth, 2017)

### 2.1.1 Klima og miljø

En menneskeskapt krise har oppstått som følge av et overforbruk av planetens ressurser, som ikke jorden selv kan fornye hurtig nok. Det forbrukes blant annet i stor grad olje, kull og gass som energikilder som forårsaker store mengder med klimagassutslipp. Disse utslippene har en forsterkende effekt på drivhuseffekten, som der igjen skaper økte temperaturer og resulterer i klimaendringer (FN, 2021).

Den svenske forskeren Johan Rockström, sammen med et forskningsteam på 30, kom i 2009 frem til at planeten har ni forskjellige menneskeskapt klimatiske utfordringer (Rockström, et al., 2009). Disse vil alle måtte korrigeres for at planeten skal kunne opprettholde en levende planet i fremtiden. Disse ni er: klimaendringer, havforsuring, kjemisk forurensning, nitrogen- og fosforbelastning, ferskvannsutttak, jordkonvertering, tap av økologisk mangfold, luftforurensing og ozonlag-uttømming (Rockström, et al., 2009). Disse utfordringene er lagt som rammeverk for FNs 17 bærekraftsmål og Raworth's Doughnut Model. I modellen dannes det et økologisk tak som vi mennesker ikke må overstige.

### ***2.1.2 Sosial utvikling***

Sett tilbake til Brundtlands-kommisjonens definisjon på bærekraft, så nevnes det «å imøtekomme behov (...) dekke sine behov» (FN, 2021). I 1987 ble ikke ordet behov ytterligere beskrevet, slik at det har vært opp til hver enkelt å definere hva de selv mener behov innebærer. Igjennom arbeidet med FNs 17 bærekraftsmål har disse udefinerte behovene blitt drøftet, og en internasjonal enighet om 12 universale, grunnleggende menneskelige behov kom til. Disse har fått sosiale minimumsgrenser og er alle dekt av bærekraftsmålene. Disse er: vann, mat, helse, utdanning, lønn og arbeid, fred og rettferdighet, politisk stemme, sosial likestilling, kjønnslikestilling, bolig, nettverk og energi. Ved å ikke opprettholde disse minimumsgrensene vil menneskeheten i følge Raworth (2017) havne i mangel for bærekraftig utvikling. Sosial utvikling er derfor like viktig som å unngå økologisk overskridelse.

### ***2.1.3 Økonomisk vekst***

Ved å overholde posisjonen inni Doughnut-modellen (Raworth, 2017), vil planeten måtte skape en regenererende og distribuerende økonomi. Økonomisk vekst handler derfor om vekst som sikrer trygghet ved å ikke overskride økologiske grenseverdier og overholde sosial utvikling (Raworth, 2017). Et skifte til et sirkulært økonomisk system er nødvendig for å sikre at vi er innenfor rammebetingelsene til Doughnut-modellen. Ved en overgang fra ikke-fornybare ressurser til en samfunnsmodell som utnytter naturressurser og produkter effektivt, så lenge som mulig, i et kretsløp der minst mulig ressurser går tapt. En slik samfunnsmodell vil kunne skape en bærekraftig utvikling som hensyntar behovene til fremtidige generasjoner (MacArthur, 2022). Den økonomiske pilaren handler derfor om å endre verdens tankesett, slik at bærekraftig produksjon av varer og tjenester får økt verdi.

## ***2.2 Bærekraft i små og mellomstore bedrifter***

Sagberg (2020) beskriver at bærekraft er blitt en hygienefaktor, et virkemiddel for unngåelse av ekstern misnøye fra interessenter, for større foretak. I senere tid har bærekraft fått indirekte påvirkning

på små og mellomstore bedrifter (SMB). Blant annet gjennom økt forventning og krav fra myndigheter og andre virksomheter, på å levere et ikke-finansielt regnskap på deres bærekraftsaktiviteter. Slike regnskap inkluderer bedriftens bunnlinje som består av de tre pilarene i bærekraftig utvikling. Mange av de samme forventningene har blitt stilt til SMB-segmentet, ettersom de ofte er underleverandører. Her får bedrifter krav om å vise hvilke effekter de har på sosiale- og miljømessige forhold hvor de har sine aktiviteter. I så måte har det oppstått begreper som Corporate Social Responsibility (CSR), og i senere tid Corporate Sustainability (CS).

### **2.2.1 Corporate Social Responsibility & Corporate Sustainability**

CSR ble for første gang introdusert av Howard Bowen i 1953 gjennom boken «The Social Responsibility of a Businessman», som definerte CSR som: “(...) *the obligation of business to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of objectives and values of our society*” (Bowen, 1953, sitert av Moratis, 2016, s. 28). Begrepet har utviklet seg over tid, men har beholdt kjernen i budskapet: “(...) *policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the community in which it operates*” (Porter & Kramer, 2011, sitert av Moratis, 2016, s 31). Likheten mellom disse sitatene er at bedriftene skal tilføye verdi i det sosiale- og økonomiske aspektet i de samfunnene hvor de har sine aktiviteter. Felles for de begge er at klima- og miljøaspektet er fravikende. Dette har blitt møtt med kritikk, hvor det menes at man har gjort en kosmetisk representasjon av den opprinnelige definisjonen. En bidrar ikke til bærekraftig utvikling ved å ikke ta alle tre pilarene inn i definisjonen og vil i hovedsak bare fremme virksomhetens rykte (Moratis, 2016, s 32).

I de senere år har en nyere definisjon av CSR blitt fremmet av Vasser (2011), kalt CSR 2.0 som i tillegg vektlegger klima- og miljøaspektet. I motsetning til CSR 1.0 som bygger på å gjøre inkrementelle endringer i virksomheten. CSR 2.0 har et holistisk syn på systemet rundt næringslivet og samfunnet for øvrig, og defineres som: «*CSR 2.0: Comes down to one thing: clarification and reorientation of the purpose of business. It is a complete misnomer to believe that the purpose of business is to be profitable, or to serve shareholders. (...) Ultimately, the purpose of business is to serve society, through the provision of safe, high quality products and services that enhance our wellbeing, without eroding our ecological and community life-support systems*” (Vasser, 2011, sitert av Moratis, 2016, s 32). Definisjonen sier blandt annet at virksomhetens mål ikke er økonomisk vekst gjennom profitt og utbytte, men bidrar med bærekraftige produkter og tjenester som øker vår velstand uten å gå på bekostning av økologiske og samfunnsmessige økosystem.



Corporate Sustainability (CS) derimot, beskriver et mer langsiktig syn på bærekraftig utvikling. CS handler ikke kun om å korrigere virksomheters aktiviteter til å bli mer bærekraftig, men hvordan man over tid skaper bærekraftig verdiskaping (Lueg, Pedersen, & Clemmensen, 2013). Likevel argumenterer Lo (2010) at både CSR og CS er «frivillige forretningsaktiviteter» og at CSR er en underliggende overgangsperiode som virksomheter gjennomgår før implementering av sitt CS arbeid. Amini & Bienstock (2014) definerer CS “(...) embraces the idea than an organization, in order to remain fundamentally sustainable in the long term, must consider all of the contexts in which it is embedded: economic, social and environmental” (Amini & Bienstock, 2014, s. 2). Dette viser til at CS i større grad er et overordnet styringssett hvor virksomheten styrer etter de tre pilarene klima og miljø, sosial utvikling og økonomisk vekst når de planlegger sine aktiviteter. CSR er i kontrast: kontekstspesifikke aktiviteter som ansvarliggjører virksomheten i etterkant av en aktivitet (Lo, 2010).

### 2.2.2 Interne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB

Gjennom økte investeringer som CSR aktiviteter, markedsføring, bærekraftsrapportering, skadebegrensning, karbonkompensasjon og lignende fra virksomheter, sees et økt fokus på miljøbevissthet og bærekraftige initiativ. Her er det de store selskapene som har vært proaktive i deres tiltak, mens forskning viser at SMB-segmentet henger etter (Brammer et al., 2012; Cassells & Lewis, 2011, sitert av Yadav et al., 2018). I følge Yadav et al., (2018) skiller man mellom to sett med drivere som styrer bærekraftstiltakene hos SMB-segmentet: interne og eksterne drivere.

	Type driver	Forklaring
<b>Interne Drivere</b>	<b>Ansatte</b>	<i>Familiære krav. Opprettholde eget rykte. Optimale arbeidsforhold.</i>
	<b>Organisasjonskultur</b>	<i>Personlige verdier fra ledelsen og selskapet. Vaner, moral og livsstil. Engasjement.</i>
	<b>Merkevareimage og omdømme</b>	<i>Tiltrekke kunder, som øker inntjening. Tilfredsstillte eksterne interessenter. Styrke offentlig renommé.</i>
	<b>Konkurransefortrinn og strategiske hensikter</b>	<i>Motivasjon for økonomisk egeninteresse gjennom styrket markedsposisjon. Tiltak som kostnadsreduksjon, og produktifferensiering.</i>
	<b>Evne til miljøledelse</b>	<i>Evne gjennom kompetanse gir mulighet for proaktive og treffsikre responser på muligheter.</i>
	<b>Størrelse på virksomheten</b>	<i>Styringsverktøy for bærekraft implementeres i økende grad etter størrelsen på selskapet.</i>

Tabell 1: Interne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB

Zhang, et. al. (2009) henviser til en av de sterkeste driverne til bærekraftige tiltak er egne ansattes krav til virksomheten de arbeider for. Så vel om egne ansatte direkte, så settes det krav fra familien til de rundt virksomheten også. Bakgrunnen med slike krav er at ansatte ønsker å opprettholde egen rykte for å bidra til bærekraftige tiltak, samt at arbeidsforholdene innad i virksomheten blir så

optimale som mulig (Yadav, et al., 2018). Bedriftens toppledere verdier og etikk, ledelsesstøtte og kunnskapsledelse er inkludert i en virksomhets organisasjonskultur. Her er de iboende verdiene til selskapet med på å drive frem et miljøansvar i bedriften. Personlig engasjement fra ledergruppen etterlignes i SMB-virksomheter i større grad, og er dermed en pådriver for en bærekraftig holdning i selskapet (Cambra-Fierro & Ruiz-Benitez, 2011). Virksomhetens evne gjennom kompetanse, eiendeler og tilgjengelig teknologi vil kunne styrke muligheten for mer presis miljøledelse ved eksterne krav. SMB-er med erfaring i bedriften og utarbeidede interne miljøledelsesevner vil kunne gi mer treffsikre og proaktive responser knyttet til bærekraftspraksis. Å inneha en slik ressursbase tilgjengelig er en viktig evne og en kritisk suksessfaktor for god miljø- og driftsprestasjon i forhold til bærekraftig praksis (Thanki & Thakkar, 2018).

SMB-segmentet drives også av sosialt kapital som er med på å forbedre virksomhetens omdømme som et økologisk ansvarlig firma i markedet. Dette igjen vil kunne resultere i økonomiske gevinster, vil kunne legitimere virksomhetens eksistens, tiltrekke kunder som igjen vil kunne øke inntjening og tilfredsstillende dermed eksterne interesser (Wahga, et. al., 2018). Dette vil kunne være tiltak knyttet til kostnadsreduksjon, avfallsreduksjon, resirkulering og differensiering av produkter og tjenester som vil kunne gi virksomheten en konkurransefordel. Strategiske insentiver som langsiktig økonomisk- eller markedsposisjon fungerer også som motivator for SMB-segmentet til et bærekraftig engasjement (Yadav, et. al., 2018). Yadav, et al. (2018) viser at også størrelsen har en implikasjon på virksomheten, og virker som en betydelig motivator for bærekraft. Her har mellomstore selskaper vist større engasjement og motivasjon. Også styringsverktøy for bærekraft implementeres i økende grad etter størrelsen på virksomheten, samt også den positive oppfatningen innad i selskapet.

### 2.2.3 Eksterne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB

I henhold til forskning gjort av Studer, Welford & Hills (2006) indikerer resultatene at eksterne press er kritisk for at SMB-segmentet skal være villig til å implementere bærekraftige tiltak i virksomhetene, og at uten dette presset ville ikke selskapene vært nok engasjert. Studiet fant to hoved drivere: forskjellige interessenter og hvor håndfast den aktuelle næringen er.

	Type driver	Forklaring
Eksterne drivere	Myndigheter	Implementering av lover, regulativ og økonomisk- og strukturell støtte. Bærekraft blir i størst grad motivert av lovgivning.
	Kunder	Gjennom etterspørsel drives utvikling av bærekraftige produkter og tjenester.
	Nettverk og allianser	Tillit og samarbeidsforhold fremmer bærekraftige tiltak.
	Leverandører	Motivasjon skapes gjennom tilgangen til grønne verdikjeder.
	Lokalsamfunn	Felleskapet motiverer gjennom miljøbevissthet.

<b>Konkurrenter</b>	<i>Selskaper med svak miljøledelse tolker konkurrenters oppførsel i markedet og følger de tiltak som majoriteten gjennomfører.</i>
<b>Hvor håndfast næringslivet og omgivelsene er</b>	<i>Bærekraftige produkter lanseres lettere i et marked hvor produktet kan settes i system av andre bærekraftige produkter. Det er lettere å endre prosesser når virksomheten har håndfast etterspørsel.</i>

Tabell 2: Eksterne drivere for bærekraftige aktiviteter i SMB

Myndigheter er en svært viktig pådriver for overgangen til bærekraftig praksis i SMB-segmentet, hovedsakelig gjennom muligheten til implementering av regulativ, lover, økonomisk- og strukturell støtte og kunnskapsformidling. Bærekraftige aktiviteter er først og fremst motivert av lovgivning: «*Regulation may be the most appropriate mechanism to improve the environmental performance of small firms*» (Yadav, et al., 2018, s. 537). Det er unison enighet blant forskere om at etterspørsel etter bærekraftige produkter og tjenester, driver teknologi og utvikling på grønne prosesser og produksjon i SMB-segmentet (Battisti & Perry, 2011).

Positiv holdning fra eiere og ledere mot nettverk i det lokale næringslivet fremmer opprettelsen av tillit- og samarbeidsforhold, som jobber for bærekraftig utvikling. SMB-er vil positivt påvirkes av å kunne formidle sin kunnskap og progresjon (Revell, Stokes, & Chen, 2010). Studier viser til at felleskapet gir en viktig motivasjon for bærekraftig praksis i SMB. Yadav, et. al. (2018) viser til at det varierer noe fra hvor i samfunnet det eksterne presset kommer fra. Felles for de er at de i stor grad har skapt miljøbevissthet, normer og krav som har vært en viktig driver for bærekraftspraksis

Leverandører gir en sterk drivkraft for SMB-segmentet i deres motivasjon for å implementere bærekraftige tiltak, igjennom å muliggjøre deltakelse i grønne forsyningskjeder. Dette igjen avhenger av bedriftens kompetanse og hvor raskt virksomheten kan være klar i henhold til krav som stilles (Yadav, et. al., 2018). Trender i markedet gjør at virksomheter endrer praksis over tid. Der hvor virksomheter ikke har evne til selv å tolke markedsdynamikk, grunnet svak miljøledelse, har en tendens til å følge sine konkurrenters oppførsel i markedet. Det er lettere å implementere bærekraftige tiltak hvor det er håndfaste parameter, og man dermed kan sette sine bærekraftige produkter inn i et system av andre bærekraftige produkter. SMB-er vil i større grad kunne på en lettere måte implementere miljøvennlige prosesser, produkter og tjenester i sektorer som har større håndfast etterspørsel og nærliggende produkter (Hoogendoorn, et. al., 2015).

### **2.2.3 Barrierer for bærekraftige aktiviteter i SMB**

I henhold til Garavan et al., (2010) skiller man på tre forskjellige typer nivåer av barrierer, ved implementering av CSR og CS hos virksomheter: individuelt nivå, organisatorisk nivå og institusjonelt nivå.

	<b>Nivå</b>	<b>Forklaring</b>
<b>Barrierer</b>	<b>Individuelt</b>	<i>Kunnskap. Motstridende oppfatninger til bærekraft. Bedriftens verdsettelse av egne ansatte og deres bidrag.</i>
	<b>Organisatorisk</b>	<i>Motstridende organisasjonskultur. Fremmed språkdrakt. Kommunikasjonsproblemer. Samarbeidsvansker.</i>
	<b>Institusjonelt</b>	<i>Eksternt press for å være konsis med markedet. Bransjestandarder – feilaktig syn på beste praksis. Feiltolkede premisser og adferd som tas for gitt. «Alltid gjort på denne måten»-holdninger.</i>

Tabell 3: Barrierer for bærekraftige aktiviteter i SMB

På et individuelt nivå kan faktorer som kunnskap og forståelse av hvorvidt nye rutiner eller prosesser bidrar til måloppnåelse, gjennom verdier, strategi og motivasjon. Ansatte kan ha motstridende oppfatninger og personlige meninger omkring klima- og miljøspørsmål. Faktorer som ansatte ser på tiltakene som bortkastede ettersom «det jeg gjør eller min bedrift gjør» ikke utgjør en vil også kunne fungere som en brems for virksomheter. En siste faktor er hvordan ansatte oppfatter at virksomheten verdsetter deres bidrag, og dermed har omsorg for den ansatte (Garavan et al., 2010).

På et organisatorisk nivå har kultur innvirkning på den enkeltes underbevissthet og oppførsel. Dermed har kulturen betydning for hvordan ansatte handler i møte med CSR og CS tiltak, særlig om virksomheten har flere subkulturer som kan virke motstridende mot hverandre (Garavan et al., 2010). Nye strategier kommer gjerne med ny terminologi og et unikt språk som kan være utfordrende for virksomheter å implementere uten at dette blir satt i en kjent kontekst. Hensyntar man ikke måten kommunikasjonen skjer på, kan ansatte få mindre motivasjon for bærekraftige handlingsplaner. Flere organisasjoner har lav involvering av ansatte som naturligvis vil kunne få ansatte til å føle seg umyndiggjort, noe som vil være destruktivt for bærekraftig utvikling. Til sist spiller samarbeid inn som et viktig premiss for at bærekraftige tiltak skal kunne fungere i praksis (Garavan et al., 2010).

På et institusjonelt nivå er krefter som omfavner virksomheten eksternt, krefter som samlet sett gir mening for hvordan virksomheter gjør som de gjør (Garavan, et al., 2010). Det vil si at virksomheter er under et konstant press for å tilpasse seg og være konsist med markedet. Bedrifter som er usikre i sin utvikling, vil tiltrekkes av tiltak, praksiser og prosesser som andre aktører i markedet gjennomfører. Virksomheter følger bestemte praksiser som er blitt til bransjestandarder – «alltid har det vært gjort på denne måten» - er en typisk påvirkning. Dette kan gi feilaktig syn på beste praksis og være til hinder for implementering av bærekraftige nye løsninger. Oppfatninger eksternt kan bli til adferd som er ubestridt og som tas for gitt, noe som kan føre til motstand for implementering av

bærekraftige strategier og forretningsideer, ved at beslutningstakere tror at disse praksisene er ekte og verdifulle (Garavan et al., 2010).

## 2.3 Bærekraftsstadium

Flere studier illustrerer bærekraftsarbeid i bedrifter som en utviklingsprosess over forskjellige stadier (Miller & Serafeim, 2014). Ved at selskapene går en økende, trappelignede prosess, vil deres relasjoner med virksomhetens interessenter, målsetninger og ansvar øke forholdsmessig. Studiene viser også at bedriftene knytter bærekraft mot strategi og styring i større grad etter hvor de befinner seg i bærekraftsstadiumene.



Figur 2: Bærekraftsstadium (inspirert av Miller & Serafeim (2014))

### 2.3.1 Etterlevelseshet

Etterlevelseshet representerer stedet hvor flest virksomheter for første gang engasjerer seg i bærekraftsarbeid (Miller & Serafeim, 2014). Her starter det innledende arbeidet, som ofte går ut på å etterleve lover, forskrifter og retningslinjer fra eksterne interessenter. Disse er forpliktelser for arbeids-, miljø-, helse- og sikkerhetsreguleringer, samt lover. I tillegg er det lover for menneskerettigheter og miljøvern. Det initierte arbeidet er sjeldent knyttet til virksomhetens strategi og dermed blir dette arbeidet gjort som en tilsidesatt del av kjernevirksomheten. Det er svært sjeldent at virksomheter i denne fasen har innledet samarbeid med andre aktører eller at et slikt arbeid blir koordinert sentralt i bedriften (Miller & Serafeim, 2014).

I følge Miller & Serafeim (2014) har virksomheter som ansetter en formell ansvarsperson i den tidlige fasen av sitt arbeid, en større positiv effekt på virksomhetens administrerende direktør og eiere. Gjennom denne ansettelsen øker sannsynligheten for at ledelsen vil få større involvering og engasjement rundt virksomhetens bærekraftsarbeid. Studien til Miller & Serafeim (2014) viser også at dette engasjementet avtar gradvis når bedriften beveger seg opp trappen til effektiviseringsstadiet

og til innovasjonsstadiet – noe som tyder på at ledelsen allerede da er svært involvert i bærekraftsrelaterte strategier og prosesser. Som et resultat av at organisasjonene begynner å initiere bærekraftige overenstemmelsestiltak, vil det gjerne dukke opp ansatteinitiativ - i form av resirkuleringstiltak og økt fokus på «sykle-til-jobben»-ordninger. Dette er tiltak som ikke er strategiske eller koordinert fra ledelsen, samt at de ligger utenfor de ansattes formelle ansvarsområder (Miller & Serafeim, 2014).

Bedrifter i etterlevelsesfasen har sjeldent ansatt en formell bærekraftsansvarlig eller andre tilsvarende roller. I den grad virksomheten har opprettet en CSO-stilling, finner studien til Miller & Serafeim (2014) ut at vedkommende i de fleste tilfeller var tidligere ansatt i en annen rolle, med relaterbare arbeidsoppgaver. Det tidlige bærekraftsarbeidet gis ofte til roller i virksomheten hvor arbeidsoppgavene kan gi synergieffekter eller hvor overenstemmelse er en del av eksisterende arbeidsoppgaver. Innsamlet data, som Miller & Serafeim (2014) innhentet, viser et konsistent mønster der administrerende direktører ofte gir det bærekraftige ansvaret til mennesker i organisasjonen som de allerede har en sterk relasjon til. Dette for at vedkommende innehar troverdighet og allerede da er godt plassert i organisasjonen for å kunne drive frem en bærekraftig endring med suksess (Miller & Serafeim, 2014).

### ***2.3.2 Effektiviseringsstadiet***

Når virksomheter går over i det andre steget, gjenkjennes dette ved at de tilegner seg en strategisk fremgangsmåte for bærekraftsarbeidet. I stedet for å bare tilpasse seg det ytre presset begynner virksomhetene å respondere på dette presset fra interessenter, samtidig som bedriftene ønsker vekst til bunnlinjen. Her kommer tiltak som redusering av avfall og få mer ut av virksomhetens innsatsmidler. I stedet for at dette kun er en intern prosess, vil bedrifter nå gå ut til sine interessenter og engasjere seg i samtaler hvor målet er at: sammen får vi en felles forståelse. Virksomhetene har også behov for å beskytte og forbedre bedriftens rykte når de går offensivt ut i markedet. Miller & Serafeim (2014) viser til et ønske om å legitimere sin virksomhets eksistens mot fremtiden. I disse samtalene vil også retningslinjer og lover gjerne bli debattert som et ledd i at virksomhetene ønsker favoriserende tiltak slik at driften kan bli så resurseffektiv som mulig (Miller & Serafeim, 2014).

Virksomhetene i denne fasen ansetter oftere CSO-rollen og plasserer denne rollen til å direkte rapportere til administrerende direktør. Tiltak som livssyklusanalyser og ansattundersøkelser blir gjerne nå satt i system, mens virksomheten beveger seg fra en bunnlinje-tilnærming til en trippel bunnlinje. I likhet med etterlevelsesstadiet er også effektiviseringsstadiet en reaktiv prosess hvor det

fremdeles er et fokus mot å reagere på ytre press og markedssvingninger for å komme i en favoriserbar økonomisk posisjon (Miller & Serafeim, 2014).

### **2.3.3 Innovasjonsstadiet**

Når virksomheter går til siste stadiet: Innovasjonsstadiet, starter en proaktiv- og transformativ tilnærming til bærekraft (Miller & Serafeim, 2014). Her vektlegges det at strategiene er markedsdrevne, med et sterkt fokus på innovasjon gjennom å direkte adressere samfunnsproblemer som klimaendringer, vannforvaltning, avskoging og en økende befolkning med fedme. Igjen øker andelen bedrifter som ansetter en CSO-rolle. Gjennom ansettelsen skal CSOen være med å kultivere en organisatorisk transformasjon gjennom planer og tiltak i bedriften. Dette beskrives som “a blueprint for creating the organization of the future” (Nadler, Shaw & Waltson, 1995, sitert av Miller & Serafeim, 2014). Bærekraft blir nå en integrert del av selskapets kjernevirksomhet. Virksomhetenes strategi er svært viktig i dette stadiet, de må ha en visjon som står sterkt i forhold til selskapets aktiviteter. I innovasjonsstadiet jobber ledergruppen sammen for å fremme en bærekraftig strategi for hvordan bedriften skal kunne være godt forberedt og kunne utvikle seg i forhold til endrede rammevilkår og langsiktige endringer i verden. Her skiller også innovasjonsstadiet seg fra de to foregående stadiene som er ganske generiske. Innovasjonsstadiet gjør bærekraftsarbeidet mer tilpasningsdyktig i forhold til markedet der virksomheten befinner seg, eller har planer om å utvide til (Miller & Serafeim, 2014).

## **2.4 Rollen som Bærekraftsansvarlig**

Etttersom at virksomheter opplever at bærekraft er en forutsetning for vekst og utvikling, har utnevnelsen av bærekraftsansvarlig blitt en trend i flere sektorer (Miller & Serafeim, 2014). Det kan være på bakgrunn av et ønske om en reduksjon av egen påvirkning på klima og miljø eller å være pådriver for økt levestandard i sitt lokalsamfunn eller der virksomheten opererer. En undersøkelse gjort av Massachusetts Institute of Technology og Boston Consulting Group (2017) kom frem til at virksomheter tilnærmer seg bærekraft ulikt og rollen som bærekraftsansvarlig har mange forskjellige titler og arbeidsinnhold. I studien var det svært varierende hvor den bærekraftsansvarlige var plassert i organisasjonen (Kiron, et al., 2017).

*“I meet lots of other CSOs – none of us have the same job”* - informant (Adams & Thorne, 2021).

Kiron, et al. (2017) viser til at det eksisterer svært mange forskjellige varianter av titler til stillingen, i denne oppgaven vil titler som bærekraftsjef med flere bli gitt samlebetegnelsen CSO/Bærekraftsansvarlig. Antall selskaper som har ansatt en CSO har i løpet av en åtteårsperiode

mellom 1995-2003 doblet seg og doblet seg igjen frem mot 2008, selv om utviklingen har flatet ut frem mot 2014 (Makower, 2013).

### **2.4.1 Kompetanse for rollen**

Gjennom Sustainability Hub Norway (S-HUB) årlige rapport for 2020, deltok 176 informanter fra norske bedrifter. 85% av informantene kom fra posisjoner i selskapene hvor bærekraft var en del av deres rolle, mens 45% hadde bærekraft som sitt eneste arbeidsområde. Resultantene tilsa at kun 31% har noe utdanning innenfor bærekraft. Dette er en oppgang fra 24% fra 2019-rapporten (Friis, 2020). I S-HUB (2019) viser tallene at 9% av respondentene hadde sin primærutdanning innen bærekraft. Rapporten for 2021 viser at 65% av respondentene mener at selskapet ikke har nok kompetente ansatte til å arbeide strategisk og praktisk med bærekraftig utvikling. Problemstillingen støttes av Hægeland (2002) som viser til at erfaringspremien fra arbeid øker ved utdanningsnivå: *«læring gjennom formell utdanning og uformell læring gjennom arbeid ikke er substitutter for hverandre, (...) læring på jobben kan ikke enkelt kompensere for manglende formell utdanning»* (Hægeland, 2002, s. 43). Tallene til S-HUB viser til at det er en mismatch mellom virksomheters ambisjonsnivå og evnen til å oppnå disse. *“Despite high commitment, there is still a weak level of competence across organizations to meet the high ambitions of sustainability from the top management”* – Christel Langebrekke, CEO, Personalluset (S-HUB, 2022).

Det er flere studier som viser til at erfaringen til CSO-rollen kommer i hovedsak gjennom interne opprykk. Det eksakte tallet er vanskelig å gi ettersom studiene varierer i stor grad mellom 55-85% (Weinreb Group, 2011; Greenbiz, 2013; Miller & Serafeim, 2014; Adams & Thorne, 2021). De kommer oftest fra roller innenfor markedsføring, kommunikasjon, forskning og driftsavdelinger. I S-HUB (2021) svarer respondentene på hvilken kompetanse innen bærekraft som er mest etterspurt i deres organisasjon, de mest nevnte ordene var: rapportering, sirkulærøkonomi, human rights, ressurser og verdikjede.

Videre viser resultatene at 73% av respondentene kom fra topp- eller mellomleder posisjoner. I henhold til Miller & Serafeim (2014) er strukturen i organisasjonen og det organisatoriske ansvaret viktige faktorer for suksess (Kellogg, 2011, sitert av Miller & Serafeim, 2014). Det vises til at virksomheter plasserer CSO-rollen forskjellig i et organisasjonskart. Hvor lengre CSO-rollen er plassert unna administrerende direktør eller styret, desto mindre oppmerksomhet, innflytelse og autoritet innehar rollen (Adams & Thorne, 2021). Sannsynligheten for direkte rapportering til leder øker når bedriften er passert etterlevelseshadet, og studien viser at autoriteten øker gjennom bærekraftsstadiene.



### 2.4.2 Ansvarsområdet til bærekraftsansvarlig

Ettersom virksomheter utvikler seg gjennom de tre beskrevne stadiene, gjør også CSO-rollen det gjennom hva rollen innebærer og har fokus på. Studien til Miller & Serafeim (2014) inneholdte 66 informanter gjennom 27 forskjellige industrier på et globalt nivå. Gjennom disse intervjuene kom forfatterne opp med åtte ansvarsområder som alle falt under rollen som CSO eller tilsvarende posisjon i selskapene. Det er sammensatt en tabelloversikt som viser til de ulike ansvarsområdene og i hvilket bærekraftsstadium de, i følge Miller og Serafeim (2014) tilhører.

Ansvarsområdet til bærekraftsansvarlig	<p><b>Utvikling og implementering bærekraftstrategier</b></p>	<p><i>Gjennom bærekraftige strategier skal virksomheten kunne innovere og utnytte nye forretningsområder. Den må være tilpasningsdyktig og kunne endres ved behov ettersom markedet endrer seg. Ved noen tilfeller må hele forretningsmodellen forkastes og en fullstendig transformasjon må til for å kunne skape en posisjon for selskapet i et endret marked. For at CSO-rollen skal kunne arbeide med de beste forutsetninger, må virksomheten ha en forretningsmodell som er tilpasningsdyktig gjennom et fokus på endring og utvikling slik at selskapet er posisjonert for fremtiden.</i></p>	Etterlevelsesstadiet
	<p><b>Bærekraftsrapportering</b></p>	<p><i>Funksjonen bak bærekraftsrapportering er at virksomheten skal skaffe seg innsikt, kunne identifisere og prioritere egen påvirkning på klima og miljø, mennesker og samfunnsøkonomien – for så å være transparent til interessenter om egen påvirkning. Formålet med å rapportere virksomhetens prestasjon på bærekraft ligger i at interessenter får økt innsikt og dermed kan ta beslutninger på bakgrunn av det. Dette er for SMB-segmentet frivillig, per dags dato (Ellefsen, 2019).</i></p>	Effektivitetsstadiet
	<p><b>Håndtere relasjoner med interessenter</b></p>	<p><i>Bærekraftsansvarlige må opprette og holde kommunikasjon med virksomhetens interessenter slik at bedriften opprettholder sitt omdømme og kan benytte den eksterne informasjonen til å forbedre sin prestasjon i markedet. Alle virksomheter, uansett bærekraftsstadium, må forholde seg til interessenter, slik at dette vil være en naturlig oppgave som CSO-rollen innehar.</i></p>	Etterlevelsesstadiet
	<p><b>Lære opp ansatte i bærekraft</b></p>	<p><i>En virksomhet er ikke tjent med å kun ha et fåtall av sine ansatte med kompetanse om bærekraft. Bærekraftsarbeid bør plasseres tett på områder i bedriften hvor bærekraftig verdiskaping blir produsert. At da flere ansatte har en god forståelse for hvorfor dette vil være viktig, vil kunne skape et miljø der alle drar i samme bærekraftig retning. Å lære opp ansatte krever at virksomheten har en strategisk tilnærming til sitt bærekraftsarbeid, men også en proaktiv tilnærming. Ansatte bør ha mulighet til å planlegge og gjennomføre utviklingstiltak som en del av arbeidet.</i></p>	Innovasjonsstadiet

	<b>Lære fra eksterne kilder</b>	<i>Det vil være svært nyttig for virksomheten å innhente læring fra eksterne kilder. Dette i form av formell kompetanseheving som kurs og forelesninger, men også gjennom uformelle møter med andre virksomheter hvor informasjon utveksles. Dette vil kunne forbedre bedriftens prestasjon og prosesser og bidra til at bærekraftig utvikling skjer gjennom samarbeid med andre.</i>	Effektivitetsstadiet
	<b>Fasilitetsstyring</b>	<i>Ansvarer på fasilitetsstyring av virksomheten hos bærekraftsansvarlig. Dette innebærer å tilrettelegge for at de primære aktivitetene i bedriften er støttet av gode systemer. Her vil det være å tilse at de ansatte har gode arbeidsforhold for effektiv utførelse av sine arbeidsoppgaver ved at den menneskelige faktoren er i førersetet. Her kommer faktorer som plassering av kontorer, kantine, lyd og lys, vedlikehold, samt helse, miljø og sikkerhet.</i>	Effektivitetsstadiet
	<b>Analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer</b>	<i>Gjennom vesentlighetsanalyser skal virksomheten ha oversikt over sitt nedslagsfelt og sine innvirkninger. Å identifisere disse utfordringene vil virksomheten få belyst sine utfordringer knyttet til miljø-, sosiale- og økonomiske forhold og kunne ta avgjørelser basert på informasjonen.</i>	Innovasjonsstadiet

Tabell 4: Ansvarsområdet til bærekraftsansvarlige

Oppsummert har bærekraftsansvarlige et vidt spekter av ansvarsområder. Flere studier har fremhevet at hovedoppgaven til CSO-rollen er å utvikle bærekraftige strategier for virksomheten, og kunne implementere denne i organisasjonen (Arntzen & Gjestad, 2020). Alex Osterwalder viser til: *I really do believe that better business models will always out-compete better technologies or better products*” (Osterwalder, 2019). Her fremmes viktigheten med at forretningsmodellen har tatt høyde for risikoen ved endringer og forstyrrelser. I følge Regnskapsloven §3-3 C «Redegjørelse om samfunnsansvar» pålegges store virksomheter å rapportere på menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, ytre miljø og korrupsjon. Å rapportere på bærekraft vil kunne bety at virksomheten burde gjennomføre interessekartlegginger og vesentlighetsanalyser. En bedrifts interessenter hensetter en rekke krav til bedrifter som håndteres av virksomheten og er nå ansett som svært viktig forutsetning for at virksomheten skal få sin eksistens legitimert. Kravene som stilles er i økende kompleksitet og går på de tre pilarene i bærekraft – økonomisk vekst, sosial utvikling og miljø.

#### 2.4.3 Forskjell på intern og ekstern kompetanse

En studie gjort av Larsen & Olsen (2015) undersøker om eksterne personer i små og mellomstore selskaper øker informasjonskvaliteten. Resultatet fra 80 respondenter i Troms fylke ble, overaskende nok, at selskapene ble tilført svakere regnskapskvalitet, dog et ikke signifikant resultat. Studien viser til at små virksomheter ikke får tilført mer kompetanse eller kontroll av eksterne personer i

virksomhetens ledelse, ei heller ved bruk av revisor eller regnskapsfører for sikre informasjonskvalitet. «Vi tror at eksterne personer i ledelsen ikke tilfører nødvendig kompetanse og kontroll i foretak på denne størrelsen» (Larsen & Olsen, 2015, s. 77).

#### **2.4.4 Utvikling av CSO-rollen og virksomhetens bærekraftsansvar**

Ettersom CSO-rollen utfører sin rolle ved å bygge en bærekraftig kultur på tvers av organisasjonen, vil det fremdeles dukke opp nye utfordringer som virksomheten må hensynta og etterleve. Noen mener at den ultimate suksessen ved bærekraftig utvikling i en virksomhet er at CSO-rollen blir overflødig og ikke lengre trengs i organisasjonen. Også meninger som påpeker at ved inntoget av unge arbeidstakere, som nå har bærekraft i ryggmargen, vil ta bort behovet for rollen. På den andre siden, mener flere at det alltid vil forbli et behov for en sentralisert person som innehar det fullstendige ansvaret selv om mye av arbeidet gjøres i linjene. Bærekraft vil kunne sammenlignes med risiko, der mange innehar risikoarbeid i stillingen sin, er det fremdeles behov for en Chief Risk Officer (Adams & Thorne, 2021). Eksterne interessenter, myndigheter, investorer og kunder, vil fremover fortsette å forandre virksomheters rammebetingelser i rask takt. Presset vil fortsatt vedvare igjennom årene fremover ettersom bærekraftig utvikling vil fortsette å være like viktig. På det grunnlaget argumenterer Adams & Thorne (2021) at en CSO eller «sense-maker in chief» vil fortsatt være viktig for virksomheter.

Fremover er det flere nye utfordringer som kommer til Norge gjennom EUs Green Deal og implementeringer av nye lover i Norge. To av disse er Åpenhetsloven og EU Taksonomien. Denne listen er ikke uttømmende, men har sin hensikt i å belyse de nye utfordringene som vil kunne falle under CSO-rollen i løpet av de neste fem årene. Disse vil i første omgang påvirke direkte større børsnoterte selskaper, men vil gi videre ringvirkninger til SMB-segmentet. Derfor vil de kortfattet bli presentert i det følgende.

##### **2.4.4.1 Åpenhetsloven**

Regjeringen anerkjente et behov for at næringslivet synliggjør sitt samfunnsansvar, sin respekt på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsvilkår. Loven trer i kraft fra 01. juli 2022 og pålegger selskapene en informasjonsplikt til alle interessenter. Virksomhetene får en plikt til å gjennomføre aktsomhetsvurderinger: en kartlegging av negative påvirkninger fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelser. Resultater skal forebygges, reduseres eller stanses ut fra sannsynlighet og alvorlighetsgrad. Disse skal publiseres og

Åpenhetsloven omfatter:

1. Selskaper omfattet av Regnskapsloven §1-5.
2. Salgsinntekt > 70 MNOK
3. Balansesum > 35 MNOK.
4. Gjennomsnitt 50 årsverk ansatt

(Forbrukertilsynet, 2022)

Tabell 5: Åpenhetsloven

gjøres tilgjengelig for offentligheten til enhver tid (OECD, 2018). Dette betyr at per definisjon på vil mange SMB-er også bli omfattet av denne loven.

#### 2.4.4.2 EU Taksonomi

I 2020 ble en ny bærebjelke i EUs handlingsplan for grønn omstilling lansert. Denne har til hensikt å bidra til en felles forståelse av hvilke investeringer som kan defineres som bærekraftige. Investeringene blir definert og klassifisert gjennom miljømål. EU treffer med den lovgivningen finansinstitusjonene, med et formål om å flytte kapital og dreie investeringene fremover mot bærekraftig utvikling. Ved at den

EU Taksonomiens seks miljømål:

1. Begrensning av klimaendringer.
2. Klimatilpassing.
3. Bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og havressurser.
4. Omstilling til en sirkulær økonomi.
5. Forebygging og bekjempelse av forurensing.
6. Beskyttelse og gjenopprettelse av biologisk mangfold og økosystemer.

Tabell 6: EU Taksonomiens miljømål

går på bankene vil den dermed også treffe de virksomheter som vil måtte hente ny kapital, og deres formål med kapitalen vil bli definert som bærekraftig eller ikke (Nilsen & Helleraker, 2021). Dermed kan kapitalinnhenting bli vanskeligere fremover for ikke-bærekraftige aktiviteter. For å kunne bli klassifisert som bærekraftig må virksomheten bidra vesentlig på ett av de seks miljømålene, samtidig som den ikke gjør vesentlig skade på de øvrige miljømålene. Får å belyse dette vil SMB-segmentet trolig også få rapporteringsplikt hos finansinstitusjonene (Waagen, 2021).

### 2.5 Strategisk kompetansestyring

I sammenheng med at virksomheter må utvikle og implementere strategier for sin fremtidige eksistens, bør også virksomheter implementere tiltak for å sikre seg korrekt fremtidig kompetanse som bedriften trenger. En strategi er en overordnet, langsiktig og helhetlig plan som forteller hvordan virksomheten skal nå sitt forretningsmål (NHO, 2022). Naturligvis bør det derfor finnes en korrelasjon mellom bedriftens mål og arbeidet med kompetanse (NHO, 2022a). Kompetanse defineres forskjellig i litteraturen. I denne oppgaven brukes definisjonen: «*evnen til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetanse inkluderer en persons kunnskap, ferdigheter, holdninger og hvordan disse brukes i samspill*» (NHO, 2022b). Lai (2014) definerer strategisk kompetansestyring som: «*planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål*».

En studie av Chinander (2001) viser at selv om en virksomhet har ambisiøse CSR og CS tiltak satt i kraft, har de ofte ikke investert nok ressurser i utdanning, trening og utvikling for å sikre seg at de ansatte var klar over disse tiltakene. I likhet finner Willard (2005) ut at innholdet og prinsippene i CSR og CS tiltak ikke tilstrekkelig er forstått av ansatte under toppledernivå. Her viser litteraturen at det vil kunne finnes et kompetansegap mellom ledelsen og ansatte som praktiserer initiativene som

toppledelsen iverksetter. Garavan et al. (2010) mener at utfordringene ofte blir sett på av organisasjonene som kostbare og tidkrevende for å gjennomføre. I følge NHO (2022a) bør bedrifter gjennomføre en gap-analyse intern, for å avdekke slike dagens- og fremtidens kompetansebehov.

For å avdekke nåværende kompetanse i organisasjoner bør dette skje gjennom samarbeid mellom leder og ansatt, hvor grunnlaget bygger på bedriftens strategi og fremtidig utvikling. Arbeidsområder, instruksjoner, kravbeskrivelser og utviklingssamtaler bør danne den aktuelle ansatts kompetanseprofil. Videre må profilene kategoriseres i kritisk eller sårbar kompetanse for virksomheten. Om den ansatte innehar kompetanse som er vanskelig å rekruttere utenfra, kategoriseres denne som kritisk. Sårbar kompetanse bygger på kompetanse som én eller få ansatte innehar i organisasjonen. NHO (2022a) trekker også frem taus kompetanse som er erfaringsbasert kunnskap som ofte ikke blir avdekket.

Fremtidig kompetanse kan være utfordrende å forutse for mange bedrifter. Ved utarbeidelse av en kompetansestrategi, bør virksomheten ta eksisterende kompetanse og bedriftens strategi med i vurderingen. Dermed kan man sammenligne om nåværende kompetanse vil dekke strategien, om ikke har man belyst et behov for ytterligere kompetanse. Basert på trender, nye rammebetingelser, nye krav fra kunder og hvor virksomhetens ønskede posisjon på et fem-ti års perspektiv bør en strategi ta form (NHO, 2022). I henhold til Rørstad, Børing og Solberg (2021) undersøkelse på kompetansebehov i norsk næringsliv oppgir 58% av respondentene (N: 5039) at de har et udekket kompetansebehov, et behov som har vært omtrent konstant over tid. SMB-segmentet oppgir et udekket kompetansebehov på 50% hos bedrifter med færre enn 10 ansatte, 58% hos de mellom 10-19 ansatte og 60% hos de mellom 20-49 ansatte (Rørstad, Børing, & Solberg, 2021).

## ***2.6 Forskningsmodell***

Gjennom bedriftens interne og eksterne drivere for bærekraftig utvikling, fasiliterer gjennom rollen som bærekraftsansvarlig, beveger virksomheten seg til etterlevelseshodet. Her vil flere virksomheter enten bli værende eller forsøke å ta steget videre til effektivitetsstadiet. For å kunne gå videre, må virksomheten ha en strategisk tilnærming til kompetanse. Innovasjonsstadiet krever en proaktiv tilnærming og virksomheten går igjennom en transformasjon og vil da kunne bidra positivt til en bærekraftig utvikling. Forskningsmodellen er utformet for å illustrere at rollen som bærekraftsansvarlig i SMB-bedrifter ligger som en underliggende kritisk suksessfaktor gjennom alle de tre bærekraftsstadiene. Etter å ha tilegnet seg en strategisk tilnærming til bærekraft, illustrer forskningsmodellen at bedriften må ta i bruk strategisk kompetansestyring i bedriftene som en fasilitetene bro over til neste bærekraftsstadium. Den bærekraftige verdiskapingen ikke stopper opp i innovasjonsstadiet, men fortsetter i en økende prosess. Om ikke strategisk kompetansestyring tas i

bruk, viser litteraturgjennomgangen at bedriftene trolig vil støte på eksterne barrierer som hindrer bedriften å nå innovasjonsstadiet.



Figur 3: Studiens forskningsmodell

### **3.0 Metode**

Dette kapittelet har sitt formål i å presentere for leseren de metodiske tilnærmingene denne studien har lagt til grunn. Kapittelet vil ta for seg de valg som er gjort gjennom hele studien og hvordan fremgangsmåte som er tatt for å samle inn data. Det vil bli redegjort for leseren hvilke kriterier og begrunnelser for virksomhetene- og informantenes aktualitet, samt en avsluttende diskusjon om forskningskvalitet og etikk.

#### ***3.1 Vitenskapsfilosofisk tilnærming***

Hovedgrunnen til at den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen er viktig, er at den skal danne et grunnlag for avgjørelsen av best egnet forskningsmetode for å gi svar på studiens problemstilling. En annen grunn er at tilnærmingen skal hindre at forsker ikke skal la seg bli villedet i blindgater gjennom datainnsamlingen. Den skal fungere som et guidende kompass og bidra til at forsker reflekterer over de filosofiske valg som gjennomføres på bakgrunn av forskers egen rolle i prosjektet (Easterby-Smith et al., 2018).

I lys av at studien har som formål å fortolke menneskers virkelighetsoppfatning vil studien benytte hermeneutikk som grunnmur og teori for tekstforståelse. Her hviler en grunnleggende forutsetning for at forsker er bevisst i egen rolle og dens betydning for selve forskningen. Et begrep som illustrerer hvordan hermeneutikk fungerer i praksis kalles «den hermeneutiske sirkel». Den forklarer fortolkningen i en prosess der forsker tolker teksten og dens mening, for så videre tolke avsenders bakgrunn, situasjon og intensjon, til en tolkning av måten den ble distribuert i gjennom, for så til sist egen selvrefleksjon (Ridderstrøm, 2020). Dette skaper en bevisstgjøring over det å skape mening av en tekst.

I henhold til Jacobsen (2022) skilles det på tre forskningstilnærminger: deduktiv, induktiv og abduktiv. Forskjellen beror seg på tilgangen på litteratur på forskningsområdet. Deduktiv har mye tilgjengelig litteratur og formålet er ofte å bekrefte holdbarheten i den eksisterende teori. I motsetning har deduktiv tilnærming lite litteratur og formålet blir således å tilgjengeliggjøre ny teori eller tillegge nye empiriske observasjoner. En krysning at de overnevnte er abduktiv tilnærming, hvor teoretiske forklaringer utvikles av nye empiriske data ved å ta i bruk teoretisk kunnskap som er kjent for fenomenet. I kontrast til deduktiv tilnærming, vil man i abduktiv tilnærming kontinuerlig veksle mellom et holistisk overblikk på eksisterende teori for så å dypdykke i de empiriske data ettersom kunnskapen for problemstillingen øker. Tilnærmingen blir særlig nyttiggjort når formålet er å oppdage og utvikle ny teori, enn å bekrefte eksisterende teori (Jacobsen, 2022).

Ettersom formålet med studiet er å bidra til at allerede etablert teori utvikles, sees det dermed som hensiktsmessig å ta i bruk abduktiv tilnærming. Da det foreligger kunnskap om rollen som bærekraftsansvarlig, men lite om hvordan denne rollen blir håndtert i SMB og hvordan dette i sum påvirker bedriftenes prestasjon i forhold til bærekraftsstadier presentert av Miller & Serafeim (2014) og hvordan strategisk kompetansestyring blir brukt som en næring i prosessen, er tilnærmingen videre gunstig.

### ***3.1.1 Hermeneutisk dilemma***

En slik vitenskapsfilosofisk tilnærming har sine særegne etiske dilemmaer. Som forsker vil en fortolke allerede fortolkede virkelighetsoppfatninger, gjennom det faktum at mennesker alltid fortolker sin egen virkelighet. Det vil si at informanter fortolker sin virkelighet av studiens datagrunnlag, som videre fortolkes av forskers virkelighet, som dermed blir endelig fortolket gjennom studiens empiriske del (Fangen, 2015). Dette kalles trippel hermeneutikk. Som en del av forskningen selv, påvirker forsker studiens datagrunnlag. Ettersom studien vil ha en sirkulær relasjon mellom årsak og virkning – forsker og empiri – vil det være nyttig å reflektere over refleksivitet. Begrepet reflekterer om forskers måte å reflektere over egne erfaringer, interesser, verdier, oppfatninger, målsetninger og sosiale identiteter, og hvordan denne igjen påvirker forskningen (Willig, 2021). Forsker kan ikke løsrive seg fra konteksten og se på forskningen objektivt. Om den endelige fortolkningen avviker fra informantenes forståelse av analysen, slik at en ikke kjenner seg igjen i studien, blir dette en etisk utfordring. Fangen (2015) beskriver dette som en dra-kamp om hvem som «eier» sannheten om den sosiale verden vi mennesker befinner oss i. Utfordringen blir enda større om forsker påvirker informantene med sin fortolkning slik at resultatet blir styrt. Her har forsker et særlig ansvar for å unngå ubegrunnede oppfatninger, likevel skal forskningen være fri og uavhengig for sensur fra forskningsobjektene. I kapitlene forskningskvalitet og etikk blir dette adressert nærmere og beskrevet hvordan studien har hensyntatt slike dilemmaer.

### ***3.1.2 Forskningsdesign***

Forskningsdesignet har som formål å virke som en overordnet plan for besvarelsen av forskningsspørsmålene, slik at også problemstillingen blir besvart. Easterby-Smith, et al. (2018) viser til at formålet er å skape en struktur i datainnsamlingen for å sikre at besvarelse finner sted. En tar høyde for hva som skal undersøkes, hvem som er aktuelle for undersøkelsen, hvor undersøkelsen skal finne sted og hvordan undersøkelsen gjennomføres. Å ha et forskningsdesign som lar seg endres underveis vil være svært fordelaktig i henhold til Marshall, Rossman & Blaco (2021). Dette for at forskningen ikke skal begrenses av at designet er satt på forhånd. Til sist vil utformingen av designet



bli påvirket av hvor mye en vet om temaet og ambisjonsnivået forskningen har for å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

I henhold til Saunders, Lewis & Thornhill (2019) skiller man mellom fire forskjellige forskningsdesign: forklarende, evaluerende, beskrivende og utforskende. Forklarende undersøkelser forsøker å presentere en årsak mellom ulike variabler, samt forklare disse forholdene mellom variablene. Evaluerende undersøkelser presenterer sammenhenger mellom hendelser, situasjoner, grupper og steder, og vil vise til hvor velfungerende sammenhengene er (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Denne studien har ikke som formål å presentere årsaker mellom relasjoner eller hvor beskrive hvor velfungerende virksomhetene utfører strategisk kompetansestyring, vil ikke denne studien benytte de overnevnte forskningsdesign.

Studiens første forskningsspørsmål går ut på å presentere hvordan virksomhetene har plassert sitt bærekraftsarbeid i organisasjonen og sette dette i forhold til Miller & Serafeim's (2014) bærekraftsstadium. Andre forskningsspørsmål vil belyse om bærekraftsansvarliges rolle har et forhold til strategisk kompetansestyring og hvorvidt dette brukes i forhold til kompetanseheving for bærekraftig utvikling. Således kan en si at første og andre forskningsspørsmål vil beskrive organisasjoner og roller internt. Her vil et beskrivende forskningsdesign være fordelaktig, ettersom formålet med dette forskningsdesignet er å beskrive personer, situasjoner eller hendelser og finne en sammenheng mellom disse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Forskningsspørsmålet har allerede eksisterende teori og derfor vil det være svært passende for studien.

Studiens tredje forskningsspørsmål har som formål å beskrive hva som hindrer organisasjonene å tilegne seg eller å søke etter økt kompetanse i Nord-Norge. Det foreligger noe teori på området, men sett i lyset av forskningsspørsmålets kontekst vil et utforskende forskningsdesign være passende. Et utforskende forskningsdesign benyttes i de tilfeller man ønsker å belyse et fenomen, hvor det er lite kunnskap fra før (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

### ***3.1.3 Studiens rammebetingelser***

Tverrsnittstudier er i følge Saunders, Lewis & Thornhill (2019) et studie av et fenomen som gjennomføres på et angitt punkt. I motsetning til tverrsnittstudier presenteres også Longitudinelle studier som måler fenomen over perioder eller på flere angitte tidspunkt. Ettersom studien er en masteroppgave, har denne naturlig nok en satt tidshorisont på fem måneder som fungerer som en begrensning. Derfor vil studiet bli gjennomført som en tverrsnittstudie med det formål å belyse studiens problemstilling på et bestemt tidspunkt.

### **3.1.4 Valg av metode**

Det er to retninger innenfor forskningsmetoder: kvantitativ- og kvalitativ metode. Førstnevnte er tallfestede data og kan benyttes til å generalisere studiens funn. Kvalitativ metode benyttes der analysen og forståelsen av sammenhenger er viktigst (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Grant McCracken (1988) illustrerer den mest slående forskjellen mellom kvalitativ- og kvantitativ forskningsmetode er at den kvalitative forskningen undersøker mønstre i sammenhengen mellom forskjellige kategorier. I motsetning til kvantitativ forskningsmetode som har et skarpt blikk på et mer avgrenset forhold mellom et begrenset utvalg kategorier. Videre beskrives det at den kvantitative forskeren bruker «briller» som viser en smal stripe av synsfeltet, men med et svært skapt fokus. Den kvalitative forskerens «briller» tillater et mindre skarpt syn, men med en mye bredere synsstripe.

Denne studien har som formål å beskrive sammenhengene mellom hvordan virksomheter arbeider og oppfatter strategisk kompetansestyring. I denne studien vil en analytisk fremgangsmåte være mest hensiktsmessig, og derfor benyttes en kvalitativ metode.

## **3.2 Datainnsamling**

Det skilles mellom primær- og sekundærdata i forskningsprosjekter i følge Thagaard (2018). Den førstnevnte er data som innsamles av forskeren selv og tilpasses i produksjonen til tematikken som undersøkes. Slik data krever ressurser ved innsamling, samt tilgang til datakilden. Sekundærdata er samlet av andre med egne motiv for innsamlingen. Ettersom den allerede er produsert er den mindre ressurskrevende å samle inn, men har en lavere validitet og det ligger en iboende utfordring med kontroll av reliabilitet (Thagaard, 2018). Denne studien vil bestå av både primær og sekundærdata og utdypes i det følgende.

### **3.2.1 Databehov**

I følge Gioia & Chittipeddi (1991) kan forskningsstudier gjennomføres i forskjellige faser, ofte som første og andregradsanalyser. Dette på bakgrunn av at utvikling i et organisatorisk perspektiv typisk er en subtil prosess som tradisjonelle undersøkelser, selv ikke dybdeintervjuer, ikke tilstrekkelig kan belyse. Gioia & Chittipeddi (1991) foreslår å tilnærme seg virksomhetene på en forsiktig- og ikke-inntrengende måte. For å støtte innsamlet primærdata vil også denne studien foreta en analyse av virksomhetenes sekundærdata gjennom tilgjengelig offentlig informasjon. Dette for å tilegne seg informasjon om virksomhetene i form av om forretningsmodellen fremstår som tilpasningsdyktig for endringer i rammevilkår, og om virksomheten på det grunnlaget er posisjonert for en fremtidig bærekraftig utvikling. Formålet vil være å skape en forståelse for om bedriftene har samsvar mellom det som kommer frem i årsrapporter, webside og annet materiell og det som respondentene har av

primærdata. Sekundærdataene vil kun fungere som komplementerende, ettersom formålet med sekundærdataene er samlet for andre analyseformål og det derfor vil påvirke validitet og reliabilitet. Sekundærdata er alltid produsert for å tjene en hensikt for virksomheten og selvkritikk er ofte fraværende i slik data, det er kritisk at dette hensyntas i analysen av dataene (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Det er derfor viktig å påpeke at studien vil benytte primærdata som den tyngstveiende kilde til data.

### **3.2.3 Dybdeintervju**

Intervju blir ofte omtalt som en kilde til god informasjon, men Easterby-Smith et al., (2018) påpeker at selv om den nok ofte presenteres som den beste kilden til informasjon, må en hensynta dens kompleksitet. I følge Thagaard (2018) skiller en mellom tre forskjellige type gjennomføringer av intervjuer: strengt strukturert intervju, semi-strukturert intervju og ustrukturert intervju. Førstnevnte inneholder en detaljert spørsmålsstruktur hvor spørsmål kommer i predefinert rekkefølge. Her følger forsker en liste med spørsmål og det er ikke eller svært lite rom for oppfølgingsspørsmål underveis. Semi-strukturerte intervju følger en liste med temaer som blir dekt, som har sitt formål i å stimulere samtalen. Muligheten for fleksibilitet og introduksjon av vinklinger som ikke forsker har forutsett øker betraktelig i denne gjennomføringen. Til sist følger ustrukturerte intervju som foregår skal foregå som naturlige samtaler hvor ingen tidsplan eller guide ligger til grunn (Thagaard, 2018). I denne studien blir semi-strukturerte intervju gjennomført med virksomhetene ettersom det er fordelaktig at respondentenes egne refleksjoner får spillerom, slik at ikke viktig informasjon ikke blir begrenset av et strengt spørresett. Ettersom forskningsspørsmålene krever at datagrunnlaget belyser flere tematikker, så vil ikke et ustrukturert intervju være hensiktsmessig.

#### **3.2.3.1 Intervjuguide**

For å sikre at forskningsspørsmålene ble drøftet og problemstillingen besvart, ble det på forhånd utarbeidet en tema-guide som inneholdte noen predefinerte spørsmål. Disse ville blitt adressert om ikke informanten selv reflekterte over det underveis. Intervjuet har en oppbygning av teori som har sitt formål å belyse hvordan virksomhetene møter visse teoretiske karakteristikk og hvordan de selv reflekterer over teoretiske prinsipper presentert i studiens teorikapittel.

Innledningsvis åpnes intervjuet med informasjon om formålet og bakgrunnen for tematikken, der også konfidensialitet og samtykke til prosjektet blir gjentatt. Så starter intervjuet på en myk måte, med korte spørsmål, med presentasjon av informantens bakgrunn, stilling og bedrift. Dette for å skape en god ramme for at informanten skal kunne gi en grunnleggende forståelse for sin forståelse av tematikken. Så fokuseres det på de tre forskningsspørsmålene der tematikken utdypes dypere. Avslutningsvis får informanten presentert muligheten for å lese over det transkriberte intervjuet, samt

at partene kan ha gjensidig dialog om det skulle oppstå usikkerhet eller noe informasjon trenger ytterligere utdyping. Gjennom en slik dramaturgisk tilnærming til intervjuprosessen skal i følge Thagaard (2018) skape en behagelig atmosfære for informanten slik at informasjonsdeling skjer på en naturlig måte.

### **3.3 Utvalgsstrategi**

For å komme frem til studiens informanter ble flere aktuelle virksomheter på forhånd analysert. Ut fra denne analysen ble virksomhetene sortert etter hvilke av de som kunne gi informasjon som kunne i størst mulig grad gi en dypere forståelse på studiens problemstilling. Det er utarbeidet tre kriterier for utvelgelse av virksomhet og informant for å sikre at intervjuobjektene kunne på en tilfredsstillende måte besvare problemstillingen. Disse er:

#### **1. Virksomhetene må kunne bli kategorisert som en små eller mellomstor bedrift.**

Det er naturligvis flere definisjoner på SMB-segmentet, som EUs definisjon: «*Bedrifter som sysselsetter færre enn 250 personer og har en årsomsetning som ikke overstiger 50 millioner euro og/eller en samlet årsbalanse som ikke overstiger 43 millioner euro*» (EU, 2015, s. 3). En annen definisjon gitt av NHO definerer SMB: «*I Norge er det vanlig å definere små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte*» (NHO, 2022).

Denne studien overholder både den europeiske og den norske definisjonen av SMB. Enkeltmannsforetak og virksomheter med under fem ansatte er utelukket ettersom forskningsspørsmålene ikke tilfredsstillende ville blitt besvart. Bedrifter som er en del av et større konsern, der konsernet samlet sett overstiger definisjonen som SMB, eller som er et konsern hvor et eventuelt bærekraftsansvar er sentralisert vil også bli ekskludert på samme grunnlag.

#### **2. Bedriftene må kunne representere de største private bransjene i Nord-Norge.**

Videre er det forsøkt å fordele informantene etter representative bransjer for landsdelen. Her ble Statistikkbanken til SSB for 2020 benyttet til å sortere ut de største bransjene for private bedrifter i fylkene Nordland og Troms og Finnmark (SSB, 2022). Av de største bransjene er ikke Helse- og sosiale omsorgstjenester, undervisning og offentlige tjenester inkludert, ettersom de omfattes av handlingsplaner rundt offentlige anskaffelser og grønn innovasjon (DFØ, 2021).

#### **3. Bedriftene må ha definert bærekraft som et strategisk satsningsområde for bedriften.**

For å kunne svare på problemstillingen må virksomhetene som deltar i studien ha et forhold til bærekraft. Dette for at bedriften skal kunne arbeide med strategisk kompetansestyring for

bærekraftig utvikling. Det kom frem av undersøkelsen til PwC (2021) at 73% av informantene svarte at bærekraft var en integrert del av din strategi og at 73% har fokus på bærekraft i eierstyring og selskapsledelse. På overnevnte bakgrunn kan det tenkes at det derfor ikke vil være utfordrende å kunne segmentere på dette kravet.

### **3.3.1 Utvalgsstørrelse**

I kvalitative forskningsprosjekter er ikke formålet å kunne generalisere resultatene, men å få dybdekunnskap og en grundigere forståelse av problemstillingen. En skal ikke beskrive hvor mange, eller varianter av noe, men la mennesker få formidle sine karaktertrekk. Å få adgang til menneskers antagelser og dens underliggende kultur er hovedmålet med kvalitativ forskning, derfor skal ikke forskningen beskrive hvor mange som har slike antakelser, men selve antakelsene. Derfor mener McCracken (1988) at utvalget av informanter må sees i overnevnte sammenheng. Her fremmes prinsippet om at «less is more», at forsker arbeider lengre og på et dypere nivå med et fåtall mennesker, en overfladisk med flere. «(...) *eight respondents will be perfectly sufficient*» (McCracken, 1988, s. 17). Det er på denne bakgrunnen at utvalgsstørrelsen utgjør åtte informanter. Dette utvalget har ikke som formål å representere alle SMBer, men skal kunne gi et glimt inn i organisasjoner og kulturer som omfavner informantene.

I følge Thagaard (2018) bør datainnsamlingen avsluttes når ikke ny betydelig informasjon fremkommer. Dette for å tilpasse, og hindre, unødig ressursbruk for informanter og forsker. Studien har hensyntatt dette etter at intervjuene med de først utvalgte var gjennomført. Det regnes ikke som sannsynlig at ytterligere informanter ville bidratt til et annet svar på problemstillingen.

### **3.3.2 Informanter**

Til felles for alle informantene, har alle ledende stillinger i sin virksomhet og har hovedansvaret for bærekraft. Med ledende stilling menes at de enten er leder for sin avdeling og er i ledergruppen som sådan, eller er administrerende direktør for virksomheten. Alle informanter har en forståelse for studiens problemstilling, i tråd med overnevnte vilkår i studiens utvalgsstrategi. I analysearbeidet er informantene gitt en kode for anonymisering, det samme har vedkommendes bedrift gitt korrelerende kode. Informant 1 representerer bedrift 1, etc.

For å gi en oversikt over bedriftene, har studien kategorisert tilhørende bransje til hver. Her er SSBs standard for næringsgruppering benyttet for å gi en korrekt bransje, samtidig som man hensyntar informant og bedrifts rettighet på anonymisering. Ved bruk av kombinasjon av næringsgruppering, alder, inntekter og årsverk vil man kunne filtrere antall bedrifter i én kategori ned til omtrent 10

mulige bedrifter i Nordland og Troms og Finnmark. De øvrige syv informantene og deres bedrifter har mellom 32 og 579 mulige bedrifter. Dette ansees som nyttig informasjon for leserne av studien, for mulighet til å assosiere seg og knytte læring av studiens resultater. Antallet på 10 mulige bedrifter ansees derfor som tilfredsstillende anonymisert. Det er sammenfattet en tabelloversikt for studiens informanter og bedrift.

Bedrift	Standard for næringsgruppering	Infor.	Intervjudato	Alder	Årsverk	Inntekter
1	Produksjon av metallvarer, unntatt maskiner og utstyr	1	23.02.2022	>25	40 - 50	< 200 000'
2	Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	2	01.03.2022	<95	60 - 70	> 100 000'
3	Annonse- og reklamevirksomhet og markedsundersøkelser	3	17.02.2022	<10	5 - 15	> 10 000'
4	Detaljhandel, unntatt salg av motorvogner	4	22.02.2022	<5	10 - 20	N/A
5	Innsamling, behandling, disponering og gjenvinning av avfall	5	25.02.2022	<15	5 - 15	> 30 000'
6	Overnattingsvirksomhet	6	25.02.2022	>30	30 - 40	> 20 000'
7	Fiske, fangst og akvakultur	7	02.03.2022	>30	20 - 30	< 550 000'
8	Arbeidskrafttjenester	8	22.02.2022	>50	50 - 60	< 60 000'

Tabell 7: Oversikt over studiens informanter

### 3.3.3 Gjennomføring

Studiens primærdata ble innhentet ved personlige intervju. Fem av disse ble gjort ved personlig oppmøte hos informantenes arbeidssted og de resterende tre ble gjort digitalt via videosamtale grunnet smittesituasjon og geografisk tilgjengelighet. Intervjuenes tidsramme ble satt til 90 minutter, men gjennomsnittslengden ble  $\approx$  57 minutter. For å sikre at datainnsamlingen ble korrekt, ble lydopptak av samtlige intervjuer gjort. Kort tid etter gjennomføring ble lydopptakene transkribert. For sikring av korrekt transkribering, ble lydopptakene avspilt sammen med gjennomlesing, for å styrke studiens reliabilitet. Derrest ble lydopptakene slettet. Den transkriberte versjonen av intervjuene ble i sin helhet sendt til informantene slik at de kunne gjennomgå intervjuene og godkjenne dataene, samt korrigere eller kommentere på utsagnene. Alle informantene godkjente dataene uten videre korrigering. Én av informantene ønsket ytterligere å godkjenne de faktiske sitatene som blir tatt med i den endelige versjonen. Sitatene ble sendt og godkjent av informant.

### 3.4 Koding og analyse

Studiens databehov består av to datakilder: primærdata og sekundærdata. For at sekundærdataene skal kunne være sammenlignbare, ble disse kodet sammen uavhengig av primærdataene. Her ble regnskapslovens mal for årsberetning lagt som grunnlag for kodingen. Det er ikke et krav for alle virksomhetene som omfattet av studien og dermed vil ikke alle informantene heller ha ferdige

årsberetninger. Likevel har virksomhetene mye tilgjengelig informasjon på sine websider som ble kodes inn etter regnskapslovens oppsett, som inneholder redegjørelse fra styre og daglig leder som viser blant annet utviklingen i virksomheten og forutsetning for fortsatt drift (Altinn, 2022).

Koding av transkriberte intervju ble sammensatt i kategorier som samsvarer med studiens teorikapittel. Her ble tematikken også delt inn i de tre forskningsspørsmålene som studien adresserer. Som underkategorier ble spørsmål som direkte korrelerer med besvarelsen, av hvert forskningsspørsmål, dannet og benyttet som kode. Kodingen har som hensikt å forme en oversikt over datagrunnlaget og spisse dataene til det som er relevant for besvarelsen. Dette resulterte også i en klarhet i om datagrunnlaget vil være godt nok til faktisk å kunne besvare spørsmålene i sin helhet, eller om ytterligere datainnsamling er nødvendig. I prosessen har det vært nødvendig å diskutere med andre om ulike spørsmål knyttet til relevans av data, slik at studien sikrer en direktekobling mellom data og forskningsspørsmål. Selve kodingen er gjennomført i sin helhet av én person, således vil kodingen fremstå som gjennomgående konsis.

#### ***3.4.1 Empiriens analysemetode***

Da studien har som formål å se sammenhenger mellom teori om bærekraftsansvarliges rolle mot strategisk kompetansestyring i SMB, vil det være naturlig at studien skal bekrefte eller avkrefte teori. Empirien er sammenfattet sammen med tilhørende forskningsspørsmål og kategorisert etter koding for å skape en god struktur i studien. Først presenteres den bakenforliggende kompetansen til informantene, før nåværende arbeidsoppgaver blir beskrevet. Videre introduseres virksomhetens bærekraftsarbeid før studien presenterer hvordan informantene ser på strategisk kompetansestyring, samt eventuelle barrierer for hvorfor denne teorien ikke ansees som gunstig for virksomheten, eller om informantene er bevist på tematikken. Det endelige målet med empiriens presentasjon er å bygge et grunnleggende rammeverk for leser og forfatter til å forstå og gi grunnlag for diskusjonen og en endelig konklusjon på studiet.

### ***3.5 Forskningskvalitet***

I følge Easterby-Smith et al, (2018) kan studiens forskningskvalitet beskrives gjennom fire kriterier. Disse kriteriene er begrepsvaliditet, ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet.

#### ***3.5.1 Begrepsvaliditet og ekstern validitet***

Definisjonen på validitet beskriver i hvilken grad resultatene kan gi korrekt representasjon av studiens problemstilling, og at man kan på det grunnlaget kan trekke en gyldige konklusjon. En kan dele

validitet (gyldighet) inn i begrepsvaliditet og ekstern validitet (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018).

Begrepsvaliditet beskriver en studies troverdighet gjennom sammenligningen av innsamlet data og studiens formål. Høy grad av sammenheng tilsier høy grad av troverdighet (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Ved å bekrefte studiens intervjuguide med studiens veileder gjennom dialog, øker troverdighet. For å sikre at all data ble ivaretatt og sikret gjennom overgangen fra intervjusituasjonen og ferdig transkribering, benyttet studien lydopptak. Transkriberingen ble presentert for gjennomlesning til informantene, slik at de fikk muligheten til å kommentere, rette eller slette noe fra intervjuet, uten videre begrunnelse. Ekstern validitet beskriver hvorvidt resultatene kan overføres til andre forskningsstudier med like fenomener. For å kunne være ekstern valid, må også studien være intern valid. Intern validitet betyr at studien måler det som studien har til formål å måle (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Studien beskriver de ulike forutsetninger som er lagt til grunn i prosessen, slik at studien belyser ovenfor leseren hvordan og hvorfor de valg som er tatt underveis er tatt, og på det grunnlaget kan fatte en beslutning om studiens tolkinger er overførbare til andre studier og fenomener.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Dataene som samles inn må inneha høy nøyaktighet og være av høy kvalitet. Reliabilitet viser også til hvordan dataene er innsamlet og hvordan de bearbeides i studien. Easterby-Smith et al, (2018) viser til data med god reliabilitet vil gi samme resultat ved en ny datainnsamling. For å sikre at intervjuprosessen blir lik for alle informantene, er det på forhånd tatt et testintervju med en uavhengig part for å unngå misforståelser og feil eller mangler i intervjuguiden. Informantene blir tydelig informert på forhånd, muntlig og skriftlig, om at de vil bli anonymisert i studiet, slik at informantene skal bli motivert til å fortelle så sannferdig som mulig uten konsekvenser. Forsker har ingen bekjenskaper eller forbindelser til informantene, noe som styrker studiens pålitelighet. Det skal også nevnes at forsker har god kunnskap om tematikken som studien omhandler, slik at oppfølgingsspørsmål kan påvirke hvilken flyt intervjuet har og den informasjon om fremkommer.

### **3.5.3 Objektivitet**

I lys av en trippel hermeneutikk, er studien basert på tre forskjellige virkelighetsoppfatninger fra hver av studiens åtte informanter. Objektivitet handler i følge Easterby-Smith, et al., (2018) om å sikre bekreftbarhet av studiens resultater og at dermed tilsvarende resultater skal kunne fattes av andre forskere. Naturligvis vil bekreftbarheten svekkes ettersom resultatene er fortolket. Ettersom studien inneholder en kategorisk grundig gjennomgang av de valg som er fattet av forsker, vil dette sikre god



objektivitet ved at forskningsprosessen er transparent. Thagaard (2018) beskriver at transparens handler om å fatte en beskrivelse av strategi for at leseren selv kan evaluere studiens forskningsteknikk. Leser inviteres til å benytte muligheten gjennom å studere kapittelet. Underveis i bearbeidelsen av datagrunnlaget, er det tatt et selvkritisk blikk på forskers egne tolkninger og hva som er direkte tolkninger av informantene selv. For at skillet skal bli tydelig for leseren, er informantenes egne tolkninger presentert i form av sitater gjennom analysen. Dette er presentert sammen med studiens fortolkning av utsagnet, for å styrke bekræftbarheten.

### **3.6 Forskningsetikk**

I henhold til den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er det en rekke ulike vurderinger som må hensyntas for god forskningsetikk. De etiske retningslinjer er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser ved deltakelse (NESH, 2021). Det er viktig å påpeke at studien ikke har, på noen som helst måte, som hensikt å rette pekefinger mot noen eller sverte bedrifter og informanter som omfattes av studien. Derimot er hensikten at informasjonen som fremkommer skal bidra til læring og kunnskapsbygging for de involverte og samfunnet for øvrig.

Studiens informanter og bedrifter er fullt ut anonymisert gjennom pseudonymisering, etter avtale med informantene, samt detaljer som knytter bedrifter til studien. Det er kun forsker som har tilgang til studiens koblingsnøkkel. All data som er innhentet er konfidensiell og blir slettet underveis eller senest etter studiens innlevering. Det er innhentet skriftlig, utvetydig, dokumenterbart samtykke for deltakelsen. Samtykket er gjort frivillig uten begrensninger og informantene har vært ivaretatt gjennom prosessen. Samtykket er informert i gjennom at informantene på forhånd ble presentert med god og rikholdig skriftlig informasjon om formål og problemstilling, noe som også ble repetert fysisk før intervjuet startet. Formålet har forblitt uendret siden samtykket var innhentet. Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

For å styrke utfordringen omkring hermeneutisk dilemmaer: påvirkning av informantene og informanters fortolkning er fortolket korrekt, har informantene fått tilsendt transkriberingen av intervjuet for godkjenning. Her ble informantene muliggjort for endring og fjerning av deler eller hele intervjuet. De ble også informert, i henhold til NSD, om muligheten for å trekke seg fra studien uten videre begrunnelse. Forsker har etter beste evne forsøkt å være så ærlig, transparent og sannferdig ovenfor intervjuobjektene som mulig i forhold til studiens formål og problemstilling.

## 4.0 Empirisk analyse

Dette kapittelet presenterer data innsamlet gjennom kvalitative dybdeintervju av nøkkelpersoner i de utvalgte virksomheter. Sekundærdata vil bli sammensatt med øvrige funn. Funnene vil bli delt inn i underkategorier i henhold til intervjuenes tematikk. Disse temaene er tilnærming til bærekraftsansvaret, virksomhetens mål med bærekraft og utøvelse av strategisk kompetansestyring, samt mulige barrierer som hindrer virksomheten med å tette et eventuelt kompetansegap.

### 4.1 Utdannelse- og arbeidsbakgrunn til bærekraftsansvarlig

Under presenteres informantenes utdanningsbakgrunn, hvor vidt informantene har spesifikk utdanning som omhandler bærekraftstematikk - i form av poenggivende utdanning eller større formelle kurs og seminarer. Videre vil også deres yrkesbakgrunn i form av tidligere stilling hos nåværende arbeidsgiver, tidligere arbeidsforhold og annen erfaring bli beskrevet.

#### 4.1.1 Hvordan utdanningsbakgrunn har bærekraftsansvarlige

Studiens informanter har varierende utdanning og lengde. Det er en overvekt av økonomiske- og teknologiske utdanninger. I følgende tabell oppsummeres informantenes utdanning:

I	Grad	Beskrivelse	Tittel	Lengde*
1	Master	Økonomi, Teknologi + Innovasjon	Sivilingeniør	5
2	Master	Økonomi og Administrasjon	Siviløkonom	5
3	Master	Industriell Design	Sivilingeniør	3
4	Master	Økonomi og Administrasjon	Siviløkonom	4
5	Bachelor	Reiseliv, Helse + Økonomi	-	3
6	Bachelor	Økonomi og Administrasjon	-	3
7	Master	Lærer, Økonomi og Markedsføring	Adjunkt	6
8	Bachelor	Forsvaret + Psykologi	-	4

\* lengde på utdanning med lengst lengde, noen kan ha kombinasjonsstudier som overgår oppgitt lengde.

Tabell 8: Informanters utdanningsbakgrunn

Noen av informantene har, som vist med plusstegn i overnevnte tabelloversikt, tatt tillegg eller etterutdanning som følge av et ønske om å spisse seg mot valgt karrierevei. Alle beskriver sin utdanning med et fokus innenfor forretningsutvikling, produkt- og tjenesteutvikling, samt innovasjon, med et ønske om å være med å videreutvikle sin næring.

Seks av studiens åtte informanter vedkjenner at de ikke har utdanning eller kurs som er direkte knyttet mot sin nåværende posisjon som bærekraftsansvarlig. «Det går på erfaring, interesse og nysgjerrighet (...) det er mange veier inn i bærekraftsarbeidet og alle monner drar» - informant 4. Dette videre støttes av informant 7: «Jeg har ingen kurs og er selvlært på det området. Folk tror at

*bærekraft er fryktelig vanskelig, det er ikke det*». Her vektlegges betydningen av å tenke annerledes gjennom den erfaringen man har opparbeidet seg gjennom sitt yrkesaktive liv. Kompetansen er erfaringsbasert. Bedriftene vedkjenner at de ikke har tilstrekkelig kompetanse for hvordan bedriftene skal håndtere EU taksonomien og andre tilsvarende lovverk. Betydningen av at bransjen bidrar som en helhet er viktig for bedriftene og viser til proaktive næringer som bidrar med webinarer og andre bransjespesifikke kurs. Flere av informantene legger trykk på at bærekraft omgir hele bedriften og fremstilles som en integrert del av alle beslutninger.

To av studiens informanter argumenterer for at de har gjennom sin utdanning en bred kompetanse på bærekraftig utvikling. Informant 1 viser til forståelsen opparbeidet gjennom studiet angående bruk av design aktivt for måloppnåelse – en underkommunisert egenskap i bærekraftsarbeid som bidrar til forståelse om gjenbruk, ombruk og resirkulering ihht. informant 1. Informant 5 nevner at det tas en etterutdanning, som vil være svært aktuell for sitt nåværende arbeidsområde.

#### **4.1.2 Tidligere arbeidserfaring**

Fem av informantene har en bakgrunn fra utvikling-, innovasjon- og rådgiverstillinger. Selv om utgangspunktet er noe likt, kommer de fra svært varierende bransjer: konsulentbransjen, bank- og finans og helse. De øvrige tre kommer fra mat og serveringsbransjen, som kokk, røkter og notproduksjon.

De fleste informantene beskriver at de tidligere stillingene i hovedsak var spisset inn mot strategi. *«Innovasjon, omstilling og bærekraft henger tett sammen som tre bobler som overlapper hverandre. For innovasjon handler om å skape ny omstilling, ta det i bruk og bærekraft handler om å få det til å vare i fremtiden»* - informant 1. Det er en unison enighet om at innovasjon og bærekraft er svært viktig for at det skal kunne være en fremtid for bedriften. Det trekkes frem at den sosiale komponenten raskt kan bli tilsidesatt ettersom det økonomiske og miljømessige aspektene oftere er lavthengende frukter for virksomhetene. Dette har de fokus på inn i nye stillinger. *«Jeg savnet kanskje litt av de myke verdiene og de som handler om mennesker. Hvordan skal vi klare å bygge et bedre samfunn, som vi kan knytte oss til, forstå og bidra inn i»* - informant 4.

#### **4.2 Bærekraftsansvarlig**

I det følgende underkapittel vil bærekraftsrollen presenteres, i sammenheng med dens ansvarsområde, organisatorisk plassering og beskrivelse av dens kombinasjonsansvar.

#### 4.2.1 Beskrivelse av informantenes tittel og ansvarsområde

I tabellen under vises det at halvparten av studiens informanter er øverste leder i sin virksomhet, mens de resterende har fått tildelt et bærekraftsansvar i bedriften. Det presenteres også om vedkommende har blitt tilsatt direkte inn i stillingen eksternt, eller om det har blitt gjort et opprykk internt. Én person har blitt ansatt i etterkant av at vedkommende har jobbet med bedriften fra en konsulentstilling eksternt.

Informant	Stillingstittel	Tidligere stilling i selskapet
1	Leder Innovasjon og Forretningsutvikling	Ansatt direkte i stilling
2	Controller	Ansatt direkte i stilling
3	Produktutvikler	Ansatt direkte i stilling
4	Daglig leder	Fra eksternt konsulent til ansatt
5	Bærekraftsleder	Opprykk internt
6	Daglig leder	Ansatt direkte i stilling
7	Daglig leder	Opprykk internt
8	Daglig leder	Ansatt direkte i stilling

Tabell 9: Informanternes stillingstittel og ansettelsesform

Informant 1 beskriver at bærekraftsansvar ikke inngår i stillingstittelen, men at det er iboende i stillingsbeskrivelsen. «*Min rolle heter Leder for Innovasjon og Forretningsutvikling. Sånn sett står det ikke bærekraft i tittelen, men jeg jobber med bærekraft i forskjellige perspektiver*» - informant 1. Videre beskrives et stort utviklingsprosjekt hvor FNs bærekraftsmål nr. 17: samarbeid står i fokus, og det er dette som opptar informant 1 i det daglige.

Informant 2 beskriver at stillingen er Controller under selskapets økonomiavdeling og hovedtyngden av fokuset naturligvis havner på økonomiske arbeidsoppgaver. «*Jeg jobber med dette som en del av stillingen, det er ikke 100% stilling. (...) det er den andre delen av stillingen som får mest oppmerksomhet i det daglige*» - informant 2. Det er vanskelig å si for informanten hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i bærekraftsrollen. Gjennom rollen ønsker vedkommende å bidra til at prosessene i selskapet blir strømlinjeformede, slik at bærekraft får en viktigere og mer integrert del av styringsprosesser. Klimaregnskap er videre en viktig del av ansvarsområdet. Til sist nevnes det å skape forståelse for hva klimaregnskap innebærer for stillingen, slik at man oppnår sluttmålet, «*(...) det skal være integrert i det hele*» - informant 2.

Informant 3 har gjennom produktutviklerstillingen, jobbet med prosjekter for sine kunder, som opptar mye av arbeidshverdagen. «*Kompetansen er en spisskompetanse rundt emballasje, varer, verdikjeder og aspekter knyttet til det og bærekraft*» - informant 3. De viktigste oppgavene under ansvaret ligger

i å holde seg oppdatert på tematikken som er viktig for bedriften, for så å videreformidle og spre det videre i organisasjonen. *«Det er et opplæringsansvar i denne rollen, føler jeg»* - informant 3.

For informant 4 er de viktigste oppgavene i bærekraftssammenheng det å være genuin i sin fremtoning som daglig leder. *«Det viktigste er å mene det jeg gjør, (...) den som skal være bærekraftsansvarlig, må ha et fokus på at man representerer en bedrift som mener alvor»* - informant 4. Videre beskriver vedkommende at i det daglige så går bærekraftsansvaret på å være kritisk til avgjørelser som tas og korrigere dette for å få et best mulig bærekraftig resultat av driften.

Det er interessant at kun én person har bærekraft i sin stillingstittel. *«Det er jo fryktelig i tiden å ha akkurat den personen i selskapet»* - informant 5. Videre innrømmes det at det er vanskelig å jobbe med bærekraft. Bedriften i seg selv jobber med bærekraft på vegne av leverandører. Når et oppdrag er over, gis kunden dokumentasjon som viser til blant annet miljøbesvarelser. Oppgavene ligger dermed i å holde oversikt over nye krav og retningslinjer fra EU og implementere eventuelle endringer som måtte oppstå. *«Vi bruker tid på å holde et øye åpent til EUs Green Deal. Nye retningslinjer, de dukker opp som troll i esker»* - informant 5.

Som daglig leder har informant 6 mange arbeidsoppgaver, men beskriver at den viktigste i bærekraftssammenheng er å forsikre seg om at de ansatte er klare, vet hva de skal gjøre og at de har de rette verktøyene på plass slik at jobben blir gjort. *«Det er det å sørge for at vi er klare. Det er det aller viktigste»* - informant 6. Videre har det økonomiske bærekraftsaspektet blitt svært viktig ettersom bedriften har vært påvirket av koronapandemien. *«For vår del har det handlet om å overleve, så den økonomiske bærekraften har vært i veldig høyt fokus»* - informant 6.

*«Jeg er daglig leder. Jeg har arbeidsoppgaver som personaloppfølging, økonomi, produksjon, biologi, salg og marked. Egentlig alt sammen»* - informant 7. Selv om arbeidsoppgavene er mange, sier informant 7 at selv i det daglige er vedkommende alltid innom bærekraft på et vis. *«Det er ikke sånn at det er mye tid jeg bruker på det... det har blitt automatikk i det»* - informant 7. Den viktigste arbeidsoppgaven er det å ta de riktige valgene. Kravene som kommer kjenner bedriften allerede på kroppen og det vises til at bedriften har igangsatt en større jobb for å kunne imøtekomme kravene fra EU og forstå rapporteringsstandarder.

Til sist beskriver informant 8 at arbeidsoppgavene spenner seg mellom en krysning av sosialt entreprenørskap, anstendig arbeid og økonomisk vekst. Som daglig leder, sier informant 8 at endringsledelse er det som opptar vedkommende mest fra dag til dag. *«Å beslutte endring og*

*kommunisere endring. Jeg kan gå litt sakte frem og har bedre tid enn hvis jeg kun var ute etter profittmaksimering»* - informant 8. Bedriften har gjennomgått en større endring og har skiftet fokus mot en bærekraftig utvikling. Gjennom det å være en bedrift som jobber med mennesker, så er hovedformålet til virksomheten å legge til rette for læring og utvikling.

#### 4.2.2 Hva betyr bærekraftig utvikling for informantene

Informantene har samlet sett sprikende beskrivelser av bærekraftig utvikling. Det store skillet går på et mer holistisk syn på hvordan bedriften skal spille på lag med kloden og menneskelige behov. Her vektlegges ivaretagelse av naturressurser, overgangen til sirkulære forretningsmodeller og at bedriften er med på å gjøre verden til et litt bedre sted, steg for steg. Bedriftene ønsker å lede gjennom å være et eksempel for andre. *«Å gi avkall på profittmaksimering, man skal ha profitt, men man må gi avkall på maksimeringen av den»* - informant 8. Her finner en bedriftene 1, 3, 4 og 8.

På den andre siden har noen av informantene et mer prosess-styrt forhold til bærekraftig utvikling. Å få bærekraft inn i prosessene for å få mer helhetlig og koordinert arbeid med bærekraft er viktig. Lønnsomhet er også et nøkkelord i denne utviklingen, selv om ikke alle kun har dette fokuset, så erkjenner noen at de trenger å ha fokuset for å få «license to operate» også i fremtiden. *«Kjenne nøye på hva som er viktig for driften, at den skal være lønnsom. Økonomisk bærekraft vil alltid være viktig og har høyere fokus i flere ledd»* - informant 6. Med denne tilnærmingen finner en bedriftene 2, 5, 6 og 7.

#### 4.2.3 Organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret

I tabellen vises en oversikt over hvordan bærekraftsansvaret er fordelt mellom studiens bedrifter. Kun én av bedriftene viser til at det ligger et felles ansvar i ledergruppen. Tre bedrifter har utpekt en eksplisitt person som innehar dette ansvaret, mens hos de resterende fire hviler dette ansvaret på daglig leder.

Bedrift	Bærekraftsansvarlig	Daglig Leder	Ledergruppe/Styre
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Tabell 10: Organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret

### ***Ansvarer ligger hos utpekt bærekraftsansvarlig***

Tre av åtte bedrifter har skilt ut ansvaret til en ansatt. Dette har vært strategiske valg fra bedriftenes side. Hos bedrift 2 har vedkommende med bærekraftsansvar fått dette ansvaret ettersom bedriften har anerkjent at ikke-finansiell rapportering trolig vil øke. Med det menes informasjon og tall som går utover det finansielle regnskapet. Tall om ansatte, kunder, innovasjon og miljø – noe som er bedre kjent som bærekraftsrapportering. «Vi valgte å legge ansvaret til Controller. Det henger sammen med taksonomien, som vi ser kommer til å treffe oss på et tidspunkt. Det går mye på tall og det er en økonomioppgave å rapportere på det på sikt. Vi har tatt utgangspunkt i det, derfor havnet det her» - informant 2.

Det er annerledes for bedrift 3, hvor bærekraftsansvaret er plassert ut fra interesser og tidligere arbeidserfaring. Informant 3 arbeidet med strategi og innovasjon i en produktutviklerstilling hos tidligere arbeidsgiver. Bærekraftsansvaret ligger dermed i vedkommendes interesse og erfaring, slik at det dermed var en naturlig plassering for bedriften. «Jeg jobbet med policy for produktutvikling i et 5-10 års perspektiv. For å se på hva som er viktig, rent strategisk, for innovasjon i produkt og som [tidligere arbeidsgiver] som aktør. Det kunne gå på noe så konkret som bærekraft og materialtyper man ønsket å satse på» - informant 3.

Igjen er det annerledes for den siste bedriften, 5. Til sammenligning med bedrift 3, så begrunnes ansvarsfordelingen i at vedkommende har arbeidserfaring som tilsier at det er strategisk riktig å legge ansvaret på informant 5. «Så jeg har jo egentlig erfaring i fra Bedrift 5 helt siden oppstarten, jeg ble fristilt til å jobbe med mange forskjellige ting og i mangel på en stilling, så ble Bærekraftsleder til. Vi ser at mange av oppgavene som jeg gjør er relevant i forhold til den stillingen» - informant 5.

### ***Ansvarer ligger hos ledergruppen***

En av åtte bedrifter har ansvaret i ledergruppen, hvor de på noen ansvarsområder har delt disse mellom ulike ledere. «Vi gjør bærekraft til et gen hos oss alle, at vi alle er ansvarlige for det. Derfor er det nok ingen som har den rollen eksplisitt hos oss (...) den er litt stykket opp og delt (...), men at den ligger i ledergruppen som et sånn hovedansvar» - informant 1. Vedkommende vedkjenner at det kan være en utfordring for andre bedrifter og adoptere en lignende modell. «Kanskje det er noen av arbeidsoppgavene som faller litt i gjennom. Hvis det er vanskelig å få implementert det og ingen tar på seg ansvaret. Ja, så tror jeg nok det blir hengende» - informant 1. For bedrift 1 er dette det eneste riktige valget ettersom bedriften arbeider strukturert med bærekraft, har det oppe i alle forum og som en integrert del av bedriftens arbeid. Det er kulturen som er nøkkelen for bedrift 1 – og det eneste riktige plasseringen ihht. informant 1. Ofte erfares det av bedrifter at om ikke én spesifikk person har

ansvar, så er det ingen som har ansvaret og arbeidet faller mellom to stoler, men når informant A blir utfordret på den tankegangen kommer det et raskt og kontant svar: «*Vi har på en måte ikke en som er ansvarlig, for i det åpnes det fallgruver med at vi kan si – ja, det er hens ansvar*» - informant 1.

### ***Ansvaret ligger hos daglig leder***

Fire av åtte bedrifter har ansvaret hos øverste leder, som har fått samlebetegnelsen daglig leder. Denne stillingen innebærer det øverste ansvaret og således skal bedriften ledes for å styrke og sikre tryggheten om videre eksistens og for dens arbeidstakere. Som tidligere nevnt har daglig lederrollen til studiens informanter et vidt spekter av ansvarsområder: som personal, økonomi, salg- og markedsføring, produksjon og drift. Det fremkommer lite fra informantene om det er en strategisk avgjørelse å ha bærekraftsansvaret hos daglig leder, men det fremkommer gjennom intervjuene at dette ansvaret ikke er fordelt ettersom bedriften ikke har ytterligere kompetanse i organisasjonen. Det forblir hos daglig leder inntil bedriften tilegner seg mer kompetanse eller foretar en mer strategisk tilnærming slik at arbeidsoppgavene blir for mange til å innehas av daglig leder.

## ***4.3 Virksomheten***

For å kunne forstå hvordan bærekraftsansvarliges rolle vil kunne oppnå innflytelse i bedriften for en bærekraftig utvikling, er det viktig å forstå hvorfor og hvordan bedriften som enhet arbeider med bærekraftige aktiviteter.

### ***4.3.1 Klima og miljø***

Gjennom bedriftenes årsrapport og webside fremkommer det at selskapene har ambisjoner og forpliktelser knyttet til sin ytre påvirkning på klima og miljø. Dette gjør virksomhetene ved at de aktivt skal skape bærekraft igjennom det bedriftene selv gjør, og gjennom å sette like forventninger til leverandører og samarbeidspartnere. Innovasjon står frem som måten selskapene vil drive frem en utvikling mot et lavere fotavtrykk. Likevel vedkjenner virksomhetene at det ikke alltid er økonomisk gunstig å satse på nye bærekraftige løsninger – likevel gjøres det ettersom selskapene har tro på at dette er det beste for framtidsutsiktene. Bedriftene rapporterer på sin påvirkning, det fremkommer at selskapene ikke har en større påvirkning enn et alminnelig nivå i forhold til sin bransje.

Seks av åtte virksomheter er sertifisert i henhold til ulike miljøstandarder, blant annet gjennom Grønt Punkt, ISO og Miljøfyrtårn ihht. bransjestandard. Informant 7 erkjenner at miljøsertifiseringen gjør en del prosesser enklere i anbudprosesser, hvor bedriften kan vise til sertifiseringen i stedet for å måtte gi dokumentasjon direkte. Virksomhetene vedkjenner at prosessene ved godkjenning har forankret noe kompetanse om grønn næringsutvikling. Sertifiseringer som er veldig bransjespesifikk



blir ikke nevnt her, men én bedrift innehar en rekke slike sertifiseringer som står frem som en anerkjennelse for en bærekraftig produksjon – således den eneste i Norge med en slik anerkjent prestasjonsbemerkning.

#### **4.3.2 Sosial utvikling**

Årsrapporten inneholder flere punkter som plasseres under sosial utvikling, blant annet arbeidsmiljø, sykefravær og likestilling. Selv om de ikke fremkommer som egne punkter, er også kompetanseutvikling og CSR tatt med ettersom rapportene inneholder dette indirekte. Selskapene rapporterer om et godt og inkluderende arbeidsmiljø, der samarbeid på kryss av avdelinger har vært konstruktivt og bidratt til et positivt resultat for virksomhetene. Rapportert sykefravær understøtter påstanden om et alminnelig godt arbeidsmiljø hos bedriftene.

Studiens virksomheter har samlet sett en kvinneandel på 33,90%, med minimalt avvik fra hverandre. Bedriftene har høyere andel kvinner i ledergruppen, og for de virksomhetene med styre, varierer det mellom 42% til 50% kvinneandel. Selskapene skriver videre i sine årsrapporter at de er klar over de samfunnsmessige forventningene og har igangsatt balanserende tiltak.

Kun to av selskapene har tatt til ordet om kompetanse igjennom årsrapport og på sin nettside. Her fremkommer det at de har tiltak for å tilegne seg kompetanse i eget hus, for å ta bedre grep om fremtidige muligheter i sitt marked. Disse bedriftene gjør dette ved å være godkjent lærlingbedrift eller tilby utplassering for studenter enten i løpet av studietiden eller ved endt utdanning. En av bedriftene har i senere tid ansatt kompetanse om innovasjon og forretningsutvikling, og kaller dette «et tydelig strategisk valg». De øvrige virksomhetene viser til kompetanse gjennom erfaring som opparbeides internt gjennom sitt virke og kunnskap gjennom nye innovative løsninger for utvikling.

#### **4.3.3 Økonomisk vekst**

Flertallet av virksomhetene kommuniserer at deres finansielle risiko er begrenset og sammen med at organisasjonene blir beskrevet som gode, viser de til at de har de finansielle ressursene for å kunne ivareta eller styrke deres markedsposisjon. Framtidsutsiktene for virksomhetene er preget av en endring mot bærekraftige forventninger fra kunder og samfunnet for øvrig. Selskapene beretter at strategier for å møte disse forventningene er, eller blir, implementert og produkter blir løpende utviklet. Strategiene har naturligvis krevd kapital, men selskapene har enda en god soliditet og reliabilitet. 2020 har for flere av virksomhetene vært et rekordår som vedkjenner at det skylles en mer miljøbevisst næring med stadig større krav til bærekraft og fornybarhet. Operasjonalisering i virksomhetsstyringen blir viktigere i fremtiden og selskapene formidler at de følger nøye med på

signaler fra myndigheter omkring planer for større endringer i rammebetingelser – noe ingen virksomheter forteller at de er kjent med.

#### 4.3.4 Hvorfor arbeider bedriften med bærekraftig utvikling, og hvilke tiltak gjøres?

<b>B. Hvorfor bærekraftig utvikling?</b>	<b>Hvilke tiltak gjøres?</b>
<p><b>1</b> Bedriften merker økende eksterne krav fra kunder, samfunnet og i rekrutteringsprosesser. Merker også kravene som på noen områder som litt premature, men ønsker å ta en tydelig posisjon i forhold til bærekraftig utvikling.</p>	<p>Påvirker egenproduksjon gjennom materialer og holdbarhetstiltak. Bedriften har også igangsatt et stort utviklingsprosjekt der innovasjon og bærekraft står som grunnsteinen for prosessen. Her vil utviklingsprosjektet virke som en ramme for bedriften fremover.</p>
<p><b>2</b> Bedriften beskriver at de har et fokus i tråd med definisjonen av bærekraftig utvikling. Derfor ønsker å ta sitt samfunnsansvar som hjørnesteinsbedrift i sitt lokalmiljø.</p>	<p>Bedriften tar grep for å sikre fremtiden til fremtidige generasjoner i form av et utstrakt lærling- og utdanningsinitiativ. «<i>Vi har syv lærlinger hos oss og én trainee – dette med utdanning og et fokus på å bidra tilbake til lokalsamfunnet</i>». Bedriften har vært sponsor og pådriver for festivaler, forskjellige idrettslag og bygging av tilhørende infrastruktur. Til sist har bedriften besluttet å slutte seg til Parisavtalen – å være fossilfri innen 2030.</p>
<p><b>3</b> Bedrift 3 merker også et trykk fra sine kunder om å levere bærekraftige produkter og tjenester. Ettersom bedrift 3 leverer tjenester på vegne av andre virksomheter, er denne omstillingen motivert av at bedriften kjenner et kundebehov først og fremst.</p>	<p>Bedriften jobber med utviklingsoppgaver og innovasjonsprosjektet for veldig mange ulike bedrifter – og bidrar dermed indirekte til at flere bedrifter tar bærekraft på alvor.</p>
<p><b>4</b> Dette beror seg på et ønske om endring. Bedriften er veldig opptatt av å skape verdier av ting. Lokale verdikjeder og skape arbeidsplasser her vi bor. Det at mennesker skal handle lokalt.</p>	<p>Bedriften har fokusert på å skape lokale verdikjeder og arbeidsplasser. Her vil bedriften ansette ti nye personer i praksis, mennesker som er på tiltak eller oppfølging gjennom kommune eller NAV, mennesker tilknyttet Kriminalomsorgen eller unge mennesker som har vært igjennom rus eller psykiatri. Sammen med andre vil bedriften bygge lokale verdikjeder slik at man legger til rette for et mer bærekraftig lokalt samfunn.</p>
<p><b>5</b> Bedrift 5 bidrar igjennom å fremstille miljøregnskap til sine kunder og leverandører, og dermed yte bærekraft på vegne av andre.</p>	<p>Et viktig arbeid for bedriften er å overvåke endringer fra EU og andre multinasjonale organer. Her vil bedriften finne de beste løsningene, sik at bedriften kan gi en helhetlig og god rapport til sine kunder og leverandører. Interne operasjoner blir ikke hensyntatt i bedriftens rapporter – noe bedriften selv har akseptert må være slik. «<i>Det er nok der vi ikke er bærekraftig, vi reiser mye og spiser mye biff... det kommer ikke til å bli noen analyser på middagene våre. Vi er såpass «cocky» og sier at det er bærekraft vi holder på med. Vi trenger ikke noe mer</i>».</p>
<p><b>6</b> Bærekraft handler om å sikre fremtidig drift for virksomheten og regionen som et attraktivt reisemål. «<i>Arktis er ille ute om vi ikke greier å få kontroll på miljøet. Det er ingen som gidder å dra til Arktis, om det ikke ser ut som Arktis lengre. Det er i hvert fall min motivasjon for å være miljømessig smart</i>».</p>	<p>Bedriften har igjennom sin Miljøfyrtårn-sertifisering implementert gode innkjøpsrutiner for å erstatte produkter og tjenester med mer bærekraftige alternativer. I flere år har bedriften etablert gode CSR tiltak: tilby overskuddsmat til Kirkens Bymisjon ved arrangementer, bidra med premier på lotterier, arbeidsutprøving- og utplassering til skoleelever fra videregående trinn, være lærlingbedrift og språkopplæring fra voksenopplæringen.</p>
<p><b>7</b> Bedriften vedkjenner de et behov for endring for bransjen som helhet. «<i>Vi er nødt til å utvikle oss om vi skal ha en plass for næringen, om vi skal få fortsette å produsere</i>». Bedriften ser likevel at</p>	<p>Bedriften skorter ikke på ambisjonsnivå: målsetningen er å bli den mest bærekraftige produsenten i verden. Bedriften har tatt en rekke grep de senere årene: utviklet et spesialtilpasset innsatsmiddel, hentet hjem noe produksjon fra Asia til Norge og ombygget anleggsmidlene fra diesel til elektrisitet. Bedriften er en</p>

	utarbeidelse av bærekraftsrapport har blitt viktig, dette er motivert av et forsøk på å bedre finansielle betingelser mot fremtiden.	hjørnesteinsbedrift i sitt lokalsamfunn, det vitner til at bedriften er sitt samfunnsansvar bevist gjennom utstrakte CSR tiltak.
8	Visjonen til bedriften er å skape arbeidstakere gjennom å gi folk, i vanskelige situasjoner, mulighet til å ta del i et produksjonsmiljø hvor bærekraft står i en viktig posisjon. Bedriften ser et behov for flere kortreiste verdikjeder, hvor samarbeid trumfer profittmaksimering.	Bedriften skal fremover arbeide med sirkulære forretningsmodeller. De har et ønske om å skape samarbeid med flere store nasjonale aktører for et lokalt initiativ for gjenbruk og tilpassing – og har allerede posisjonert seg med tanke på å kunne utstede garantiordninger. Bedriften har en klar formening om hvorfor flere aktører ikke er kommet godt i gang med sitt bærekraftsarbeid «Jeg vet ikke hvor lenge vi tåler å stå i en minus, det er den største faktoren til at mange sitter på gjerdet og venter med å ta ut noen helt åpenbare bærekraftige konsepter, rett og slett fordi de vet hva de har slags inntjening i dag. Den risikoen er skummel å løpe»

Tabell 11: Hvorfor bærekraftig utvikling og hvilke aktiviteter gjøres

#### 4.3.5 Samarbeid, klynger og nettverk

Fire av studiens totalt åtte bedrifter har innledet relasjoner med eksterne interessenter i form av strategiske bedriftsnettverk. Bedrift 1, som gjennom å ha delt opp bærekraftsansvaret, har formidlet hovedansvaret til en person i ledergruppen som dermed har denne relasjonen som et av sine virkeområder - og viser til et konkret eksempel på hvordan de har fordelt ansvaret. Flere av studiens bedrifter har forpliktet seg til å jobbe for en bærekraftig fremtid i gjennom å være en ekstern pådriver for positiv samfunnsutvikling og miljø. Dette skjer ved at bedriftene skal være en lokal inspirator. Her er nettverk som Grønt Punkt, Plastløftet, Visit Norway, med flere, som bedriftene benytter for å hente inspirasjon og knytte seg til likesinnede bedrifter i et kompetansemiljø. Bedriftene får da mulighet til å diskutere problemstillinger og helt spesifikke caser med andre som kan ha nye spennende innfallsvinkler.

Bedrift 4 og 8 vært bidragsyter inn i flere store individuelle samarbeidsprosjekter. Her har det handlet om å skape strategiske samarbeid med ulike aktører, der alle har hatt et felles mål: å skape nye bærekraftige lokale forretningsmuligheter som gir felles synergieffekter for de involverte. Bedrift 8 er motivert av å skape lokale klynger der også nasjonale større selskaper involverer seg, i motsetning til hva som har vært tilfelle tidligere: nasjonale satsninger trumfer lokale initiativ. Her viser informant 8 til at de store aktørene sender varer til reparasjon «sørover», mens det finns kompetanse til likt arbeid i regionen. «Det er større nettverk som går nasjonalt, hvor man bygger opp sentralt. Vi ønsker at man skal ha lokale verdikjeder og klare å få til ting her» - informant 8. Det er likt for bedrift 4 som viser til at «De blir mange ganger pushet litt over i de nasjonale satsingene. Det er flere å spille ball med nasjonalt [få ting igjennom] som gjør at risikoen avtar» - informant 4. Her ønskes det at samarbeid settes over stordriftsfordeler, slik at man sammen finner gode verdikjeder som støtter hverandre i en bærekraftig verdiskaping. Lokale tiltak trenger ikke direkte kapitalinnsprøytning, men

risikoavlastning i form av menneskelige ressurser – mennesker som allerede har utfordringer med å stå i sin stilling, kan få prøve seg i nye omgivelser. Her kan kommunene låne ut ansatte til bedriftene og gjennom arbeidsutprøvingstiltak, i stedet for kapitaloverføring.

*«Se på et annen måte, ta ned risikoen for å kjøre ut slike konsepter, i stedet for å pøse inn penger i konsepter»* - informant 8. *«Vi har andre interessenter som har behov for arbeidsinkludering, men har ikke penger. De har ressurser i mennesker: det er Fengselet, Oppfølgingstjenesten til kommunen og fylkeskommunen, til sykehuset. De har folk som er ressurssterk nok til å kunne stå og være en del av vaktlisten vår. Det er en risikoavlastning»* - informant 8. Dette kan fungere som et «pool» av arbeidskraft som kan bidra inn i slike prosjekter på kort basis, om offentlige aktører hadde fasilitert for et slikt samarbeid, mener informant 8.

#### **4.4 Strategisk kompetansestyring i SMB**

Etter å ha beskrevet hvordan og hvorfor bedriftene arbeider med bærekraft, vil studien videre presentere om bedriftene har et forhold til strategisk kompetansestyring. Videre vil spørsmål omkring hvordan dette utdøves, hvordan kompetanse kartlegges og i hvilken grad bedriftene ser fremover mot fremtidig ønsket kompetanse. Til sist vil de utfordringer som bedriftene ser bli presentert.

##### **4.4.1 Hvordan utdøves strategisk kompetansestyring**

Ettersom studiens definisjon av strategisk kompetansestyring er: *«planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål»* vil det være hensiktsmessig å se på hvordan bærekraftsansvarlig hos studiens bedrifter involverer ansatte, sikrer forståelse og motivasjon for bærekraft og hvordan organisasjonskulturen fremmer kompetanseheving.

##### **Involvering av ansatte**

Studiens informanter beskriver at de jobber med å skape en forståelse og dermed benytte enhver anledning til å dele hvorfor bedriftene gjør som de gjør. Likevel forventer informantene at de ansatte er samfunnsopptatte og får dette med seg indirekte via nyhetsbildet. De har tro på erfaringsdeling i all- og avdelingsmøter og beskriver at de gjør dette i alle naturlige fora. Likevel er dette et felt som er i konstant endring, slik å forvente at enhver ansatt er helt oppdatert er utopisk. I gjennom sertifiseringsordningene har bedriftene fått innspill på hvordan de må gjøre endringer for å møte sertifiseringens krav. Alle informantene beskrev at bedriften hadde fokus på å involvere alle ansatte, men informant 7 erkjenner at de ansatte vil bli involvert når de har noe mer konkret å fortelle: *«Vi er*

*ikke begynt å snakke om bærekraftsmål og KPIer. Vi gjør nå en jobb i forkant i administrasjonen, før vi skal presentere dette for de ansatte» - informant 7.*

### **Hvordan sikres forståelse og motivasjon for bærekraft**

Likt som i det overnevnte, sikres motivasjon og forståelse om hvorfor bedriften gjennomfører bærekraftige aktiviteter gjennom formidling i møter. Igjennom disse får møtene en mer praktisk tilnærming ettersom det ofte blir diskusjoner om hvordan gjennomføre og dokumentere tiltakene. Åpenhet er et viktig stikkord i denne sammenheng. Ved å være åpen om økonomiske forutsetninger til alle, skaper bedrift 8 en forståelse for tiltak og skaper et engasjement for endring. Å sette bærekraft på dagsordenen bidrar til å repetere informasjonen. *«Det er jo noe med det at det du gnager mye om, det får du mer av» - informant 2.* Et virkemiddel som har fungert for bedrift 6 er å være i tettere kontakt med de ansatte. Dermed vil de ansatte lettere kunne komme med endringsforslag når disse tankene oppstår eller at informant 6 selv ser forbedringspotensialer.

Selv om det repeteres ofte, vedkjenner informantene at det vil være en utfordring å få kompetanse til å spre seg kun ved enveis kommunikasjon. *«Uansett om man er god på kommunikasjon, vil det være en utfordring å få erfaring og kompetanse til å spre seg» - informant 3.* I tråd med at kompetansen raskt er utdatert, kjenner én av informantene at *«Vi har ikke påført noen større endringer, slik det er nå. Det har med at bransjen kanskje har tatt lavhengende frukter først» -informant 2.* Motivasjon og forståelse vil kunne bli viktigere når bedriften gjennomfører større endringer på sikt som merkes mer av de ansatte.

### **Organisasjonskultur**

Studiens informanter har en felles enighet om at de forsøker å bygge en organisasjonskultur hvor det å ta opp ting, komme med forslag og diskutere mulige løsninger blir verdsatt. Likeså innrømmer de at det alltid vil være en kunst å få engasjementet for bærekraft til å komme innenfra og ut. *«Det er subjektivt, og det er strekk i laget i form av hvor sterk grad. For noen er en jobb en jobb, mens den for noen er dette en interesse - en livsstil» - informant 4.* Her forsøker bedrift 4 å finne kandidater i rekrutteringsprosessen som har en naturlig interesse for bærekraft. Interessen for bærekraft blir naturligvis påvirket av at bærekraftbegrepet har tidvis blitt benyttet til grønnvasking gjennom et overforbruk. Dette merker informantene. *«Enkelte kan jo føle at bærekraft, det blir akkurat som alle de millionene med stempel som er på en laksepakke. En masse sertifiseringer, flagg og alt mulig... så blir det veldig utvannet når hele næringen fått det - så er det ikke verdt en dritt» - informant 5.* Men unisont hos alle bedriftene blir det praktisert en åpen-dør praksis, hvor det skal være en lav terskel

for å ta en kopp kaffe og en prat. Da blir terskelen mindre for å ta opp alvorlige ting om de skulle oppstå.

#### **4.4.2 Hvordan kartlegges nåværende kompetanse**

Kun én av bedriftene beskriver at de aktivt har gjennomført individuelle utviklingssamtaler, utover lovpålagte medarbeidersamtaler, med formål om å utrede: *«hvordan vi sånn sett skal organiseres og hvem som skal spille sammen og samarbeide i de forskjellige statiske- og dynamiske teamene. Så det er noe vi faktisk jobber med, ja»* - informant 1. Flere av bedriftene er sertifisert gjennom standarder som også hensyntar kompetanse hos alle ansatte hos bedriftene. Her kategoriseres informasjon som om de har de nødvendige sertifikatene for å kunne arbeide innenfor sitt virkeområde. Slik informasjon har bedriftene naturligvis. *«De ansatte må ha sertifisering for og kan bedrive sin jobb. Det kan være ulike kurs, eller sertifikat de fornyer. Vi har mye obligatorisk kursing»* - informant 2. Dette systemsettes i henhold til standardene, men ansatte som arbeider administrativt blir oppfordret til å oppdatere databasen hvis vedkommende tilegner seg ny kompetanse underveis i ansettelsen.

Seks bedrifter erkjenner at de ikke har en oversikt over nåværende kompetanse i organisasjonen. *«Jeg kan strengt tatt mest prate om de som jeg selv har rekruttert eller jobbet tett med, så den fulle oversikten kan jeg ikke si at jeg har»* - informant 3. *«Det jo det at vi jobber jo veldig ofte med de som er lengst unna arbeidslivet (...) de store kompetanseferdighetene eller en lang erfaring i arbeidslivet, er noe som dem mange ganger ikke har»* - informant 4. Ei heller hos bedrift 5-8.

#### **4.4.3 Hvordan fremtidig kompetanse trengs?**

Naturligvis kommer bedriftene med sprikende svar ettersom de befinner seg i forskjellige bransjer, som dermed har forskjellige behov. Men et fellestrekk for bedriftene 2-6 etterspørres grunnkompetanse innenfor dagens forretningsområde for bedriftene.

Bedrift 1 har allerede ansatt kompetanse for fremtidig utvikling av organisasjonen med nøkkelord som nyskaping, utvikling, innovasjon og bærekraft. *«Vi ønsker å få kompetansen inn i eget hus. Dette er et tydelig strategisk valg. Vi skal være utviklingen, ikke bare en del av den»* - informant 1. I likhet med bedrift 1, har bedriftene 7 og 8 erkjent et behov for kompetanse med formål om bedre rapportering og bærekraftsprestasjon, men har ikke til hensikt å ansette noen på kort sikt. Bedrift 8 vil i kontrast til de øvrige bedriftene, gjennomføre kompetanseheving av nåværende ansatte i stedet for å ansette eksternt. *«Nå har vi et ganske stort å kompetansehevingsbudsjett. Vi har et bevisst forhold til vår bærekraftsrolle og omsette det i en eller annen form for kompetanse»* - informant 8.

#### **4.4.4 Har bedriftene et udekt kompetansebehov**

Et klart og tydelig ja. Alle informantene kjenner seg igjen i at bedriften ville ha hatt godt av mer kompetanse for å i større grad sikre deres strategi. Videre har de en enighet at dette ligger som en evigvarende utfordring – man vil alltid trenge mer kompetanse til enhver tid. «Jeg tror nesten at vi hele tiden kommer til å ha et udekt kompetansebehov» - informant 3. « Det er vi ærlig på, hva vi har kompetanse på og hva vi ikke har kompetanse på» - informant 7.

#### **4.4.5 Ønskes intern- eller ekstern kompetanse**

I et kortsiktig perspektiv ønsker bedriftene 1, 3-7 å leie inn et konsulentselskap for å få en pangstart i en tidlig fase av bærekraftsarbeidet med rapportering. Dette for å komme seg over en transformasjonsfase der konsulenter kan bistå for å velge korrekt standard for rapportering og lignende spørsmål. På dette premisset er flere bedrifter enige at dette er en god løsning. «Jeg er for at man lager den første og gir videre en pakke som bedriften selv kan videre rapportere sine egne rapporter, både for eierskap og retningen» - informant 1.

I kontrast så beskriver bedrift 2 og 8 at å leie inn en konsulent ikke er aktuelt for deres bedrift. «Jeg tror at hvis at du har en konsulent for å utarbeide en rapport til deg, litt på spissen, så tror jeg ikke du har så veldig mye igjen for det. Da tror jeg du skal være veldig dedikert for at ikke det skal bli en skrivebordsrapport» - informant 2. «Det viktig å ha en forankring av eierskap til konseptet, som krever en egen ansettelse. Strategien og konseptet må du eie selv. Hvis du ikke gjør det, så tror jeg at du fort mislykkes» - informant 8.

Til felles for alle, så vil bedriftene altså gå over til ansettelse for at strategien som legges skal få feste seg i organisasjonen og dermed spre seg ut i konkrete lønnsomme tiltak for bedriftene. Likevel ser ikke de fleste bedriftene det som økonomisk forsvarlig å ansette noen som arbeider med bærekraft. «Ja, men som sagt så tror jeg ikke vi har behov eller rom for noen fulltid som jobber med bærekraft» - informant 5. «Men om det er noe som vi har hatt råd til å ansatt nå som kun skulle holde på med det, det tviler jeg på» - informant 4

#### **4.4.6 Ønskes formell utdanning innen bærekraft eller bransjeerfaring**

En ganske tydelig overvekt av bedriftene anser erfaring fra sin bransje eller direkte i selskapet som viktig og dermed trumfer det en formell utdanning innen bærekraftsledelse eller lignende studier. «For at du skal jobbe innenfor en bedrift, så må du kjenne fagmiljøet, du må vite hva som rør seg i bedriften. Sånn at en som har formell utdannelse, det vil kanskje være litt det som jeg snakket om at vi ville ha trengt hjelp til med i starten» - informant 2. «Jeg må si at jeg er litt skeptisk til en slik

*utdannelse som har det fokuset. Vi kan ikke ansette noen som har tatt et slikt type studie hos oss. Det tror jeg ikke, når man ikke har den forståelsen for produksjonen. Da tenker jeg det er bedre å ha det, og ha noen kurs innenfor det med bærekraftsjobbing. I hvert fall for at du skal kunne bidra inn og kunne si hva vi kan gjøre» - informant 7.*

To av bedriftene har et ønske om en utdanning innenfor bærekraft. *«Sånn strategisk, for å snakke kompetanse og rekruttering: Vi må koble oss på, og bruke mer tid, på studenter underveis da de kan komme med viktig input» - informant 3.* I lys av og nettopp ha ansatt en ny person hos bedrift 8, beskriver informant 8 at vedkommende tilføyer spesifikk ønsket kompetanse gjennom en utdanning spesifikk rettet mot forretningsutvikling og prosjektstyring av bærekraftige aktiviteter.

#### **4.4.7 utfordringer med rekruttering**

Bedriftene mener at bærekraftskompetanse og tilgang til denne er lettere for bedrifter som befinner seg i og i nærheten av Oslo. *«Jeg tror kanskje det handler litt om at det er flere å spille på i Oslo, altså det er veldig mye av de nasjonale satsingene i forhold til bærekraftsarbeid» - informant 4.* Men likevel menes det at Nord-Norge er forholdsvis gode på kompetanseheving i forhold til størrelse. *«Så langt er min oppfattelse at vi er veldig flink til å dele, vi som er her. Folk stiller opp» - informant 1.*

En annen faktor som bedriftene ser som en utfordring er den geografiske lokasjonen her nord, som gjør det vanskeligere å tiltrekke seg aktuelle kandidater som ikke er hjemmehørende i regionen. *«Vi må ha fokus på det hele tiden. Jeg tror det er veldig viktig at vi som har fokus på dette med kompetanse, hvor viktig det er for å ha velfungerende region og landsdel. At vi klarer å holde høy kompetanse her. (...) at vi har kompetansearbeidsplasser slik at vi tiltrekker oss ungdommene rett og slett» - informant 2.* *«Det er klart, en stor utfordring. Vi er jo nødt til å tilby betingelser som er betydelig bedre enn det de hadde fått andre plasser for å klare å lokke til oss den rette kompetansen» - informant 7.*

Til sist beskriver bedrift 3 at den geografiske plasseringen kan hindre bedriften å få tilslag på anbud og kontrakter som lyses ut i den sørlige delen av Norge. Den geografiske lokasjonen blir vektlagt av deres kunder, som resulterer i tapte anbud. *«Vi har jo også opplevd at vi har gitt tilbud til potensielle kunder i Oslo. Vi vurderer dere som like gode som bedriften i Oslo, så vi velger Oslo. Så den geografiske faktoren har noe å si» - informant 3.*



## **5.0 Diskusjon**

I det følgende kapittel vil empiriske funn bli drøftet i lys av teori og tidligere forskning. Formålet med studien er å skape en forståelse for hvordan SMB-segmentet arbeider med strategisk kompetansestyring innen bærekraft for å overholde nye lover, krav og endrede rammebetingelser i Nord-Norge. I det følgende vil de empiriske funn bli diskutert og strukturert gjennom studiens tre forskningsspørsmål.

### ***5.1 Hvilken kompetanse har bærekraftsansvarlig i bedriftene og hvordan påvirker rollen arbeidet med bærekraftig utvikling?***

#### ***5.2.1 Utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring***

Studiens funn og litteraturgjennomgang bekrefter at primærutdanningen til personer som innehar et bærekraftsansvar i bedrifter, i liten grad er knyttet til bærekraft. Hos studiens åtte informanter, er det kun informant 1 som har spesifikk utdanning innenfor bærekraft og informant 5 fullfører straks og vil således også ha målrettet utdanning. Det gir studien en prosentandel på 12,5% - mot 31% i en landsdekkende undersøkelse (Friis, 2020). Her medregnes studier som har sin hovedtyngde på bærekraftige problemstillinger. Dette kan ha sammenheng med, og en mulig årsak til, at utdanninger som er direkte knyttet til bærekraft er nylig opprettet og således er i begynnerstadiet.

Informantene knytter kurs og seminar/webinar som gode substitutter for en bærekraftig utdanning. Her vektlegges et personlig engasjement for bærekraft hvor informantene uttrykker at nysgjerrighet, interesse og stå-på vilje er gode kvalifikasjoner for å utvikle organisasjonene videre. Tidligere arbeidserfaring er hovedfaktoren for at informantene innehar nåværende bærekraftsansvar. Studien har en overvekt av tidligere utviklings-, innovasjon og rådgiverstillinger hvor strategi var en viktig fellesnevner. Erfaringen med å arbeide med innovasjonsprosjekter har gitt et godt fundament i følge informantene. Dette utfordres av Hægeland (2002) som viser til at erfaringspremien fra arbeid øker ved utdanningsnivå og at «*læring gjennom formell utdanning og læring gjennom arbeid ikke er substitutter for hverandre, (...) læring på jobben kan ikke enkelt kompensere for manglende formell utdanning*» (Hægeland, 2002, s. 43). Således viser funnene at informantene har varierende utdanning og at erfaringen tilegnet gjennom sitt yrkesaktive liv ikke kan kompensere for den manglende utdanningen for å ta fatt på en uoversiktlig og kompleks arbeidsrolle som bærekraftsansvarlig.

#### ***5.2.2 Ansvarsområde i nåværende stilling***

Kellogg (2011) beskriver at strukturen i organisasjonen og den organisatoriske plasseringen av ansvaret er viktige faktorer for hvordan ansvaret blir håndtert og om det blir til suksess (Miller &

Serafeim, 2014). Tre av studiens åtte bedrifter har bevisst lagt bærekraftsansvaret til en funksjon i selskapet, mens én bedrift har det som et felles ansvar i ledergruppen og de siste fire selskapene har det ikke videre delegert og ansvaret ligger dermed hos daglig leder.

Litteraturgjennomgangen beskriver at avstanden mellom toppledelse og bærekraftsrollen, påvirker rollens autoritet og innflytelse (Miller & Serafeim, 2014). I SMB-segmentet er det naturlig at ansvaret og toppledelsen er svært nært knyttet og studien bekrefter dette. I fire av studiens åtte bedrifter er toppledelsen og rollen én og samme person. De resterende fire er svært nært knyttet toppledelsen og inngår alle i bedriftens ledergruppe. Således vil autoritet og innflytelse være uhindret for bærekraftsansvaret. Ettersom selskapene flytter seg i bærekraftsstadierne, gjør rollen dette parallelt. Teori om ansvarsområdene til den bærekraftsansvarlige hensyntar ikke at SMB-segmentet innehar et kombinasjonsansvar, noe som alle informantene i denne studien besitter. Det er ingen som kun har bærekraftsansvaret som sitt eneste ansvar. Ettersom dette ikke hensyntas i teori, vil det naturligvis være at bærekraftsansvarlige i SMB ikke oppnår å fylle alle arbeidsområdene som teori beskriver. Informantene erkjenner at de har en hovedrolle i selskapene som opptar brorparten av arbeidstiden – i perioder hele arbeidstiden. Det vil være svært utfordrende å ha oversikt og kapasitet til å fylle arbeidsområdene når informantenes oppmerksomhet er i hovedsak rettet mot hovedansvaret. De informantene som er Daglige ledere og bærekraftsansvarlige innehar en arbeidsmengde som tilsier at fokuset på bærekraft periodevis vil bli tilsidesatt for andre mer tidskritiske oppgaver.

Når informantene får i oppgave å beskrive hva som er de viktigste arbeidsoppgavene som tilhører nåværende stilling, er svarene sprikende og knyttet til hovedstillingsbeskrivelsen. I relasjon til sin stilling blir også informantenes besvarelse av viktige arbeidsoppgaver knyttet til bærekraftsoppgaver som er tette knyttet til den opprinnelige stillingsbeskrivelsen. Til eksempel så er informant 2 ansatt som Controller i selskapets økonomiavdeling. Her nevnes klimaregnskap som et viktig ansvar i rollen. Det samme gjelder informantene som er Daglige ledere, hvor de har et holistisk syn på bærekraftsansvaret knyttet til langsiktige bærekraftstrategier. For å illustrere hvordan informantene beskriver rollens ansvarsområde så er det utformet en tabell. Den inneholder informantenes egne beskrivelser og hvilket ansvarsområde som inngår i deres rolle. Følgende ansvarsområde i tabellen er beskrevet i studiens teorikapittel, og under sammenfattet med bedriftenes egne beskrivelser.

<b>Ansvarsområde / Bedrift</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Utvikling av bærekraftstrategier</b>	H	H	L	H	H	L	H	H
<b>Implementering av bærekraftstrategier</b>	M	M	L	M	M	L	H	M
<b>Bærekraftsrapportering</b>	L	M	L	L	L	M	M	L

<b>Håndtere relasjoner med interesser</b>	H	M	L	H	M	M	M	M
<b>Lære opp ansatte i bærekraft</b>	L	L	L	L	L	L	L	L
<b>Lære fra eksterne kilder</b>	H	M	M	M	M	L	M	M
<b>Fasilitetsstyring</b>	H	L	M	M	L	M	M	L
<b>Analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer</b>	M	M	L	M	L	L	H	M

L: Lav. M: Middels. H: Høy

Tabell 12: Bærekraftsansvarliges ansvarsområde i SMB

Her viser tabellen at det er varierende fra bedrift til bedrift hva som fokuseres på. Arbeidet med bærekraft er i og for seg prematurt for bedriftene og har vært knyttet til innføring og opprettholdelse av miljøsertifiseringer. Fem av selskapene viser til at tydelige strategiske planer er under utvikling og på trappene til å bli implementert i organisasjonene. Videre har noen bedrifter innledet arbeidet med bærekraftsrapportering, men ingen har disse publisert enda. To bedrifter har ressurser knyttet mot relasjonsbygging mot bedriftens interessenter, mens ingen viser til at bedriften har igangsatt opplærings- og kompetanseheving internt til alle ansatte og at dette ligger hos bærekraftsansvarliges bord – foruten om informant 3 som vedkjente et opplæringsansvar, men arbeidet er ikke påbegynt. Bedriftene er i stor grad tilknyttet forskjellige nettverk og klynger, og virker oppdaterte på hva som foregår i deres nærmiljø. Fasilitetsstyring har varierende oppmerksomhet hos informantene, mens til sist så er analyse og prioritet av vesentlige bærekraftsutfordringer også varierende.

### 5.2.3 Trenger SMB-segmentet virkelig en bærekraftsansvarlig?

Litteraturen viser til at SMB-segmentets bærekraftsarbeid er prematurt og har vanskeligheter med å integrere arbeidet i organisasjonene. PwC (2021) rapportere om at 65% mente at bedriftene ikke hadde nok kompetente ansatte for å arbeide strategisk og praktisk med bærekraftig utvikling. Studiens data viser til at ansvaret i varierende grad er strukturert hos bedriftene og at kvaliteten på det helhetlige arbeidet vil bli svekket når informantene har andre arbeidsoppgaver i tillegg. Om bedriftene unnlater å ha ansvaret fordelt, vil trolig ikke arbeidsoppgavene bli formelle og strukturen vil svekkes tilsvarende. Å ha en «Sense-Maker in Cheif» vil styrke det overordnede overblikket som trengs for best prestasjon mot en bærekraftig utvikling.

Sitater som «(...) altså det er mange veier inn i bærekraftsarbeidet og alle monner drar» - informant 4. «Jeg har ingen kurs og er selv lært på det området» - informant 7, illustrerer at bedriftene samlet sett ikke anser bærekraftsansvaret som et spesialfelt. Dette styrkes ved at den organisatoriske plasseringen ikke er fordelt av alle selskapene, men ligger som et tilleggsansvar hos daglig leder og ledergruppen. Dette forsterkes ytterligere ved at noen av bedriftene gir uttrykk for at de ønsker bransjeerfaring før formell utdanning når de skal ansette nye kandidater i ledige stillinger.

Spørsmålet om hvorvidt ansvaret må være fordelt på én person eller om det kan være delt opp til ulike funksjoner i ledergruppen, likt eksemplet fra bedrift 1, er det vanskelig å besvare. Prestasjonen til bedrift 1 er tilsvarende lik tilsvarende bedrifter i studien. Om dette kan være en fordelaktig fordeling i etterlevelseshierarkiet og den innledende perioden av effektivitetsstadiet kan tenkes, ettersom bedriftene da må kartlegge og fordele ansvar som igjen kan styrke rollens ansvarsforståelse. Fra midten av effektivitetsstadiet og til innovasjonsstadiet bør nok ansvaret sentraliseres da det er et holistisk syn på å integrere bærekraft i gjennom hele organisasjonen. En slik teoretisk tilpassing vil kunne være gunstig for SMB-segmentet, da ansvaret alene i en innledende fase av bærekraftsarbeidet vil kunne virke kompleks og uoversiktlig for mange.

#### **5.2.4 Bedriftens egen påvirkning på bærekraftig utvikling**

Informantene oppgir at de blir påvirket av både internt- og eksternt press for å levere på bærekraft. Hvordan bedriftene som enhet håndterer dette vil ha en effekt på hvor vidt bærekraftsansvarlig vil kunne få gjennomslag for strategier, hvordan bedriftens ansatte tar til seg læring og hvordan investeringsbudsjettene blir fordelt i organisasjonen.

Interne drivere hos studiens bedrifter er i hovedsak vektlagt på å forbedre merkevareimage og omdømme og således få et konkurransefortrinn igjennom dette. Det fremkommer at bedriftene i mindre grad er påvirket av ansatte og organisasjonskultur, som dermed spiller inn på evne til miljøledelse. Størrelse på virksomheten spiller positivt inn for studiens bedrifter. Her er det naturligvis bransjeforskjeller.

Eksterne drivere kommer i gjennom kunder, nettverk- og allianser og konkurrenter. Enkelte bransjer har strenge krav på bærekraft og dermed vil bedriftene få høyt press, mens andre bransjer er litt premature i sitt bærekraftsfokus og dermed vil det eksterne presset være noe lavere. Samlet sett, i tråd med det som oppleves gjennom media, har bedriftene fått et betydelig ytre press på sin bærekraftsprestasjon.

#### **5.2.5 Bærekraftsansvarliges påvirkning på bærekraftsstadier**

Det fremkommer at flere bedrifter har et fokus på å skape seg et konkurransefortrinn med sin prestasjon på bærekraft. Dette skal igjen gi en økt økonomisk gevinst på bunnlinjen. Dermed kan en tenke at noen av bedriftene som ikke kommer seg videre fra etterlevelseshierarkiet har en tilnærming som er forenelig med den teoretiske definisjonen på CSR: «*CSR appears to merely advance a conventional rhetoric about business and society that what is good for business is good for society*» (Aakhus & Bzdak, 2012, sitert av Moratis, 2016, s 32). Studien viser et skift for de bedriftene som er

kommet til effektivitetsstadiet, hvor de tilegner seg en tilnærming som er forenelig med CSR 2.0: (...) *Ultimately, the purpose of business is to serve society, through the provision of safe, high quality products and services that enhance our wellbeing, without eroding our ecological and community life-support systems*” (Vasser, 2011, sitert av Moratis, 2016, s 32). Til sist er bedrifter plassert innenfor innovasjonsstadiet ettersom bedriften har en tilnærming til sin eksistens og videre utvikling som passer med begrepet Corporate Sustainability. Ved å gå frem som en foregangsbedrift for bransjen og illustrere hvordan man over tid skal skape en bærekraftig utvikling, passer definisjonen godt: “(...) *embraces the idea than an organization, in order to remain fundamentally sustainable in the long term, must consider all of the contexts in which it is embedded: economic, social and environmental*” (Amini & Bienstock, 2014, s. 2).

### 5.2.6 Hva er optimal organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret?

Det er vanskelig for denne studien å gi et konsekvent svar på dette ettersom studiens bedrifter befinner seg i forskjellige kontekster med forskjellig tilnærming. Etter samtaler med åtte forskjellige informanter, fra bedrifter i forskjellige faser av sitt bærekraftsarbeid, fremkommer det en fornemmelse om at bedrifter som befinner seg i etterlevelseshstadiet vil kunne ha dratt nytte av en fordeling av ansvaret, likt som bedrift 1 har gjort. Her vil ansvaret kunne få tilstrekkelig oppmerksomhet i alle åtte ansvarsområder i en tidlig fase. Når bedriften videre beveger seg over i effektivitetsstadiet vil ansvaret øke forholdsmessig, slik at ansvaret burde sentraliseres og få økt oppmerksomhet. For at bedriftene skal gå over til innovasjonsstadiet må bedriftene ha en proaktiv tilnærming og perspektiv til framtidsutsikter og rammebetingelser, slik at det er vitalt at bedriftene har allokert ansvaret til én funksjon som har kapasitet til å ha betydelig fokus på bærekraft. Det er ikke nødvendig at ansvaret skal ha en 100% stilling, men brorparten bør være rettet på bærekraftig utvikling av organisasjonen og ikke en annenrangs oppgave.

Det er sammenfattet en tabelloversikt som viser hvor de ulike bedriftene er lokalisert i henhold til teorien om bærekraftsstadier (Miller & Serafeim, 2014). Tabellen er basert på måten informantene fremstiller sitt arbeid og den underliggende motivasjonen som er uttrykt gjennom studiens dybdeintervjuer. Tabellen er ment som en motivasjon for bedriftenes videre arbeid med bærekraftig utvikling.

Bedrift	Etterlevelseshstadiet	Effektivitetsstadiet	Innovasjonsstadiet
1	x	x	
2	x	x	
3	x		
4	x	x	
5	x		

6	x		
7	x	x	
8	x	x	

Tabell 13: Plassering av bedrifter i ihht. Miller & Serafeim (2014) bærekraftsstadier

### **5.3 I hvilken grad bruker bærekraftsansvarliges rolle strategisk kompetansestyring for å sikre fremtidig behov av kompetanse?**

I andre forskningsspørsmål blir det undersøkt hvordan bedriften selv ser på sitt behov for kompetanse og hvordan virksomheten ser for seg strategisk kompetansestyring mot nye endrede rammebetingelser i fremtiden. Det blir også belyst hvordan bærekraftsansvarliges rolle påvirker virksomheten i forhold til kompetanse.

#### **5.3.1 Utvikling av virksomhetens bærekraftsansvar**

I tråd med at EU skal lansere EU Green Deal, vil det stadig komme nye endringer som bedriftene må hensynta i årene som kommer. Adams & Thorne (2021) viser til at det vil forbli et behov for å ha en sentralisert funksjon i selskapene som innehar ansvaret for å holde oversikt over endringer i rammebetingelser, samt nye lover og forskrifter. Studiens informanter var klar over EU Taksonomien som vil komme innen de neste årene. Det er noe usikkerhet hvorvidt denne fikk en direkte påvirkning for bedriftene, men en indirekte påvirkning var alle enig i. Ingen nevnte den allerede lovfestede åpenhetsloven som trer i kraft allerede 01. juli 2022. Ei heller ble CSRD nevnt, selv om bedriftene hadde et forhold allerede til bærekraftsrapportering.

##### **5.3.1.1 Fremtidig behov av kompetanse**

Det vil være utfordrende å forutse et fremtidig behov for kompetanse i bedriftene, men likevel ser man konturene av hva som vil påvirke bedriftene de neste årene. Dermed er det nærliggende å tenke at bedriftene ønsker å sikre seg rett kompetanse tidlig for å sikre at de kan levere på kravene som kommer fra EU og norske myndigheter. Bedriftene sier selv at bærekraft er satsningsområder fremover, og at dette skal skje gjennom innovasjon. Således foreligger det en plan - strategi - til grunn. Om bedriftene da sammenligner om nåværende kompetanse dekker strategien, erkjenner bedriftene at de har et kompetansegap. Et kompetansegap de mener er naturlig å ha – og at dette er noe alle bedrifter til enhver tid har. En slik tilnærming til et kompetansegap vil kunne være destruktivt for virksomhetene da det tilsynelatende illustrerer at de tar lett på å mangle kompetanse – en kompetanse som kommer til å bli viktig og tydelig etterspurt i årene som kommer. Havner man da på «helen» og kommer på etterskudd, vil, i ytterste konsekvens, bedriftene ikke være i stand til å gripe nye forretningsområder som vil kunne oppstå i årene som kommer.

### ***5.3.2 Er formell utdanning misforstått av bedriftene?***

Utdanning innenfor bærekraftige perspektiver tilbys nå på nærmest alle norske universitet og høyskoler. Disse studentene går ut med fersk kunnskap i tverrfaglige perspektiver som juss, politikk, biologi, samfunnsøkonomi og vitenskap. Disse studieprogrammene har ofte et globalt perspektiv og tilbyr praktisk og teoretisk innsikt i scenarier, risiko, usikkerhet, systemtenkning og narrativ knyttet til bærekraftig utvikling. En undersøkelse gjort av S-HUB (2021) viser til at rapportering, sirkulærøkonomi, menneskerettigheter, HR og verdikjede er de mest etterspurte kompetansene innenfor bærekraft. Til kontrast mener studiens informanter klart at det må ligge en erfaring fra bransjen til grunn, som overveier verdien av å komme utenfra med formell utdanning innenfor bærekraftperspektiver. «Jeg må si at jeg er litt skeptisk til en slik utdanning som har det fokuset. Vi kan ikke ansette noen som har tatt et slikt type studie hos oss» - informant 7. Da blir det naturlig å spørre seg om hvorfor det er en mismatch mellom hva norske universiteter utdanner, og hva som etterspørres av SMB-næringslivet. Med bakteppe om de påtroppende endringene i bedriftenes rammebetingelser og at bedriftene har erkjent et kompetansegap, er det derfor akseptabelt å hevde at studiens informanter har en misoppfattelse om hva som inngår i en slik utdanning og hvorfor en slik kompetanse bør verdsettes av bedriftene. Det er et paradoks at bedriftene selv sier at de ikke innehar kompetanse nok for å overholde kommende lover og forskrifter, samtidig som de ikke ønsker bærekraftsutdanning. En slik utdanning bør tilføye bedriftene nye perspektiver, som igjen vil kunne bidra til mer innovasjon – noe som bedriftene selv hevder i årsrapporter er deres nøkkel til en bærekraftig utvikling.

### ***5.3.3 Kompetanseheving skjer gjennom nyansettelser med bransjespesifikk erfaring***

Studios empiriske data viser til at informantene i hovedsak verdsetter arbeidserfaring høyere enn formell utdanning innenfor bærekraft. For å få best utnyttelse av ressursen, er det best at den aktuelle kandidaten kjenner fagmiljøet, bedriften eller bransjen. Erfaringen kommer av å ha arbeidet med tilsvarende oppgaver tidligere – og evne til å gjennomføre i en praktisk setting. Funnet støttes av flere tidligere studier som viser til at erfaringen til bærekraftsansvarlige kommer i hovedsak fra internt opprykk, og at dette skyldes ønsket om å kjenne virksomheten (Weinreb Group, 2011; Greenbiz, 2013; Miller & Serafeim, 2014; Adams & Thorne, 2021). I motsetning til litteraturen kommer ikke studiens informanter fra interne opprykk innad i samme virksomhet, men de kommer internt fra tilsvarende bransje og arbeidsoppgaver. Når bedriftene skifter ut kompetansen, skjer dette ofte gjennom naturlige avganger. Her erstattes avgående kompetanse med ny, strategisk tilpasset, kompetanse. Således kan det argumenteres for at bedriftene har en strategisk tilnærming til ansettelser og dermed et forhold til ønsket kompetanse.

Utfordringen blir da om nyansettelsene viderefører de bransjespesifikke normene og at nytenkingen, innovasjonen, blir saktegående. Mister muligens muligheten til å få inn mennesker med helt andre perspektiver som kan bringe frem nye ideer. Bedriftene bør ta innover seg at bransjespesifikk erfaring kan skape en spiral av allerede etablerte normer som bremser bærekraftig utvikling.

#### **5.3.4 Intern vs. Ekstern kompetanse**

I likhet med Larsen & Olsen (2015) gir studiens informanter uttrykk for at de ikke tror at eksterne konsultantselskaper bringer inn god strategisk forankring inn i bedriftene. Dette støttes av litteraturgjennomgangen som ei heller finner at eksterne personer tilfører nødvendig kompetanse inn i SMB-bedrifter. På tross av dette vil bedriftene inngå samarbeid med slike kompetansehus i en tidlig fase av bærekraftsarbeidet for å få en «kick-start» og hjelp til korrekte veivalg. Dette for å velge ut korrekt sertifisering eller rapporteringsstandard – etter dette har de selv en ambisjon om å overta arbeidet. Det benyttes kurs og webinarer for å få nok forståelse for hvordan dette arbeidet utføres. Med usikkerhet om hvordan fremtidige rammevilkår vil påvirke den enkeltes bedrift, dukker det opp et spørsmål om hvorvidt de klarer å videreutvikle arbeidet som skjer gjennom bærekraftsarbeidet. Bidrar en slik rapport til at bedriftene klarer å skape innovasjon, forankring og ta nye forretningsområder i tråd med bærekraftig utvikling og Miller & Serafeim (2014) innovasjonsstadiet? Osterwalder (2019) viser til at forretningsmodellen må hensynta risikoen for endringer og forstyrrelser, og at den dermed må være tilpasningsdyktig for endringer i markedet. Det foreligger en tvil omkring tilpasningsdyktighet, ettersom bedriftene mangler kompetanse og ikke ser ut til å utvikle kompetanse i organisasjonene i høyt nok tempo. Det er lite trolig at bedriftene skal kunne foreta en fullstendig transformasjon av forretningsmodellen, hvis nødvendig, for å tilpasse seg mulige endrede rammebetingelser på kort sikt.

#### **5.3.5 Strategisk kompetansestyring av bedriftenes organisasjonskultur**

I henhold til Miller & Serafeim (2014) er det bærekraftsansvarliges ansvar å lære opp øvrige ansatte i bærekraftsrelaterte problemer knyttet til sin bedrift og bransje. Her viser litteraturen at bedrifter ikke er tjent med å kun ha én eller et fåtall ansatte med kompetanse for bærekraft. Informantene viser til at de ønsker at bærekraft skal være en integrert prosess som inngår i alle forretningsmessige vurderinger som bedriftene gjør. Likevel er det kun én informant som viser til at bærekraftsansvarliges rolle innehar et visst opplæringsansvar. Viktigheten bak dette ansvaret er å legge til rette for en organisasjon hvor alle drar i samme retning og ikke motsetter seg organisatoriske endringer. Det argumenteres av Miller & Serafeim (2014) at opplæring av egne ansatte er en proaktiv tilnærming til måloppnåelse av bærekraftstrategien og dermed tilhører bedrifter som er kommet til innovasjonsstadiet.



SMB-bedrifter som har kompetanse vil kunne gi mer treffsikre og proaktive tiltak for bærekraftig utvikling. Informantene viser til at de benytter enhver anledning til informasjonsdeling i forskjellige møter. Det oppfattes slik at informantene benytter monolog for å spre informasjon. Dette vil ikke være det samme som å tilegne organisasjonen kompetanse, da informasjonen trolig ikke vil bidra til økte ferdigheter, evner og holdninger som blir iboende hos de ansatte. De empiriske funn viser at de ansatte blir i liten grad involvert i prosessene, men heller informert om tiltakene etter de er besluttet: «Vi er jo ikke begynt å snakke om bærekraftsmål og KPIer. Det er en jobb vi gjør nå i forkant i administrasjonen, før vi skal presentere dette for de ansatte» - informant 7. Lav involvering fører ofte til at ansatte føler seg umyndiggjort, noe som igjen vil være destruktivt for bærekraft utvikling (Garavan et al., 2010). Flere informanter viser til at de praktiserer en «åpen-dør-policy». Litteraturen viser til at praksisen heller ikke vil være en tilstrekkelig tilnærming, da de ansatte mangler kompetanse og samarbeid for å kunne løfte vesentlige bærekraftsutfordringer frem i lyset alene.

### ***5.3.6 I liten grad blir strategisk kompetansestyring benyttet***

I følge Journeault et al., (2021) mangler SMB-segmentet kompetanse og ressurser for å kunne implementere bærekraftige strategier og komme godt i gang med sitt bærekraftsarbeid. Dette støttes videre av Chinander (2001) som viser til at bedrifter ikke investerer nok i utdanning, trening og utvikling av ansatte. Studiens informanter beskriver at de benytter hver anledning til å dele informasjon slik at kompetanse spres i organisasjonen – det forventes for øvrig også at de ansatte får en forståelse for dette utenfor bedriften også ettersom tematikken er debattert ofte i media. De erkjenner at bedriftene har en skjevhet i kompetansefordelingen. Gjennom allmøter skapes motivasjon og forståelse som skal gi engasjement for endring.

Bedriftene, for uten om bedrift 1, viser til at de ikke har kartlagt den uformelle kompetansen hos sine medarbeidere. Studiens bedrifter har kartlagt den nødvendige kompetansen som kreves av den enkelte medarbeider for å lovlig kunne utføre sitt virke, men den tause kompetansen gjennom en-til-en samtaler mellom leder og medarbeider, ikke er eksplorert. Her fremkommer det at informantene ser på den lovpålagte medarbeidersamtalen som tilsvarende til en utviklingssamtale. Markussen et al., (2021) slår fast at det er særlig viktig at bedrifter allokere tid til videreutvikling av de ansatte og at dette blir som et samarbeid mellom leder og medarbeider. Studien finner ikke tilstrekkelig bevis for at tiltakene som gjøres av bedriftene er forholdsmessige i forhold til å dekke bedriftenes selvbeskrevne kompetansegap.

Willard (2005) mener at prinsippene bak initiativer som CSR og CS ikke er forstått under toppledelsen av de øvrige ansatte og det dermed blir et kompetansegap i virksomhetene. Flere av

studiens bedrifter har en tilnærming til bærekraft som er forenelig med CSR definisjonen til Porter & Kramer (2011): “(...) *policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the community in which it operates*”. Skal bedriftene kunne bevege seg over til innovasjonsstadiet og virkelig sette fart på bærekraftig utvikling, bør en endring i hvilken tilnærming man har til bærekraft skje. Har bedriftene et virkelig mål om å nå innovasjonsstadiet, må bedriftene satse på bærekraftig utvikling i tråd med CS definisjonen: (...) *Ultimately, the purpose of business is to serve society, through the provision of safe, high quality products and services that enhance our wellbeing, without eroding our ecological and community life-support systems*” (Vasser, 2011, sitert av Moratis, 2016, s 32). På bakgrunn av de sprikende forklaringene til studiens informanter omkring hva bærekraftig utvikling er og betyr for bedriftene, er det grunnlag for å stille spørsmålstegn ved om de bærekraftsansvarlige ei heller ikke innehar forståelsen av bærekraftig utvikling og dermed oppstår et kompetansegap også i bærekraftsansvarlig-rollen.

#### ***5.4 I hvilken grad har interne og eksterne barrierer betydning for organisasjonenes evne til å tilegne seg bærekraftskompetanse i Nord-Norge?***

Det tredje og siste forskningsspørsmål vil belyse hvilke eventuelle barrierer virksomhetene har med å tilegne seg nødvendig kompetanse for bærekraft.

Litteraturgjennomgangen viser til at barrierer kommer på tre ulike nivåer: individuelt-, organisatorisk- og institusjonelt nivå. På et individuelt nivå innehar bedriftene interne barrierer når bærekraftsrollen i liten grad har oversikt over sitt eget ansvarsområde. Når denne rollen ikke har tilstrekkelig kompetanse innenfor bærekraft, blir de individuelle barrierene forsterket. På et organisatorisk nivå blir bedriftene hindret av sitt syn på strategisk kompetansestyring gjennom å ikke ønske formell kompetanse inn i bedriftene. Ved at bærekraftsansvarlige har en dobbeltrolle svekker dens oppmerksomhet, som igjen hindrer bedriften å få oversikt over endringer i rammevilkår. Studiens bedrifter har dermed flere interne barrierer som hindrer de å få ut sitt potensiale og en helhetlig strategisk tilnærming til bærekraftig utvikling.

##### ***5.4.1 Nasjonale nettverk er mer attraktiv enn lokale tiltak og verdikjeder***

Sistnevnte er krefter som omfavner virksomheten eksternt. Her trekkes det frem at bedrifter kontinuerlig er under et markedstilpassningspress. Garavan et al. (2010) viser til at bedrifter som er usikre på hva som er den beste vei fremover, ofte ser til sitt marked for å være konsis. «*Jeg tror kanskje det handler litt om at det er flere spille på i Oslo, altså det er veldig mye av de nasjonale satsingene i forhold til bærekraftsarbeid*» - informant 4. Dermed har nettverksamarbeid gjerne blitt

nasjonale, ettersom de første insentivtakerne ofte har vært større landsdekkende kjeder. Dette har i følge informantene 4 og 8 resultert i at det har blitt attraktivt å knytte seg til de sentralt oppbygde tiltakene på et nasjonalt nivå, som da igjen har ført til at de kortere verdikjedene her i regionen ikke enda har fått skikkelig fotfeste. Her viser bedrift H at større kjedeaktører sender varer rundt om i landet til et sentralt reparasjonsverksted sentralt på Østlandet, mens det finnes lokale aktører som kan gjøre like oppgaver. Her viser bedriften til kortere transport og kortere reparasjonstid som igjen vil kunne vi merverdi for kunden. Det kan være en forklaring på at mange velger å knytte seg til nasjonale nettverk, i stedet for å søke disse lokalt. Dette støttes igjen av bedrift 4, som også opplever at større aktører samarbeider nasjonalt og at dermed uteblir de sterke verdikjedene lokalt for samarbeid og verdiskaping. *«De blir mange ganger pushet litt over i de nasjonale satsingene. Det er klart utvalget, og det er flere å spille ball med [få ting igjennom] gjør at risikoen også avtar litt»* - informant 4.

Får man likevel med disse store aktørene kan risikoen tas ned og lokale verdikjeder vil kunne få muligheten i større grad enn tidligere å få fotfeste. Det offentlige kan fasilitere for slike satsninger og være med på å ta ned risikoen for mindre aktører å samarbeide gjennom lokale verdikjeder. *«Jeg vet ikke hvor lenge vi tåler å stå i en minus på det her, men det er den største faktoren som er grunnen til at mange sitter på gjerdet og ventet å ta ut noen helt åpenbare bærekraftige konsepter, rett og slett fordi de vet hva de har slags inntjening. Den risikoen er skummel å løpe»* - informant 8. Bedriftene 4 og 8 viser til at det ikke er et umiddelbart behov for kapitalinnsprøytning, men at det offentlige er i større grad med - via menneskelige ressurser og risikoavlastning.

#### ***5.4.2 Informantene erkjenner at den geografiske plasseringen i Nord-Norge er en utfordring i forhold til kompetanseheving og rekruttering av kompetanse.***

Bedriftene viser igjen til at Oslo er en kompetansehub for bærekraftige aktiviteter og dermed menes det at det vil være lettere tilgang på kompetanse for bedrifter i hovedstaden. Likevel erkjennes det at det regionalt finnes gode tilbud for kompetansedeling. Her finnes Innsikt-konferanse i samarbeid med kompetansehuset KPB og Innovasjon Norge, Kraftsenteret i Bodø og flere tiltak som «\_Fremstr», ledet av Næringsforeningen i Tromsøregionen og Look North, traineeprogram for Lofoten og Vesterålen. Tross disse tiltakene, er rekruttering en utfordring. Dette økes når bedriftene befinner seg i utkantliggende områder til de større administrasjonssentrene og fylkeshovedstadene. Å få tilgang på mennesker som ikke er hjemhørende anses som noe bedriftene må ha kontinuerlig fokus på. Nord-Norge er nok kjent for å ønske å holde på kompetansen i Nord-Norge, og på det grunnlaget favoriseres mennesker som er hjemmehørende i regionen. Det kan tenkes at «søring» blir satt i andre rekke i rekrutteringsprosesser ettersom lokale bedrifter hensyntar lokal geografisk tilknytning og kultur. For at bedriftene og lokalsamfunnene skal kunne være en attraktiv plass å være, bør også «søring» med

langsiktige planer få like muligheter i Nord-Norge. Tiltrekker regionen seg mennesker fra forskjellige plasser og bakgrunner, kan det tenkes at bedriftene i større grad lykkes med «*At vi klarer å holde høy kompetanse her*» - informant 2. Dermed kan bedriftene i Nord-Norge se etter mennesker med forskjellig bakgrunn og utdanning, for å diversifisere arbeidstakerne og fornye kompetansen internt.

## 5.4 Oppsummering av nøkkelfunn

Type	Nivå	Nøkkelfunn
<b>Variierende bakgrunn</b>	Individ.	Variierende utdanningsbakgrunn hos studiens informanter hvor kun én har eksplisitt utdanning innenfor bærekraft.
<b>Lav innsikt</b>	Individ.	Informantene har liten oversikt over ansvarsområdet som tilhører egen rolle.
<b>Persepsjon om behov</b>	Organ.	Flere av informantene gir uttrykk for at bærekraft ikke er å anse som et spesialfelt og at engasjement og nysgjerrighet er viktige kvalifikasjoner for rollen. Formell kompetanse er ikke ansett som nødvendig, ønsket eller økonomisk lønnsomt.
<b>Dobbelrolle</b>	Organ.	Samtlige informanter har et kombinasjonsansvar i stillingen som opptar broarten av oppmerksomheten, noe som bryter med teoretiske forventninger.
<b>Organisatorisk plassering</b>	Organ.	Organisatorisk plassering av bærekraftsansvaret er inkonsistent i SMB.
<b>Strategi</b>	Organ.	Selskapene ønsker styrket kompetanse, men bedriver i liten grad med kompetanseheving internt. Kun et fåtall av informantene ser verdi av innleid ekstern kompetanse. Paradoksalt vil ekstern kompetanse likevel benyttes for å få en rask igangsettelse av bærekraftsrapportering.
<b>Geografi</b>	Instr.	Informantene erkjenner at den geografiske plasseringen i Nord-Norge er en utfordring i forhold til kompetanseheving og rekruttering av kompetanse.

Tabell 14: Studiens nøkkelfunn

## 5.5 Stemmer forskningsmodellen?

Forskningsmodellen tar for seg etablert teori som beskriver en prosess som skjer i SMB-bedrifter. Den illustrerer at rollen som bærekraftsansvarlig fasiliteter prosessen, via interne og eksterne drivere, gjennom de tre bærekraftsstadierne og viser strategisk kompetansestyring som en bro over til bærekraftsstadierne. Strategisk kompetansestyring benyttes for å overkomme interne og eksterne barrierer som hindrer bedriften å gå over i nye faser av sitt bærekraftsarbeid. Således stemmer forskningsmodellen med studiens funn, men forskningsmodellen tar ikke innover seg at det kan være iboende interne barrierer i selve rollen som bærekraftsansvarlig. Forskningsmodellen bør dermed tilpasset slik at den hensyntar individuelle- og organisatoriske barrierer.



Figur 4: Studiens reviderte forskningsmodell

## 6.0 Konklusjon

Studiens formål er å besvare følgende problemstilling:

**«I hvilken grad arbeider bærekraftsansvarlige med strategisk kompetansestyring mot bærekraftig utvikling for SMB-bedrifter i Nord-Norge?»**

Det ble skapt tre forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen:

1. Hvilken kompetanse har bærekraftsansvarlig i bedriftene og hvordan påvirker rollen arbeidet med bærekraftig utvikling?
2. I hvilken grad bruker bærekraftsansvarliges rolle strategisk kompetansestyring for å sikre fremtidig behov av kompetanse?
3. I hvilken grad har interne og eksterne barrierer betydning for organisasjonenes evne til å tilegne seg bærekraftskompetanse i Nord-Norge?

### *Forskningsspørsmål 1*

Bærekraftsansvarliges bakgrunn består av utdanningsløp og tidligere arbeidserfaring. Studiens informanter har varierende bakgrunn, hvor kun én av rolle innehaverne har eksplisitt utdanning innenfor bærekraftstematikk. Tidligere arbeidserfaring hos bærekraftsansvarlige er relevante for stillingene og gir et godt utgangspunkt for ansvarsområdet i en CSR-tilnærming. Bedriftene har gjennomført gode bærekraftige tiltak, men at det mangler en helhetlig koordinering på hvordan bedriftene styrker de tre pilarene klima og miljø, sosial utvikling og økonomisk vekst i tråd med begrepet CS. Tidligere studier viser at arbeidserfaringen ikke fungerer som et substitutt for manglende formell utdanning innenfor bærekraft. Studiens funn bekrefter at kompetansegrunnet for bærekraftsansvarlige i SMB er mangelfull og rolleforståelsen er ikke tilstrekkelig forstått. Påstanden styrkes ved at informantene gir uttrykk for at rollen ikke er å anse som et spesialfelt, ved at egenskaper som nysgjerrighet og engasjement er tilstrekkelige for rollen. Rollen innehar et kombinasjonsansvar, i motsetning til litteraturgjennomgangen, og at ansvaret blir gitt en annenrangs oppmerksomhet til fordel for den opprinnelige arbeidsoppgaven – noe som begrenser og svekker prestasjonen på alle åtte ansvarsområder. Til sist er den organisatoriske plasseringen av bærekraftsansvaret varierende plassert hos bedriftene.

Summen av dette gjør at bærekraftsansvarliges rolle påvirker bærekraftig utvikling hos bedriftene. Dette skjer gjennom at bedriften prioriterer bærekraftige tiltak som er i relasjon til hovedansvaret til den aktuelle rolle innehaveren. Dette vil begrense mulighetene til bedriftene å avansere i

bærekraftsstadiene og oppnåelsen av en helhetlig bærekraftig utvikling i gjennom innovasjonsstadiet (Miller & Serafeim, 2014).

### ***Forskningsspørsmål 2***

Studiens informanter i liten grad benytter seg av strategisk kompetansestyring. Det er et kompetansegap innad i bedriftene, ettersom de ansatte i mindre omfang blir involvert i bærekraftsspørsmål - ei heller at bærekraftsansvarlig i større grad bedriver opplæring av ansatte på arbeidsplassen. Her vil bedriften antageligvis gå glipp av bottom-up initiativer fra engasjerte medarbeidere – tiltak som kommer fra ansatte som arbeider tettest på kjernevirksomheten. Utviklingssamtaler blir enten forvekslet med medarbeidersamtalen eller ikke gjennomført. Det er en organisasjonskultur som går i spiral hvor tverrfaglig kompetanse utenfra ikke verdsettes- og inviteres inn i organisasjonene på permanent basis. Ekstern kompetanse er ønsket i en kort tidshorisont, da bedriftene ser en utfordring med strategisk forankring av det arbeidet som gjøres av eksterne. Utdanningsforløp med bærekraft i fokus er muligens misforstått og dermed ikke ønsket. Informantene sier at de heller ønsker å styrke grunnkompetansen, enn å fornye og diversifisere kompetansen. Med nåværende tilnærming til kompetanse er det lavere sannsynlighet at bedriftene vil kunne identifisere nye forretningsområder og få en «first-mover fordel».

Bedriftene viser til kjennskap til EUs handlingsplan for grønn omstilling gjennom EU taksonomien. De nevner ikke til den påtroppende åpenhetsloven – som flere av studiens bedrifter blir pliktig til å rapportere på. Fremtidig kompetanse vil også være, som nevnt, evnen til å se nye forretningsområder og ha en nok fleksibel organisasjon til å ta mulighetene som oppstår i det grønne skiftet. Det foreligger tvil omkring tilpasningsdyktighet, ettersom bedriftene mangler kompetanse og ikke ser ut til å utvikle kompetanse i organisasjonene i høyt nok tempo. Det er lite trolig at bedriftene skal kunne foreta en fullstendig transformasjon av forretningsmodellen, hvis nødvendig, for å tilpasse seg mulige endrede rammebetingelser på kort sikt. Til sist foreligger det et kompetansegap i selve bærekraftsansvarliges rolle da det ikke er tilstrekkelig forståelse for det teoretiske ansvarsområdet til egen stilling. Trolig vil det resultere i at virksomhetene ikke vil kunne identifisere vesentlige fremtidsutfordringer og derfor vil være på etterskudd med å sikre at kompetansegapet dekkes.

### ***Forskningsspørsmål 3***

Til sammen med de beskrevne interne utfordringene, blir bedriftene også berørt av institusjonelle barrierer. Ettersom SMB-bedrifter er i startfasen av sitt bærekraftsarbeid, tilknytter de seg gjerne til allerede etablerte nettverk og verdikjeder. Disse er i stor grad nasjonale, som hemmer nettverk -og

verdikjededannelse lokalt. Bedriftene erkjenner også på utfordringer knyttet til geografisk plassering i forhold til rekruttering. Dette til tross for større pågående tiltak som trainee-ordninger.

### ***Oppsummering***

Oppsummert betyr det at bærekraftsansvarlige i SMB-bedrifter i Nord-Norge har lite bevissthet rundt egen rolle og ansvarsområder. Det gir liten oppmerksomhet på strategisk kompetansestyring. Igjen resulterer dette i at bedriftene får et dårlig utgangspunkt for å få oversikt over endringer i rammebetingelser. Når rolleforståelsen er svak, blir også kompetansestyringen svak ettersom det foreligger begrenset forståelse for hva bedriften vil trenge av fremtidig kompetanse - når bedriften ikke selv vet hva nåværende ansvarsområde og kompetanse er. Til sist fungerer dette som en intern barriere for bedriftenes oppnåelse av innovasjonsstadiet og sin overgang fra corporate social responsibility til implementering av corporate sustainability. Det hviler ingen tvil om at enkelte av bedriftene har tiltak som er svært innovative og imponerende, men sett ut fra et perspektiv hvor corporate sustainability er målet, bærer tiltakene preg av en kortsiktig corporate social responsibility-tilnærming hvor bedriftene ønsker fortsettelse av nåværende forretningsmodell.

## ***6.1 Teoretiske- og praktiske implikasjoner***

Studien har både teoretiske- og praktiske bidrag til hvordan bærekraftsansvarliges rolle blir brukt av SMB-bedrifter, som vil presenteres i det følgende.

### ***6.1.1 Teoretiske implikasjoner***

Studien bidrar til å fremstille bærekraftsansvarlige i en nord-norsk SMB-kontekst gjennom karakteristikker som arbeidserfaring, utdanningsbakgrunn og arbeidsmetodikk. Her bidrar studien til forståelsen for at SMB-bedrifter har en annerledes tilnærming enn store foretak, når det kommer til erfaringen bedriftene ser etter i ansettelsesøyemed og at rollen innehar et kombinasjonsansvar. Bærekraftsansvaret kommer som et tillegg utenpå rollens hovedansvarsområde. Dermed bidrar studien til en utvidelse av forståelsen gitt av Miller & Serafeim (2014) om CSO-ens ansvarsområder.

### ***6.1.2 Praktiske implikasjoner***

I gjennom å ha utvidet forståelsen av bærekraftsansvarliges rolle til Miller & Serafeim (2014) kommer studien med et forslag på hvordan SMB-bedrifter kan tilnærme seg alle de åtte ansvarsområdene. I en tidlig og uoversiktlig fase, foreslår studien en fordeling av ansvaret i organisasjonen. Dette for at organisasjonen da må kartlegge ansvarsområdet og dermed få innsikt i dens kompleksitet, som igjen gi tilstrekkelig oppmerksomhet i alle ledd. Bedrifter bør vurdere å spre

ansvaret i en tidlig fase, for så å samlokalisere ansvaret til en funksjon senere, ettersom bedriften har ambisjoner om å klatre videre i bærekraftsstadiene etter etterlevelsstadiet. Denne funksjonen bør ha bærekraft som sitt hovedfokus. Studien belyser at det er forskjell mellom teoretiske ansvarsområder og hva studiens bedrifter i praksis har fokus på. Dette kan være noe SMB-bedrifter bør reflektere over og være beviste på.

## ***6.2 Forslag til videre forskning***

Ettersom forskningen viser at SMB-segmentet ønsker og kombinere bærekraftsansvaret med en annen funksjon i selskapet, ville det vært interessant å se på hvilke funksjoner som oftest kombineres, hvorfor og om hvilken kombinasjon som vil kunne gi best ansvarsforståelse i forhold til Miller & Serafeim (2014) ansvarsområder til CSO-rollen og hvilken innvirkning dette har i de ulike bærekraftsstadiumene.



## Litteraturliste

- Adams, T., & Thorne, S. (2021). *The future of the Chief Sustainability Officer: Sense-maker in chief*. London: Deloitte & Institute of International Finance.
- Altinn. (2022, 02 15). *Årsberetning*. Retrieved from Altinn: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/arsberetning/>
- Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014, 08 01). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, pp. 12-19.
- Amsler, S. S. (2009, 06). Embracing the Politics of Ambiguity: Towards a Normative Theory of "Sustainability". *Capitalism Nature Socialism*, pp. 111-125.
- Arntzen, I., & Gjestad, M. (2020). *Rollen som bærekraftsansvarlig i Norge - hvordan kan de oppnå innflytelse?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Battisti, M., & Perry, M. (2011, 06). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol 18 No. 3, pp. 172-185.
- BDO Norge. (2021, 01 24). *BDO*. Retrieved from Bærekraftig utvikling: <https://www.bdo.no/nb-no/tjenester/baerekraft/baerekraftig-utvikling>
- Bebbington, J., Russell, S., & Thomson, I. (2017, 10). Accounting and sustainable development: Reflections and propositions. *Critical Perspectives on Accounting*, pp. 21-34. Retrieved from Science Direct.
- Cambra-Fierro, J., & Ruiz-Benitez, R. (2011, 06 28). Sustainable business practices in Spain: a two-case study. *European Business Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 401-412.
- Chinander, K. D. (2001, 09). Aligning Accountability and Awareness for Environment Performance in Operations. *Production and Operations Management*, Vol 10, No 3, pp. 276-291.
- DFØ. (2021). *Handlingsplan for økt andel klima- og miljøvennlige offentlige anskaffelser og grønn innovasjon*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & Business Research*. London: Sage Publishing.
- Ellefsen, H. (2019, 10 02). *Regnskap Norge*. Retrieved from Bærekraftsrapportering - også for de små?: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/arsregnskap/baerekraftsrapportering--ogsa-for-de-sma/>
- Emas, R. (2015). *The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles*. Florida International University.
- EU. (2015). *User Guide to the SME Definition, Ref. Ares(2016)956541 - 24/02/2016*. Luxemburg: European Commission.
- Fangen, K. (2015, 06 17). *Kvalitativ metode*. Retrieved from De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- FN. (2021, 08 28). *Bærekraftig utvikling*. Retrieved from FN Sambandet: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

- Forbrukertilsynet. (2022, 01 26). *Forbrukertilsynet*. Retrieved from Åpenhetsloven: <https://www.forbrukertilsynet.no/apenhetsloven>
- Friis, A. (2020). *State of Sustainability Norway 2020*. Oslo: Sustainability Hub Norway.
- Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., & Dalton, E. (2010, 10). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. *Advances in Developing Human Resources, Vol 12, No 5*, pp. 587-613.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991, 09). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal, Vol 12, No 6*, pp. 433-448.
- GRI. (2022). *A Short Introduction to the GRI Standards*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hægeland, T. (2002). Kan arbeidserfaring erstatte formell utdanning. *Økonomiske analyser, Vol 6*, pp. 39-43.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics, Vol 44, No 4*, pp. 759-781.
- Jacobsen, D. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Journeault, M., Perron, A., & Vallières, L. (2021, 06 01). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management, Vol 287*.
- Kallbekken, S. (2015, 12 16). *Parisavtalen - hva ble egentlig vedtatt?* Retrieved from CICERO Senter for klimaforskning: [https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/parisavtalen-hva-ble-egentlig-vedtatt?utm\\_source=apsis-anp-3&utm\\_medium=email&utm\\_content=unspecified&utm\\_campaign=unspecified](https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/parisavtalen-hva-ble-egentlig-vedtatt?utm_source=apsis-anp-3&utm_medium=email&utm_content=unspecified&utm_campaign=unspecified)
- Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., & Meyer Zum Felde, A. (2017). *Corporate Sustainability at a Crossroads*. Boston: MIT Sloan Management Review.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion, Vol 18*, pp. 199-230.
- Larsen, S., & Olsen, H. S. (2015). *Årsregnskapets informasjonskvalitet i små aksjeselskaper: gjør eksternt kompetanse og kontroll en forskjell?* Tromsø: Handelshøyskolen UIT.
- Lo, S.-F. (2010, 11 21). Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol 17, No 6*, pp. 311-319.
- Lueg, R., Pedersen, M. M., & Clemmensen, S. N. (2013, 12 04). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model – A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment, Vol 24 Nr 5*, pp. 344-359.
- MacArthur, E. (2022, 01 17). *The Circular Economy Diagram*. Retrieved from Ellen MacArthur Foundation: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>
- Makower, J. (2013). *The State of Green Business, 2013*. GreenBiz Group.

- Markussen, T., Bevum, M., Jensen, L., Festervoll, A.-L., Stølen, S., Bakken, V., . . . Mork Rogdo, J. (2021). *Skiftnotat - Kompetanse*. Oslo: Skrift.
- Marshall, C., Bossman, G. B., & Blanco, G. L. (2021). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publishing.
- McCracken, G. (1988). The Long Interview. In G. McCracken, *Qualitative Research Methods, vol 13*. London: Sage Publications.
- Miller, K., & Serafeim, G. (2014, 08). Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? *Harvard Business School Working Paper, Vol 15, No 11*, pp. 1-19.
- Moengen, T., Pettersen, I., & Andreassen, E. (2022). *Digital Norway - Ekspertgruppe 3: Kompetanse*. Oslo: Digital21.
- Moratis, L. (2016, 02 08). Out of the ordinary? Appraising ISO 26000 's CSR definition. *International Journal of Law and Management, Vol 58 No.1*, pp. 26-47.
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.
- NHO. (2022, 01 26). *Å utarbeide en kompetansestrategi*. Retrieved from NHO: <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/utarbeide-kompetansestrategi/>
- NHO. (2022, 02 03). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Retrieved from Næringslivets Hovedorganisasjon: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NHO. (2022, 01 26). *Hva er kompetanse?* Retrieved from NHO: <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/ord-og-uttrykk-om-kompetanse/hva-er-kompetanse/>
- Nilsen, H., & Helleraker, J. (2021, 11 22). *Store Norske Leksikon*. Retrieved from EU taksonomi for bærekraftig aktivitet: [https://snl.no/EUs\\_taksonomi\\_for\\_baerekraftig\\_aktivitet](https://snl.no/EUs_taksonomi_for_baerekraftig_aktivitet)
- Norad. (2015, 09 25). *Bærekraftsmålene*. Retrieved from Norad: <https://www.norad.no/om-bistand/dette-er-fns-baerekraftsmal/baerekraftsmalene/>
- OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Olerud, K., Fuglestvedt, J., Kallbekken, S., & Lahn, B. (2022, 04 22). *FNs klimapanel (IPCC)*. Retrieved from SNL: [https://snl.no/FNs\\_klimapanel\\_-\\_IPCC](https://snl.no/FNs_klimapanel_-_IPCC)
- Osterwalder, A. (2019, 06 26). Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. (J. Euchner, Interviewer)
- Rafen, N. (2022, 01 18). Bærekraftswebinar SMB: Hvilke krav er på gang. (Revisorforeningen, Interviewer)
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Chelsea Green Publishing Company.
- Rørstad, K., Børing, P., & Solberg, E. (2021). *NHOs kompetansebarometer 2020*. Oslo: Næringslivets hovedorganisasjon.

- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010, 02 19). Small Businesses and the Environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, Vol 19, No 5, pp. 273-288.
- Ridderstrøm, H. (2020, 12 04). *Hermeneutikk*. Retrieved from Bibliotekarstudentens nettleksikon om litteratur og medie: <https://www.litteraturogmedieleksikon.no/gallery/hermeneutikk.pdf>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E., . . . Rodh. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, pp. 2-32.
- Sagberg, I. (2020, 08 26). *Frederick Herzberg*. Retrieved from SNL: [https://snl.no/Frederick\\_Herzberg](https://snl.no/Frederick_Herzberg)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. London: Pearson Education Limited.
- S-HUB. (2022, 01 26). *Sustainability Hub Norway*. Retrieved from State of Sustainability in Norway 2021: <https://www.sustainabilityhub.no/stateofsustainability2021.html>
- SSB. (2022, 02 21). *Fakta om likestilling*. Retrieved from SSB: <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- SSB. (2022, 02 03). *Statistikkbanken*. Retrieved from Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/07091/tableViewLayout1/>
- Studer, S., Welford, R., & Hills, P. (2006, 03 22). Engaging Businesses in Environmental Change: Drivers and Barriers. *Business Strategy and the Environment*, Vol 15, No 5, pp. 416-431.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thanki, S. J., & Thakkar, J. (2018, 01 04). nterdependence analysis of lean-green implementation challenges: a case of Indian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol 29, No 2, pp. 295-328.
- Waagen, M. B. (2021). *Bærekraftsundersøkelse Nord-Norge*. Bodø: PwC.
- Wahga, A. I., Blundel, R. K., & Schaefer, A. (2018, 03 12). Understanding the Drivers of Sustainable Entrepreneurial Practices in Pakistan's Leather Industry: A Multi-Level Approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 24(2).
- Willard, B. (2005). *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-in*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Willig, C. (2021). *ntroducing Qualitative Research in Psychology, 4th editon*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Yadav, N., Gupta, K., Rawat, D., & Rani, L. (2018, 10). Drivers of Sustainability Practices and SMEs: A Systematic Literature Review. *European Journal of Sustainable Development*, Vol 7, No 4, p. 531.
- Zhang, B., Bi, J., & Liu, B. (2009). Drivers and barriers to engage enterprises in environmental management initiatives in Suzhou Industrial Park, China . *Frontiers of Environmental Science & Engineering in China*, Vol 3, No 2, pp. 210-220.

## Appendix 1: Intervjuguide

Fase 1: <b>Informasjon</b>	<p><b>2. Informasjon (5 minutter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Presentasjon om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)</li> <li>⇒ Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet</li> <li>⇒ Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål</li> <li>⇒ Informer om opptak av intervjuet og sørg for at respondenten samtykker til dette</li> <li>⇒ Start opptak</li> </ul>
Fase 2: <b>Erfaringer</b>	<p><b>3. Overgangsspørsmål (10 minutter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Kan du fortelle meg litt om din stilling? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvilken utdannelsesbakgrunn har du? Om du har utdanning eksplisitt for bærekraft, hvilken?</li> <li>○ Hvilke andre arbeidsforhold/stillinger har du hatt?</li> <li>○ Hvordan vil du si at din arbeidserfaring spiller inn i rollen som bærekraftsansvarlig?</li> <li>○ Hva er de viktigste arbeidsoppgavene som ligger i dette ansvaret?</li> </ul> </li> <li>⇒ Kan du fortelle meg litt om bedriften?</li> </ul>
Fase 3: <b>Fokusering</b>	<p><b>4. Forskningsspørsmål 1: Nåværende strukturell posisjon i selskapet og plassering av bærekraftsansvaret (20 minutter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Hva vil bærekraftig utvikling si for din bedrift?</li> <li>⇒ Hvordan arbeider dere med bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har dere gjort endringer i kjernevirksomheten med hensyn til bærekraft?</li> </ul> </li> <li>⇒ Hva vil du si er de viktigste grunnene til at bedriften arbeider med bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interne drivere og eksterne drivere</li> <li>○ Har dere gjort en analyse av risiko og muligheter rundt bærekraftsendringene?</li> </ul> </li> <li>⇒ Hvordan måler dere bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har dere gjort aktiv prioritering av bærekraftsmålene?</li> <li>○ Har dere gjort en vesentlighetsanalyse av hvordan påvirkning bedriften har?</li> <li>○ Hvilket rammeverk bruker dere? Forklar hvorfor.</li> </ul> </li> <li>⇒ Hvordan er bærekraftsansvaret plassert i organisasjonen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har dere en dedikert person eller er det styret? Forklar hvorfor.</li> <li>○ Om ikke bedriften har bærekraftsansvarlig: Er dette noe bedriften kan tenke seg å tilegne seg?</li> </ul> </li> <li>⇒ Er dere i dialog med interessenter mtp. bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har bedriftens interessenter fremsatt press for bærekraft?</li> </ul> </li> </ul>
Fase 4: <b>Fokusering</b>	<p><b>5: Forskningsspørsmål 2: Strategisk kompetansestyring av bærekraft (15 minutter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Har bedriften en strategisk plan for kompetanse? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvorfor er dette viktig for bedriften?</li> <li>○ Vet bedriften hvordan kompetanse som innehas av de ansatte? Hvordan/Hvorfor?</li> <li>○ Vet bedriften hvilken type kompetanse som bedriften har behov for i fremtiden (5-10 års perspektiv).</li> <li>○ Gjennomføres det utviklingssamtaler?</li> </ul> </li> <li>⇒ Fra 1-5 år, hva mener du er de viktigste utfordringene til din bedrift mtp. bærekraftig utvikling? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gjøres det analyser av endringer i rammebetingelser?</li> </ul> </li> <li>⇒ Har din bedrift et udekt kompetansebehov? Forklar nærmere.</li> <li>⇒ Hva tenker du er den viktigste kompetansen personer med utdanning innenfor bærekraft kan tilføye bedriften?</li> <li>⇒ Ville du foretrukket å leie inn ekstern kompetanse eller inneha intern kompetanse? Forklar nærmere.</li> </ul>
Fase 5: <b>Fokusering</b>	<p><b>6. Forskningsspørsmål 3: Barrierer for bærekraftskompetanse (10 minutter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Hvordan sikrer bedriften at ansatte har forståelse og motivasjon for bærekraftige aktiviteter?</li> <li>⇒ Hvordan jobber bedriften med kunnskap om bærekraft til ansatte?</li> <li>⇒ Hvordan tenker bedriften at kulturen i bedriften har en effekt på bærekraft?</li> <li>⇒ Hvordan involveres de ansatte?</li> <li>⇒ Hvordan jobber bransjen med bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan tenker du om hvorvidt bransjen påvirker hvordan din bedrift jobber med bærekraft?</li> </ul> </li> </ul>
Fase 6: <b>Summering</b>	<p><b>7. Oppsummering (10 minutter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Oppsummering av funn</li> <li>⇒ Hvis du skulle trekke frem tre ting du mener er det viktigste vi har pratet om i dag er, hva ville det vært?</li> <li>⇒ Om det skulle være noe jeg måtte trenge utdypet, kan jeg kontakte deg igjen?</li> </ul>

## Appendiks 2: Oversiktstabell interne og eksterne drivere

Det er sammenfattet en tabell for oversikt. Følgende interne drivere i tabell er beskrevet i studiens teorikapittel, og under sammenfattet med bedriftenes egne beskrivelser.

Interne drivere / Bedrift	1	2	3	4	5	6	7	8
Ansatte	M	M	M	L	L	L	M	L
Organisasjonskultur	H	M	H	L	L	M	H	M
Merkevareimage og omdømme	H	M	H	H	H	H	H	H
Konkurransefortrinn	H	M	M	M	H	H	H	M
Evne til miljøledelse	M	H	M	M	L	L	H	H
Størrelse på virksomheten	H	H	L	H	L	M	H	H

L: Lav. M: Middels. H: Høy

Tabell 15: Interne drivere hos studiens bedrifter

Følgende eksterne drivere i tabell er beskrevet i studiens teorikapittel, og under sammenfattet med bedriftenes egne beskrivelser.

Eksterne drivere / Bedrift	1	2	3	4	5	6	7	8
Myndigheter	M	M	L	M	H	L	H	H
Kunder	H	H	H	H	H	M	H	M
Nettverk og allianser	H	M	H	H	H	M	H	L
Leverandører	L	M	M	H	H	L	M	L
Lokalsamfunn	M	H	L	H	H	M	H	M
Konkurrenter	M	H	M	M	M	H	H	M
Håndfasthet i omgivelsene	M	M	M	H	L	M	H	L

L: Lav. M: Middels. H: Høy

Tabell 16: Eksterne drivere hos studiens bedrifter

## Appendiks 3: Koding av primærdata

Tema/ Bedrift	A	B	C	D	E	F	G	H
Utdanningsbakgrunn	BSc i bygg og design. å har jeg en utdannelse i en Mastergrad i Industriell Økonomi og Teknologiledelse. Der har jeg tatt fordypning i innovasjon og sanna Executive Diploma er Innovasjon i Økosystem fra MIT, i Boston.	Siviløkonom i fra Handelshøyskolen i Bodo.	Jeg er utdannet produktdesigner på NTNU. Industriutdanningen er en litt sanna potetsivilingenior, man lærer jo metoder for å utvikle produkter og tjenester.	Jeg fullførte siviløkonomutdanningen her i Bodo, med spesialisering innenfor innovasjon og entreprenørskap, med forretningsutvikling.	Reiselivs-koordinator og helsefagarbeider, men etterhvert så har jeg gått Markedsføring, Administrasjon og Ledelse på Handelshøyskolen i Bodo.	Bachelor i Hotellledelse. Både økonomi i hotell og markedsføring i hotell, ja, veldig spesifikt rundt det da.	Utdannet lærer fra Høyskolen i Nesna, så har jeg et årsstudium på økonomi i Tromsø. Så har jeg et årstudium i Markedskompetanse for Norsk Sjømatnæring fra NHH i Bergen, så jeg har litt forskjellig.. men er lærer i grunn.	Utdannet i Forsvaret med Krigsskolen, så har jeg gått over i det sivile. Privat helse og tatt også da en fireårig psykoterapeutisk utdannelse.
Nåværende stilling	Jeg jobber med bærekraft i forskjellige perspektiver, altså min rolle heter jo leder for Innovasjon og Forretning-utvikling.	Jeg er jo som sagt Controller.	Jeg har hele veien jobbet i hovedsak med strukturell emballasjeutvikling. Vi jobber med utviklingsoppgaver og innovasjonsprosjektet for veldig mange ulike bedrifter.	Jeg gikk fra initiativtaker til prosjektleder til ansatt i Bedrift D og nå daglig leder.	I mangel på en stilling, så ble bærekraftsleder til. Vi ser jo at mange av oppgavene som jeg gjør, er relevant i forhold til den stillingen. Det er jo også fryktelig i tiden å ha akkurat den personen i selskapet	Daglig leder/hotelldirektør her på Bedrift F	Jeg er jo daglig leder. Derfor ligger det jo ganske mange arbeidsoppgaver hos meg. Arbeidsoppgaver som spenner helt fra personal, økonomi, produksjon og biologi, salg og marked. Egentlig alt sammen.	daglig leder for bedrift H.
Eksplisitt kompetanse på bærekraft	Forståelsen om det å bruke design aktivt for å nå ønsker mål, et har også litt med forståelse av byggematerialer å gjøre, gjenbruk, ombruk, resirkulering.	Webinar og ulike fora man deltok i for å prøve å få en forståelse. Vi har vært i en koronatid med veldig mye webinar.	Jeg kan ikke si at det ligger en formell utdannelse bak, nei.	Nei. Jeg tror det går på erfaring, interesse og nysgjerrighet. Jeg synes det er spennende, jeg har en holdning til at vi må tenke litt annerledes. Altså det er mange veier inn i bærekrafts-arbeidet og alle monner drar.	Akkurat nå tar jeg et studie på fagskolen som heter Bærekraftig håndtering av farlig avfall og miljøavgifter, som jeg er ferdig med nå til våren.	Nei, det har jeg ikke.	Jeg har ingen kurs og er selv lært på det området. Altså, folk tror jo at bærekraft og det fokuset er så fryktelig vanskelig. Det er ikke det.	For meg personlig, så handler det nok mer om de erfaringene jeg har gjort inn imot, og vært del, av et nordnorsk gründermiljø.
Tidligere stilling	Ikke byttet stilling i selskapet.	Ikke byttet stilling i selskapet.	Ikke byttet stilling i selskapet.	Var eksternt ansatt i prosjektet fra et eksternt firma.	Til å begynne med, så gjorde vi alt. Da var vi var bare vi var to stykker en stund, gjorde et meste med innsamling, salg, logistikk, holdningsendring, markedsføring.	Ikke byttet stilling i selskapet.	Har gjort forskjellige jobber, ikke noe driftsledertittel der, så rett over i daglig leder-tittel.	Ikke byttet stilling i selskapet.
Tidligere arbeidsforhold	Etter studiene jobbet jeg mye med forretnings-utvikling og IT. Fra 2015 startet jeg et eget selskap, konsultantselskap	Jeg har erfaring i fra bank, hovedsakelig både forsikring og personmarked.	Startet å jobbe for X og Y med emballasjeutvikling. Fordelen med å start, vil jeg si, hos dem i Y er at de er en av de i Norge som har kontroll på hele verdikjeden.	Jeg jobbet i bank i 11 år. Så kom digitaliseringen inn. Bedriftsmarkedet, der jeg jobber mye med gründeretablering. Så gikk jeg over til et konsultent-selskap. Jeg jobber med litt sted- og samfunnsutvikling.	Jeg jobbet innenfor fiskeri, jeg begynte som fiskeslakter. Så begynte jeg å jobbe som er notbøter. Ja, med notypeproduksjon og service for flaskeflåten.	Jeg begynte å servere på helt enkle selskap, så tok jeg kokkeutdanning. Jobbet ganske mange år på kjøkken og trivdes med det.	Jobbet som lærer i 1 år.	Jeg da jobbet med forretningsutvikling av forskjellige typer konsern. Da spesielt innenfor helsefeltet, rehabilitering og forebygging. Altså bedriftshelsestjeneste og spesialmedisinsk rehabilitering.
Annen erfaring	I X hang Innovasjon, omstilling og bærekraft tett sammen som 3. bobler som er overlapper hverandre for Innovasjon, handler om å skape den nye omstilling, handler om å ta det i bruk og bærekraft handler om å få det her til å vare i framtida.	Jeg tror det at jeg er nysgjerrig på og tilegne deg ny kompetanse. Også at man har interesse for det, jeg tror ikke du kan sette bærekrafts-ansvaret, «nå er dette din jobb».	Etter det så gikk jeg å jobbet med tilsvarende oppgaver. Da med litt ny stillingsbeskrivelse, da jeg gikk mer spisset inn i innovasjonsarbeid og strategi.	De 4 store næringen, så det var veldig fokus på teknologi. Så savnet jeg vel kanskje litt mer de her myke verdiene og dem som handler om oss som mennesker i det. Hvordan skal vi klare å bygge et bedre samfunn, altså som vi kan knytte oss til, som vi kan forstå og kan bidra inni.	Jeg har mest erfaring herfra.	Jeg var med å lage en lokal hotellkjede. Jeg fikk være med på å samkjøre de i forhold til salg og markedsføring og bygge en felles organisasjon, med felles bookingsystem og markedsføring. Det var veldig spennende og veldig relevant for alt jeg har gjort siden.	Jeg har lite annen erfaring enn det jeg har nevnt til nå.	Så har jeg da vært 12 år offentlig ansatt i Forsvaret. Der hadde vi jo for eksempel miljøfag på Krigsskolen. Det var mer snakk om varmpumper og jordvarme-anlegg. Ja, ingeniørkunsten bak alle disse tingene, enn det var praktisk miljø eller bærekraft.
Hvordan er CSO plassert i organisasjonen	Vi har på en måte ikke en som er ansvarlig for det i det åpne i fallgruver med at vi kan se at ja, det er hans ansvar. Vi gjør bærekraft til et gen hos alle oss, at vi alle er ansvarlige for det.	Jeg sitter i økonomi jeg jobbet som Controller. et kommer litt med at den Taksonomien, ikke sant som vi ser, kommer til å treffe oss på et tidspunkt, det går jo mye på tall.	Bærekraftsansvarlig i kombinasjon av produktdesigner.	Hos Daglig Leder.	Egen stilling, men rollen har mange sidestilte ansvarsområder i tillegg.	Hos Daglig Leder.	Hos Daglig Leder.	Hos Daglig Leder.

Viktige bærekraftsoppgaver	Så er det jo det som er med X som er veldig interessant og en av de store prosjektene. Det som tar mest tid hos meg, som handler om bærekraftsmål nummer 17. Samarbeid for å nå målene og det prøver vi nå å lage et økosystem.	Det å bidra til at det blir en del av gode prosesser, vil være en viktig bit og en sår type klimaregnskap ville være en viktig bit å få det med. Også det å få økt forståelse, slik at vi kan inkludere det i prosesser.	Holde seg selv godt oppdatert på de temaene som er viktig for oss, for så å spre dette internt. Det er jo et opplæringsansvar i denne rollen, føler jeg.	Det viktigste at jeg mener det jeg gjør. For hvis jeg ikke hadde gjort det, så hadde det jo skinte gjennom og ikke bli troverdig for de som jeg har under meg.	Vi bruker endel tid på å holde et øye åpent til EUs Green Deal. Der kommer jo nye retningslinjer, de dukker opp som troll i esker og kommer til å gjøre det framover. Det er ikke alt som er like gjennomtenkt. Sånn som passer helt for oss.	Det er jo å sørge for at vi er klare. At alle som er her, vet hva de skal gjøre. Det er det aller viktigste. Det at alt vi har sagt ja til, alt vi skal gjøre, ja at vi er klare.	I det daglige virke vil jeg si at, man er alltid innom det på et vis. Det er ikke sånn at det er mye tid jeg bruker på det. Hva skal jeg si, det har vært automatikk i det.	Å beslutte endring og kommunisere endring. Det som er befriende i denne bedriften, er at jeg kan gå litt sakte frem, og jeg kan jeg plukket med meg folk. Jeg bedre tid enn hvis vi var ute etter profittmaksimering.
Hva betyr bærekraftig utvikling	Bærekraft handler jo om å ikke overnytte naturressurser, og det inkluderer også de sosiale bitene som det menneskelige, uten at det klarer å regenerere seg selv.	Vi får det mer skriftlig inn i. Da med bærekraftig perspektiv på det. Man skal tenke, kunne man ha valgt en annen materialtype, kunne man gjort på annen måte.	Alle har jo en interesse for dette. Vi har jo en personlig interesse, vi ønsker jo å være med på denne omstillingen som vi ser er nødt til å komme. Rent miljømessig.	Det jo videreutvikling, altså gjør mer bærekraftige ting. Vi går jo i front på mange måter. Det er mange som ser til oss, på måten vi jobber på.	N/A	Jeg tror vi har lært mye av de økonomiske tiltakene. Økonomisk bærekraft vil alltid være viktig, og har høyere fokus i flere ledd her enn det hadde.	Jeg har jo ikke ønsket å snakke om bærekraft, jeg har snakket om å gjøre ting på riktig måte. For å få lov å produsere i fremtiden, det har vært det viktigste.	Jeg krever faktisk å gi avkall på profittmaksimering man skal ha profitt, men man må gi avkall på maksimering en.
Hvorfor arbeider dere med bærekraft	Vi vil også fremstå ut av at vi er veldig opptatt av å jobbe med bærekraft og det de kravene merker vi blir satt fra forbrukere og samfunnet for øvrig. Når vi skal merkevarer bygge å rekruttere inn nye personer.	Det er jo det at vi skal bli det lærlingeplasser, vi skal bidra med til lokalsamfunnet. Vi skal bidra til at det bygges mer.	For at vi skal gjøre det bra som bedrift, så har vi et kundebehov først og fremst. Alle kunder har en eller annen bærekraft-faktor og inngang på ting som gjør at vi må ha kompetanse på det.	Jeg er veldig opptatt av å skape verdier av ting. Lokale verdikjeder, det å skape arbeidsplasser her vi bor. Det at vi skal handle lokalt.	Det der er egentlig veldig vanskelig, det Bedrift E gjør er å yte bærekraft til våre leverandører. Men det viktigste vi gjør, er jo å hjelpe våre leverandører å dokumentere sin jobb.	Det å sørge for at de ansatte vet at vi setter pris på de, for det har vært utrolig roft for mange av de ansatte med den uforutsigbarheten de har vært.	Vi har faktisk, en av målsetningene våre er å være en mest bærekraftige produsenten i verden. Vi er nødt til å utvikle oss, om vi skal ha en plass for næringen. Om vi skal få fortsette å produsere.	For å få til en praktisk kompetanse på bærekraft. De ansatte må være høy produktiv, det gjør at vi nok får et ugunstig høyt utenforskap. En høy terskel for å komme inn og dermed da gå glipp en del enkel praktisk bærekraft.
Hvordan arbeider dere med bærekraft	Vi kan påvirke direkte på egenproduksjon når vi også kan påvirke andre sine produksjoner. Fokusere på det med materialvalget og forlengje.	Vi har en del klimatiltak. Utdyping av klimamålene våre. Altså ser vi litt at vi har et mål om å være fossilfritt til 2030, du ser vi har 8 barometer. Det er ikke alle vi har et konkret mål på, men vi jobber med det.	Vi jobber med utviklingsoppgaver og innovasjonsprosjektet for veldig mange ulike bedrifter. Ja, det er nok litt enklere for de aller fleste å tenke bærekraft når det blir så konkret.	Vi er ikke bedre enn innsats-faktorene, sånn at vi er avhengige av å få aktorene med oss, og at de ser verdiene og at innbyggeme bruker oss og at de bruker aktivitetene.	Vi lager miljøregnskap for alle forsendelsene som kommer inn til oss. Sånn at våre leverandører ser hva de har levert, og hvor mye miljøbesparelser de har hatt på leveringene.	Ja, vi har jo gjort ting. Byttet ut engangs for mange år siden. Det lille vi har er komposterbar. Vi har en leverandør på avfallshåndtering, som er veldig flink.	Innsatsfaktoren er nylig byttet ut til mer miljøvennlig, vi bygger ut til elektriske anleggsmidler, henter hjem produksjon fra Asia til Norge, mm.	Vi har satt ut på en vei der at vi skal jobbe med sirkulære forretningsmodeller. Jeg tror at stadig mer av det vi gjør og har gjort, kommer til å dreie seg om bærekraft.
CSR	Så er det eksempelvis at vi utfordrer oss og fotballaget med at vi ville ikke være med å sponse plast remedier på tribunen som lager lyd.	Nå er vi syv lærlinger her og en trainee, sånn at dette med utdanning og fokus på det tilbake til lokalsamfunnet. I mange år vært sponsor for fotballag, musikkfestival mm.	N/A	Så nå har vi gått ut med at vi er klar til å ta imot cirka 10 personer inni praksis fra nu. Det kan være folk i tiltak i gjennom NAV, så er det jo Kriminalomsorgen har vi jo etablert en god dialog med.	N/A	Hver gang vi har arrangement så vet Kirkens Bymisjon om det. Vi tar også mot folk på arbeidsutproving, språkopplering og utplassering.	Vi har bygd lekeplass til et millionbeløp, vi har bygd ballbinge, vi eier 16 leiligheter som vi leier ut til ansatte. Vi investerer i lokale bedrifter. Vi har en finger med i det meste.	Ansetter mennesker som er kommet på kanten av samfunnet. Gjerne fra NAV eller andre lignende plasser. Gi de en sjanse i en enkel produksjonsbedrift.
Nettverk og allianser	En kollega som driver mye med relasjoner at hen har relasjonen som er enn at de sine virkeområder. Vi er jo med i nettverket til X, det er konkrete eksempler på hvordan vi har det fordelt.	N/A	Der er vi i dag Grønt Punkt Kontroll-medlem, det betyr at vi skal sette krav til våre underleverandører om at de er medlem og at de bidrar til en sirkulærøkonomi og det systemet der.	N/A	N/A	Vi er jo også med i Visit Norway, og de har et prosjekt. Der er vi et av medlemmene som leverer data på hva vi holder på med og resultater.	Kanskje litt X, men nå er det mer slik at både X og flere bruker oss som eksempel for hvordan ting kan gjøres. De er på en måte ikke med på å pushe oss.	Starter opp flere prosjekter med store regionale selskap.
Rapportering	Vi har jo per i dag ikke en egen bærekrafts-rapportering eller klimaregnskap.	Vi har gjort det, vi har levert en klimaregnskap for første gang for 2020 og er i gang med klimaregnskapet for 2021.	Nei, det vet jeg ikke om vi har kompetanse til.	N/A	N/A	N/A	Jeg vil rett og slett si at vi gjør ikke det. Vi måler det ikke. Det er jo kanskje litt det som man er ute etter å få til med det arbeidet som vi legger ned nå.	N/A
Sertifisering	Ja, ISO9001, ISO 14001 og ISO 45001.	Vi har også miljøfyrtårnsertifisert, har vi vært i mange år.	N/A	N/A	N/A	Vi har jo vært miljøfyrtårn i 10-12 år. Det er jo en evig prosess da, som gjør at man trenger å være litt fremoverlent, vise til utvikling og at man bryr seg.	Vi er jo verdens mest sertifiserte produsent, så det er klart at hun har nok å holde på med.	N/A



Interne drivere	Jeg merker jo at det her er personlig også for ansatte. At det vi gjør er for at vi skal kunne overlevere verden til våre unger.	Det er viktig at vi passer på kloden vi har, men det er ikke å putte under stolen at når vi må rapportere, så må man gjøre det, og om vi kan forberede møtet med kravene som kommer.	Jeg tror at enkeltpersoner nå, for de som sitter her idag eller vurderer om vi er en attraktiv arbeidsgiver. Så har bærekraft og miljøarbeid en faktor dem føler og tenker på.	Ja det må jo være et ønske om endring, altså det er jo det passionet og det at man må tro på det man holder på med. Det er å ligge i oss at den den jobben du gjør er viktig.	Vi har gode løsninger for mange av fraksjonene våre. Men vi må hele tiden jobbe med å finne de beste løsningene.	Vi har det bra sammen om vi vet at bedriften overlever, hvis vi vet at den vi jobber sammen med kan jobben sin og om vi er trygg på at vi får dette til sammen og har troen på oss selv.	Vi ser at det kommer og ønsker å være i forkant av det. Prøver å bedre betingelsene våre mot finans, i hovedsak.	Vi skaper arbeidstakere. Vi har endret navnet, som handler om at vi ønsker å ha en positiv bevegelse. Vi veileder folk fra utenforskap til jobb eller utdanning.
Eksterne drivere	Jeg vet jo at oppdretteren er jo også opptatt av bærekraft, men på mange områder så er jo også det er litt sånn premature første gang man kanskje sett krav.	Fordi at det er noe som rører seg i markedet, og vi ønsker å være litt proaktiv. Vi kommer til å måtte levere på den tiden da. Da ønsker vi å forberede oss allerede nå og få det formalisert.	Jeg vil ikke si at vi har noen kunder som jeg kan si at ikke har nevnt bærekraft i det hele tatt. Alle har jo en interesse for dette.	N/A	N/A	Vi er opptatt av å kjøpe lokalt, våre kunder er også våre leverandører. Vi bruker jo ikke et kraftselskap i Oslo, fordi jeg vet at kraftselskapet her bruker oss. Det er jo en lokal patriotisme	Vi har vært så langt fremme i skoen så vil jeg påstå at vi ikke gjør det. Det er jo ikke slik at kundene våre er opptatt av det.	Press fra eierne og lokalt næringsliv.
Brukes strategisk kompetansestyring	Vi er i gang med det arbeidet med å tenke individuelle utviklingsplaner og tenke hvordan vi sånn sett skal organiseres og hvem skal spille sammen i de forskjellige på en måte statiske timene og dynamiske timene.	Nei. Det er klart det vil bestandig være et kompetanse gap, det vil det alltid være. Fordi de ansatte må ha sertifisering for og kan bedrive sin jobb. Det kan være ulike kurs og sertifikat de fornyer. Vi har mye obligatorisk kursing i bransjen.	Nei, det har vi ikke. Nei, du finner ikke den dokumentert, er min påstand. De tankene om at det er områder som vi kan se for oss at vi kommer til å jobbe mer med fremover.	Nei, dette gjøres i forbindelse med ansettelse.	Nei, bedriften har ikke et fokus på dette.	Nei.	Nei, men bedriften har en strategisk tilnærming til ansettelse. Det vi ser etter er noen som har en kombinasjon av økonomi og biologiutdanning. For å ha forståelse for produksjon.	Ja. Sistemann går av med pensjon nå, da har vi byttet ut hele staben på 4 år. Sånn at vi har da en ny avdelingsleder, som ikke har kompetanse på trykkeri faget, men har kompetanse på salg og kundeoppfølging.
Undersøkes fremtidig kompetanse	Medarbeider-samtaler og individuelle utviklingssamtaler.	Vi har ganske god kartlegging på hva hvilken kompetanse de ansatte har, og det er jo litt i forhold til ISO 9001 sertifisering.	Jeg kan strengt tatt mest prate om de som jeg selv har rekruttert eller jobbet tett med. Internt har vi et ganske forskjellig utgangspunkt, så den fulle oversikten kan jeg ikke si at jeg har.	Man får veldig mye input i den daglige driften i form av kommunikasjon med kunder. Hvordan håndtere det det, hvordan løse oppdraget i det daglige.	Nei.	Akkurat nå vet jeg ikke. Det kan jeg ikke svare på.	Nei.	Vi har et bevisst forhold til vår bærekraftsrolle og omsette det i en eller annen form for kompetanse.
5-10 år perspektiv på kompetanse	Sørge for at man er oppdatert på lovverk. Kanskje i et team, så har man en jurist eller altså noen som er veldig fokusert og kan mye om den biten. Det kan hende man trenger en intern rådgiver.	Vi har jo en grunnkompetanse som vi er nødt til å ivareta, i forhold til at vi har ansatte som må være utdannet for å gjøre mye av den jobben som vi gjør.	Hvordan sørger vi for at vi har folk generelt med kompetanse. Det er derfor vi har funnet ut at vi må være mer aktiv mot universiteter. Det siste halvåret har vi hatt mer kontakt med NTNU.	Usikkert.	Nei, det har vært veldig vanskelig spørsmål. Generell kunnskap om bærekraftsmålene og Green Deal.	Akkurat nå er det jo å ha folk til å gjøre jobben. Det tror jeg vi blir å se i en god stund fremover. En god del folk er skremt bort fra bransjen og det tror jeg er en reell utfordring.	Vi henter inn flere på økonomisiden, for å ha bedre kontroll og styring. Det er klart at en med bærekraftsansvaret, slik som de større selskapene har.	Da jeg kom så hadde vi så å si ingen kroner til kompetanseheving. Den gikk vi fra å ha på et minimalt beløp til å triple den, altså doble den hvert år. Så nå har vi et ganske stort å kompetansehevingsbudsjett.
Utviklingsambisjoner	Ja.	Nei.	Nei.	Nei.	Nei.	Nei.	Nei.	Nei.
Fremtidige utfordringer	Det kan jo hende at hvis altså kanskje blir det så altomfattende, ikke sant og så stort at vi er nødt til å ha en bærekraftsleder, kanskje vi må ha et bærekraftig team.	Usikkert.	Kunder ønsker å ha tall, de ønsker å kjøre en stor livssyklus. Der er ikke vi i dag. Det er jo nesten et eget fagfelt. Da blir vi nødt til å finne partnere som kan ta den biten.	Altså både deling av risiko på det området er jo viktig for å klare og kunne hjelpe flere da inni en sånn samfunnsøkonomisk og et bærekraftig perspektiv.	Utvikle systemer sånn at vi kan presentere jobben vi gjør på en måte som våre leverandører ønsker.	Jeg vet helt konkret at en kunde, en nordisk kunde, spør etter miljøsertifisering for å få lov å levere inn et anbud.	Igjen tilbake til det å finne de løsningene som igjen gjør at vi får lov å holde på med det vi gjør. Min største bekymring går på at vi kommer til et punkt der miljøvern får så stor rolle og makt: finner ut av det må avsluttes.	Jeg vet ikke hvor lenge vi tåler å stå i en minus på det her, men det er den største faktoren til at mange sitter på gjerdet og ventet å ta ut noen åpne bærekraftige konsepter, rett og slett fordi de vet hva de har slags inntjening. Den risikoen er skummel å løpe.
Udekket kompetansebehov	N/A	Det har vel alle sammen til en hver tid, er det ikke sånn det er? Jeg ville blitt overasket om alle hadde tettet det gapet til enhver tid.	Jeg tror nesten at vi hele tiden kommer til å ha et udekket kompetansebehov. For jeg ser ikke for meg at kundene våre vet hva som nødvendigvis skjer om et halvt år.	Ja, altså det går litt sånn i systemsettingen på hvordan du skal få det her til å flyte på en god måte.	Hvis jeg skulle måttet ha levere et regnskap til hele bedriften, Da tror jeg nok vi må innhente eksternt hjelp. Vi har ikke internt kompetanse.	Ja, trenger mer kompetanse i et makronivå for å kunne tilpasse seg strategisk i markedet og være forut endringer i rammevilkår.	Ja, uten tvil. Det er vi ærlig på, hva vi har kompetanse på og hva vi ikke har kompetanse på. Det er klart at vi er litt underdekket for øyeblikket og trenger flere smarte hoder inn.	Ja, og nå begynner det å bli så mye at vi må bare investere i kompetanse.

Ønskes formell kompetanse	N/A	Jeg tror at for at du skal jobbe med det innenfor en bedrift, så må du kjenne fagmiljøet, du må vite hva som rører seg i bedriften. Sann at en som har formell utdannelse, det vil kanskje være litt det som jeg snakket om at vi ville ha trengt hjelp til med i starten	For å snakke kompetanse og rekruttering. Vi må koble oss på å bruke mer tid på å bruke studenter underveis, da de kan komme med viktig input. Ja, det er jo ute der hvor man først kan få kravet på seg og ser behovet fra kunder.	N/A	Nei, vi tror nok ikke at vi vil trenge det i så stor grad at det vil være naturlig å ansette noen, som har den kompetansen heller, jeg tror ikke vi har behov eller rom for noen som jobber med bærekraft.	Det er nok ikke et så stort behov for oss her.	Vi kan ikke ansette noen som har tatt et slikt type studie hos oss. Det tror jeg ikke, når man ikke har den forståelsen for produksjonen. Da tenker jeg det er bedre å ha det, og ha noen kurs innenfor det med bærekraftsjobbing.	Ja, det har vi gjort. Hen har jo den tydeligste formelle kompetansen, videreutdanning, altså siviløkonom med spesialisering på entreprenørskap og forretningsutvikling.
Intern vs. Ekstern kompetanse	Jeg ville ha trukket foretrukket og leid inn et konsultentselskap å få en pangstart, klare å komme seg over en transformasjon fase, sånne ting som er typisk for konsulenter.	Erfaring. Da tenker jeg ikke nødvendigvis for bransjen, men i selskapet: hva er det vi gjør.	Vi kommer ikke før om mange år sannsynligvis ha ei eller en som sitter å gjør analysen, siden det blir så spisset. Det er såpass sjeldent at våre kunder etterspør det.	Erfaring, opplever at det er litt for mye fokus på hvorfor er bærekraftig viktig. En hva man faktisk skal gjøre for å få det til... altså, hvordan gjennomføre i praksis.	Erfaring fra næringen, Fordi du må nesten ha bakgrunn fra bransjen, om du skal gjøre deg forstått og få innpass.	Jeg tror nok jeg ville foretrukket å kjøpe det der og da. Vi har ikke noen ressurs til overs og skal man utdanne folk til slike oppgaver så kommer det til å gå på bekostning av inntjening.	Ja, for meg så er vi jo en liten administrasjon, slik at det var nødvendig for å komme i gang med det, å få lagt grunnlaget, så måtte vi leie inn ressurser for å gjøre det.	Det er viktig å ha en forankring av eierskap til konseptet, som krever en egen ansettelse.
Hvordan sikres forståelse og motivasjon i org.	Når jeg har vært inne å lede en prosess for eksempel, så er det det å sette det her på dagsorden og si at sånn må vi gjøre det.	Det er klart at det jo et tema i alle fora, vi som ledergruppe deltar i. Sann at jeg tror de fleste har fått det med seg, sånn sett, men det er jo noe med det at det du gnager mye om, det får du mer av	Uansett om man er god på dokumentasjon, vil det være en utfordring og få erfaring og kompetanse til å spre seg.	Du får impulser ifra konseptet og lederskapet. Vi har jo jevnlig statusmøter. Vi har jo vært så heldig, vi blir kontaktet av de som har disse kandidatene, fordi kandidatene ønsker å jobbe hos oss.	Det er nok mest meg selv som trenger å motiveres for å klare å ro gjennom det og prøve å finne ut av ting.	Det å ta innspill på alvor, igjen tilbake til å slarve så mye som mulig med de ansatte som er her, så er det en viktig del av det. Når jeg drikker kaffe med de på frokosten og ser på at de gjør jobben sin.	Motivasjon og det som har motivert de ansatte hit til, er at de ser at bedriften prøver å gjøre ting bedre. Prøver gjøre ting riktig.	Nei, det handler det om å gå inn i det veldig åpent. Dette er det vi driver på med. Dette er økonomien vår og din avdeling. Hvordan kan du hjelpe til å ta ansvar for at den blir enten bedre eller hva slags endringer vil du ha?
Hvordan spiller kultur inn	Jeg vil si kulturen i ledergruppen i Bedrift A, der er alle interessert i bærekraft å da mener jeg at det er det eneste riktige å gjøre er å jobbe mot bærekraft.	At det skal være naturlig del av det som vi jobber med. Det skal ikke være sånn at nå jobber vi med bærekraft, og nå jobber vi med de vanlige tingene. Det må være en integrert prosess.	Jeg håper at jeg har gjort det delvis, det går mye på det klare å lage en god kultur for å diskutere ting man jobber med på tvers.	Det er klart at det alltid er en kunst å få inn det at det skal komme innenfra og ut. Fordi at det er det det er subjektivt, og det er strekk i laget.	Det er nok litt kultur i bedriften. Enkelte kan jo kanskje føle at det med bærekraft, det blir akkurat som alle de millionene med stempel som er på en sånn laksepakke man kjøper - så er det ikke verdt en dritt.	I tillegg så er min dør alltid åpen, så om det er noe så har de aller, aller fleste ansatte en lav terskel på å stikk innom å ta en kopp kaffe.	Vi er jo ikke begynt å snakke om bærekraftsmål og KPIer. Det er jo som jeg sier, en jobb vi gjør nå i forkant i administrasjonen før så at vi skal presentere dette for de ansatte.	Så er alle her innforstått med at det vi prøver å få til. Dette er jo nytt. Du bygger en helt ny kultur, helt ny kompetanse og får muligheter til å rekruttere inn helt nye personer.
Involvering av ansatte	Det kommer det jo da opp spørsmål, om hvordan skal vi skal kunne dokumentere det en eller annen plass, så kommer det ned til det praktiske nivået - vi snakker sammen.	Det er det med at man har en, hva skal jeg si... ja, skape en forståelse. Hvorfor gjør vi dette? De får jo også med seg dette i nyhetsbildet og ser at det er mye rundt klima.	Det å vokse gjør at vi ikke nødvendigvis vet hva hverandre gjør lengre. Der har vi satt inn tiltak for å passe på at vi, det er jo ikke slik at vi hele tiden vet hvilke erfaringer som gjøres, men vi prøver å innføre et designmøte hver fredag.	Det er jo vanskelig å si da.	Også, at vi er såpass cocky å si at det er bærekraft vi holder på med. Vi trenger ikke noe mer.	Vi prøver mye forskjellig. Det å komme med forslag til endring skal være enkelt og skal tas på alvor hver gang. Det skal ikke skytes ned. Hvis man ikke velger å gå videre med forslag, så må man forklare de begrunnelsene som gjorde at man valgte det bort.	Når vi har samlinger med ansatte i konsernet så gjør vi gjerne gjennom slike ting. Hva gjør vi nå, hvorfor gjør vi det? Hva er målet, uten at vi snakker om bærekraft. Det handler uansett om bærekraft.	Ja, det er det gir i hvert fall en mulighet for å ta innover seg det eierskap som da igjen gjør ting lettere, både og bli med på det som er positivt, men også ta det som eventuelt blir negativ med konsekvenser.
Lokal kompetanse-utfordringer	Altså se bare på hvor lett det er å skaffe seg tilgang på kompetanse når man bor rundt omkring i Oslo som der jeg har vært de siste årene. Du kan hvordan dag som helst finner etter en arrangement som handler om bærekraft.	Vi må ha fokus på det hele tiden. Både som bedriften, også som lokalsamfunn, at vi vi attraktivt plass å være. Så tror jeg at dersom vi klarer å være det, så tror jeg vi klarer å holde folket her.	Vi har fått tilbakemelding på at prosjektet ser veldig bra ut, dere har kompetansen, vi rate dere like godt som bedriften i Oslo så vi velger Oslo. Så den geografiske faktoren har noe å si.	Jeg tror kanskje det handler litt om at det er flere spill på i Oslo, altså det er veldig mye av de nasjonale satsingene i forhold til bærekraftsarbeid. Vi ønsker jo egentlig at man skal ha de mer lokale verdikjedene og klarer å få til ting.	N/A	N/A	Det er klart, en stor utfordring. Vi er jo nødt til å tilby betingelser som er betydelig bedre enn det de hadde fått andre plasser for å klare å lokke til oss den rette kompetansen.	Vi skal operere for lokalt samfunn, da handler det om å legge til rette for lokale verdikjeder. Lokale verdiskapning. Det er vanskelig idag.