

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Tina Aimée Saltskår

Bærekraftsrapportering som drivkraft i strategisk HR-planlegging i norsk bygg- og anleggsnæring

Dato: 15. mai 2024

Totalt antall sider: 49

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min masterutdanning i HRM ved Nord Universitetet. Oppgaven er skrevet våren 2024, ett år før lovpålagt bærekraftsrapportering treffer de største selskapene i Norge. Jeg valgte å skrive om dette temaet fordi jeg høsten 2023 vikarierte som HR-leder for et selskap i bygg- og anleggsnæringen. Denne erfaringen åpnet øynene mine opp for hvordan mitt brennende engasjement for et inkluderende og rettferdig arbeidsliv kunne konseptualiseres innen dimensjonen av sosial bærekraft. Jeg ønsket da å benytte muligheten en masteravhandling gir til å fordype meg i dette temaet.

Jeg ønsker å takke alle som har hjulpet meg gjennom denne prosessen. Takk til HR-lederne som delte av sin dyrebare tid for å bidra med verdifull innsikt. Takk til Jill Beth Otterlei, min veileder, for hennes verdifulle og konstruktive veiledning. Takk til Anne Sofie Onstad for årvåkne innspill, som alltid! Takk til stødige kollegaer for peer-review. Jeg vil også takke min samboer som virkelig har fått kjenne på eneforsørgeransvaret i oppløpet av skriveprosessen, og har gitt meg tid og rom til å konsentrere meg om oppgaven. Neste gang er det din tur!

Jeg står fullt ut ansvarlig for innholdet i denne oppgaven.

God lesing!

«Smarter business for a stronger world»

Sammendrag

Verden står overfor store globale metakriser, og det er en økende forventning fra ulike interessenter om åpenhet rundt hvordan næringslivet tar del i ansvaret for å håndtere disse utfordringene. For å sikre enhetlig og sammenlignbar informasjon om selskapenes arbeid med bærekraftsarbeid, har EU innført lovpålagt standardisert bærekraftsrapportering i Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). En del av CSRD er rapporteringskrav som omhandler hvordan organisasjoner kartlegger og håndterer sosiale bærekraftsutfordringer for egne ansatte. For å sikre at tiltak som er faglig forankret, bør HR-ledere bruke sin fagkunnskap inn i arbeidet med bærekraftstrategien.

Denne masteroppgaven er en komparativ casestudie av tre selskaper innen norsk bygg- og anleggsnæring. Oppgaven belyser hva som fremmer og hemmer HR-ledernes involvering i selskapenes bærekraftsrapportering, og på hvilken måte involvering av HR i bærekraftsrapportering har påvirket sammenhengen mellom selskapenes bærekraftstrategi og HR-strategi. Fremgangsmåten er deduktiv og benytter evner, motivasjon og muligheter til å delta (AMO-modellen) som rammeverk. Det empiriske datamaterialet er fremskaffet gjennom selskapenes bærekraftsrapporter og HR-strategi (eller tilsvarende dokument), og deretter triangulert med kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer med selskapenes HR-ledere. Formålet er å øke kunnskapen om hvordan CSRD tilrettelegger for operasjonaliserer av sosial bærekraft, og undersøke om dette kan være en potensiell drivkraft i strategisk HR-planlegging.

Studien indikerer involvering av HR-ledere i bærekraftsrapportering kan fremme internt konsistente HR-tiltak på tvers av bærekraftstrategi og HR-strategi. Enhetlige strategiske målsettinger kan sikre økt samsvar på tvers av ulike rapporteringer, og sikre at organisasjoners forpliktelser til sosial bærekraft blir operasjonalisert i daglig drift. Dette kan bli viktig i møtet med fremtidige sosiale bærekraftsutfordringer og nye regulatoriske krav. For å øke HR-ledernes involvering i bærekraftsarbeidet, bør organisasjoner fokusere på tverrfaglige styringsgrupper med tydelig ansvarsdeling og tilstrekkelig ressursallokering. En organisasjonskultur som anerkjenner HR som fagområde, og som ser på bærekraft som verdiskapende, er essensielt. Selv om bærekraftsrapportering ikke nødvendigvis gjør et selskap mer bærekraftig, tyder funn i denne studien på at involvering i bærekraftsrapportering kan virke som en drivkraft i strategisk HR-planlegging – primært fordi tallfestede bærekraftsmål egner seg spesielt godt i teknisk orienterte næringer som bygg- og anlegg.

Abstract

The world is facing major global meta-crises, and there is a growing expectation from various stakeholders for transparency around how business takes part in the responsibility for handling these challenges. To ensure uniform and comparable information about the companies' work on sustainability, the EU has introduced statutory standardized sustainability reporting in the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Part of CSRD is reporting requirements that deal with how organizations map and handle social sustainability challenges for their own employees. To ensure measures that are professionally rooted, HR managers should use their specialist knowledge in the work on the sustainability strategy.

This master's thesis is a comparative case study of three companies within the Norwegian construction industry. The assignment illuminates what promotes and inhibits HR managers' involvement in the companies' sustainability reporting, and in what way the involvement of HR in sustainability reporting has affected the connection between the companies' sustainability strategy and HR strategy. The procedure is deductive and uses abilities, motivation, and opportunities to participate (the AMO model) as a framework. The empirical data material is obtained through the companies' sustainability reports and HR strategy (or equivalent document), and then triangulated with qualitative semi-structured in-depth interviews with the companies' HR managers. The purpose is to increase knowledge about how CSRD facilitates the operationalization of social sustainability, and to investigate whether this can be a potential driving force in strategic HR planning.

The study indicates the involvement of HR managers in sustainability reporting can promote internally consistent HR measures across sustainability strategy and HR strategy. Uniform strategic objectives can ensure increased compliance across different reports and ensure that organizations' commitments to social sustainability are operationalized in daily operations. This could become important in meeting future social sustainability challenges and new regulatory requirements. To increase HR managers' involvement in sustainability work, organizations should focus on interdisciplinary steering groups with a clear division of responsibilities and sufficient resource allocation. An organizational culture that recognizes HR as a specialist area, and that sees sustainability as creating value, is essential. Although sustainability reporting does not necessarily make a company more sustainable, findings in this study suggest that involvement in sustainability reporting can act as a driving force in strategic HR planning - primarily because quantified sustainability targets are particularly well suited in technically oriented industries such as construction.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over figurer og tabeller	vi
1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	2
1.2 Formål med studien og problemstilling	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2.0 Faglig bakgrunn og teori	4
2.1 Bærekraftsdirektivet	4
2.2 HRs rolle i bærekraftsrapportering	5
2.3 AMO-modellen for individuell prestasjon	7
2.3.1 Evner (A)	7
2.3.2 Motivasjon (M)	9
2.3.3 Mulighet (O) til å delta	10
2.4 En oppsummering	15
3.0 Metode	16
3.1 Forskningsfilosofi	16
3.2 Metodevalg	17
3.3 Datainnsamling	17
3.3.1 Ethiske vurderinger	18
3.3.2 Utvalg	18
3.3.3 Innhente sekundærdata	20
3.3.4 Kontakte intervjuobjekter for å avtale intervjutidspunkt	20
3.3.5 Utarbeide og tilpasse intervjuguide	20
3.3.6 Gjennomføring av intervjuer	20
3.3.7 Transkribering	21
4.0 Analysemetode	22
4.1 Analyse av sekundærdata	22
4.2 Gjennomgå intervjuer	23
4.3 A priori koder	23
4.4 In-case analyse	23
4.5 Cross-case analyse	24
4.6 Test av konklusjoner	24

5.0 Resultater.....	25
5.1 Sekundærdata viser en tydelig differanse i modenhetsnivået til de tre casene	25
5.1.1 Case 1 – et middels modenhetsnivå	25
5.1.2 Case 2 – et lavt modenhetsnivå	26
5.1.3 Case 3 – et middels høyt modenhetsnivå	26
5.2 A priori koder	27
5.3 In- case resultater	27
5.3.1 Case 1 – Bokholderen	28
5.3.2 Case 2 – Risikoforvalteren	31
5.3.3 Case 3 - Entreprenøren	34
5.4 Cross-case resultater.....	37
5.4.1 Sammenligning av intervjuobjektene som utgangspunkt for analyse av resultatene	38
5.4.2 Evner (A).....	38
5.4.3 Motivasjon (M)	39
5.4.4 Mulighet til å delta (O).....	40
6.0 Diskusjon.....	42
6.1 Forståelse for hvorfor og hvordan HR skal involveres i bærekraftsrapportering er en fremmede faktor	42
6.2 Indre motivasjon er en fremmede faktor	44
6.3 Muligheten til å delta avhenger av organisasjonskultur	45
6.4 HRs involvering i bærekraftsrapportering kan sikre internt konsistente HR-tiltak	46
6.5 Oppsummering	48
7.0 Konklusjon	49
7.1 Implikasjoner og anbefalinger til fremtidig forskning	49
Litteraturliste	50
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	56
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	58
Vedlegg 3: Kodeliste A Priori	62

Oversikt over figurer og tabeller

- Figur 1: Illustrerer ESRS rapporteringskrav og hvor rapporteringskrav om egne ansatte er plassert, slik de skriftlig fremstilles i EFRAG (u.d).
- Figur 2: Illustrerer dette forskningsprosjektets metodiske valg, visualisert som Saunders et al. (2023) forskningsløk
- Figur 3: Illustrerer dette forskningsprosjektets seks faser av datainnsamling
- Figur 4: Illustrerer dette forskningsprosjektets seks faser av tematisk analyse
- Figur 5: Illustrerer identifiserte koder fra in-case analyser, delt inn i fremmere og hemmere for involvering og fargekoder for å illustrere tilhørighet til evner, motivasjon eller mulighet til å delta (AMO)
- Figur 6: Illustrerer identifiserte koder fra cross-case analyser, visualisert som flytskjema med fargekoder for å illustrere tilhørighet til evner, motivasjon eller mulighet til å delta (AMO)

1.0 Introduksjon

Sosial bærekraft har blitt en ufravikelig del av bærekraftsrapporteringen ved introduksjonen av EU-direktivet Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ofte omtalt som Bærekraftsdirektivet (Directive 2022/2464, 2022). Den sosiale dimensjonen av bærekraft handler om å sikre at mennesker får et rettferdig grunnlag for et anstendig liv (FN, 2023). Etter CSRD må selskaper kartlegge og rapportere på hvordan de arbeider for å sikre et sosialt bærekraftig arbeidsmiljø (EFRAG, 2024). Human Resource Management (HRM) er fagansvarlig for å identifisere og iverksette tiltak for å optimalisere bruken av menneskelige ressurser (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Arbeidet med å utvikle og implementere strategier og tiltak som fremmer bærekraftige arbeidsforhold er direkte knyttet til dette. HR-ledere blir dermed nøkkelpersoner i arbeidet med å sikre at HR-tiltak er i tråd med bedriftens bærekraftsforpliktelser (Mikkelsen & Laudal, 2020b).

Bygg- og anleggsnæringen er en virksomhet med betydelige konsekvenser for sosial bærekraft gjennom sysselsettingsskaping¹ og samfunnsutvikling² i hele Norge (BDO, 2023b). Samtidig er næringen ofte forbundet med flere sosiale bærekraftsutfordringer. I 2021 stod næringen for mer enn 60 % av Norges totale lønnsutgifter til vikarer, og 1/3 av alle konkurser i Norge (SSB, 2021; BDO, 2023b). Videre er næringen forbundet med risiko knyttet til uanstendige arbeidsforhold, og da særlig sosial dumping og høy jobbinnvandring, svarte konkurser, mangel på kjønnsmangfold og mangfoldskompetanse, høy turnover og HMS-brudd (Kili et al., 2008; Brenna et al., 2018; Aamodt, 2022; Widding & Enehaug, 2012). Disse iboende risikoene er alle relatert til HRs fagområde, og er faktorer som skal kartlegges og rapporteres på i selskapenes bærekraftsrapporter. Dermed vil kravet til en bærekraftig utvikling stille krav til HRM, og HRM vil påvirke i hvilken grad en bedrift vil tilfredsstille krav til en bærekraftig utvikling (Mikkelsen & Laudal, 2020b).

Videre vil flere megatrender potensielt føre til mer utfordrende tider for den norske arbeidsstyrken generelt, og bygg- og anleggsnæringen spesielt (BDO, 2023b). Tilgangen på arbeidskraft blir redusert som en følge av eldrebølgen og lavere arbeidsinnvandring (Helsedirektoratet, 2024; NAV, 2023). I tillegg viser undersøkelser at arbeidstakeres

¹ Tall fra SSB (2023) viser at bygg- og anlegg er den tredje største næringen i Norge målt i antall sysselsatte, selv med betydelige rekrutteringsutfordringer (Byggeindustrien, 2022).

² Ifølge Arbeids- og velferdsdirektør Hans Christian Holte kan personellmangler innen bygg- og anleggsbransjen bli et samfunnsproblem ved at vi mangler mennesker som kan bygge hus og nødvendig infrastruktur (NAV, 2022).

turnoverintensjon øker, spesielt for den yngre generasjonen (Ranstad, 2023). Bruken av kunstig intelligens, maskinbaserte systemer som kan lære av egne erfaringer og løse komplekse problemer med et visst nivå av autonomi (Digdir, 2024), vil endre måten vi jobber på og føre til et endret kompetansebehov (Microsoft, 2023). Det betyr at samtidig med redusert tilgang på arbeidskraft, blir det vanskeligere å beholde ansatte og de arbeidstakerne vi har må endre sin kompetanse for å møte nye jobbkraav. Ses dette i sammenheng med at arbeidstakere blir mer bevisste på selskapenes verdier (Ranstad, 2023), blir det åpenbart at bærekraftsrapportering ikke bare blir pålagt, men også vesentlig for at selskaper skal være konkurransedyktige. Dermed må organisasjoner være proaktive i sin tilnærming til sosial bærekraft for å få en kostnadseffektiv tilpasning til regulatoriske krav og markedskonkurranse (Berry & Rondinelli, 1998, i Mikkelsen & Laudal, 2020b).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne masteroppgaven er gjennomført som en komparativ casestudie av tre selskaper innen norsk bygg- og anleggsnæring. Det finnes en rekke undersøkelser om bærekraftsrapportering i norsk næringsliv, for eksempel Lund et al. (2023), Finanstilsynet (2020), PwC (2023) og Deloitte (2023). Det er også gjort spesifikke analyser av hvordan selskaper innen bygg- og anlegg forholder seg til bærekraftig utvikling (BDO, 2023a). Ingen av disse undersøkelsene undersøker HRs rolle i bærekraftsrapportering. Det er derfor relevant å gjøre en kvalitativ studie som fokuserer på HRs involvering i bærekraftsarbeidet, og hvordan dette påvirker HRs arbeid med sosiale bærekraftsutfordringer, noe som vil bli særlig aktuelt i møtet med fremtidens utfordringer.

1.2 Formål med studien og problemstilling

Formålet med studien er å utforske i hvilken grad HR-ledere blir involvert i bærekraftsrapportering, og hvordan involvering i bærekraftsrapportering leder til internt konsistente HR-tiltak som fremmer bærekraftig utvikling. Dette har utledet problemstillingen:

Hva fremmer eller hemmer involvering av HR-ledere i bærekraftsrapportering, og på hvilken måte påvirker involvering av HR i bærekraftsrapportering sammenhengen mellom selskapenes bærekraftstrategi og HR-strategi?

For å besvare problemstillingen er det gjort en systematisk undersøkelse av bærekraftsrapporter og HR-strategier til tre selskaper for å kartlegge selskapenes modenhet innen bærekraftsrapportering, og sammenhengen mellom den sosiale dimensjonen i bærekraftsrapporten og selskapenes HR-strategi (eller tilsvarende dokument). Funn fra

sekundærdata er deretter triangulert med intervjuer med HR-ledere for å få en dybdeforståelse av hvordan de involveres i bærekraftsrapportering, og hvordan deres evne, motivasjon og mulighet til å delta påvirker dette.

1.3 Avgrensning

Denne studien er avgrenset til større selskaper innen norsk privat bygg- og anleggsnæring med mer enn 500 ansatte og driftsresultat på over 320 millioner kroner, altså selskaper som vil bli rapporteringspliktig etter CSRD innen 2026. Bakgrunnen for dette er at større selskaper allerede er pålagt å rapportere på en rekke sosiale bærekraftsindikatorer gjennom blant annet regnskapsloven³ (Innovasjon Norge, 2023). En undersøkelse av BDO (2023a) viste at 47 % av undersøkte selskaper i bygg- og anleggsnæringen allerede rapporterer på bærekraftsinformasjon, og at større selskaper oftere rapporterer enn små. Det antas derfor at de større selskapene innen bygg- og anlegg har etablert rapporteringsprosedyrer og at det dermed er mulig å undersøke en tendens. Videre vil de store selskapene kunne legge føringer for mindre aktører, og dermed ha ekstern påvirkningskraft i næringen. Det anses derfor som verdifullt å studere HR-ledernes rolle i disse bedriftene.

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres Bærekraftsdirektivet og HRs rolle i bærekraftsrapportering etter CSRD mer detaljert. Deretter presenteres det teoretiske rammeverket som vil bli brukt til å vurdere hva som hemmer og fremmer involvering av HR-ledere. Oppgaven har en deduktiv tilnærming, og det teoretiske rammeverket er derfor benyttet som utgangspunkt for metodevalg som presenteres og diskuteres i kapittel 3, og analysemetoden som presenteres og diskuteres i kapittel 4. I kapittel 5 presenteres de empiriske resultatene i tre deler: først presenteres analysen av sekundærdata, deretter presenteres hver case for seg i en såkalt in-case analyse, før de tre casene blir sammenlignet i en cross-case analyse. I kapittel 6 vil resultatene diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket. I kapittel 7 vil hovedfunn bli oppsummert, noe som vil lede til anbefalinger til fremtidig forskning.

³ Regnskapsloven § 3-3 c har siden 2013 forpliktet store foretak til å redegjøre for hva de gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold i sin forretningsstrategi og daglige drift i tråd med EUs Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

2.0 Faglig bakgrunn og teori

2.1 Bærekraftsdirektivet

Det er over 50 år siden Stockholmkonferansen, FNs første miljøkonferanse, ga startskuddet for et internasjonalt engasjement for miljø og bærekraft og forandret måten vi jobber med miljø- og utviklingsspørsmål (FN, 2023). I 1987 lanserte Brundtland-kommisjonen begrepet «bærekraftig utvikling» i FN-rapporten «Our Common Future». Bærekraftig utvikling ble definert som:

«Utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon, uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov» (Brundtland, 1987).

Siden da har «bærekraftig utvikling» blitt et nøkkelbegrep i den globale samfunnsdebatten, noe som støttes av tall fra Google Trends (2024). Bakgrunnen er en verden preget av eksistensielle megatrender som klimaendringer, økende sosiale forskjeller, demografiske endringer og disruptive teknologiske fremskritt (ESPAS, 2024). Bærekraftig utvikling handler om hvordan verden møter disse megatrendene på en måte som både sikrer økonomisk vekst, menneskers behov og holder seg innenfor naturens tålegrenser (FN, 2023). Dette omtales som tre dimensjonene av bærekraftig utvikling; miljømessige, sosiale og forretningsetiske forhold – ofte forkortet til ESG (FN, 2023). ESG anses å gjensidig påvirke hverandre, samtidig som de i seg selv er motstridende (Lund et al., 2023).

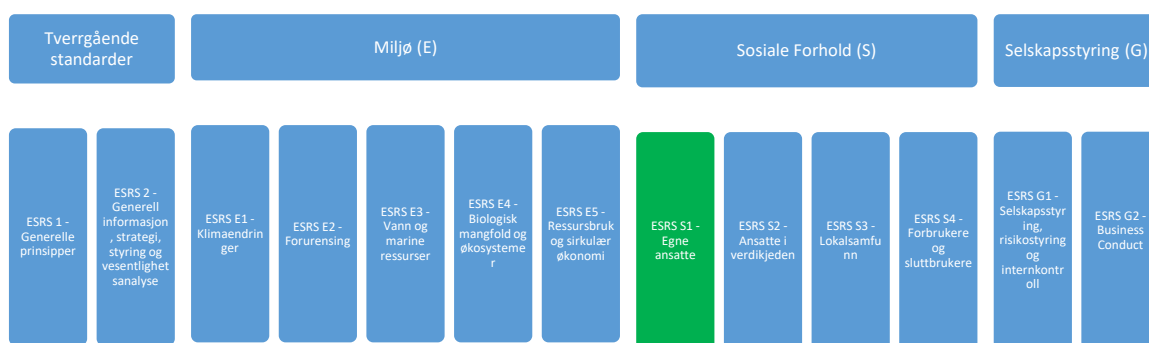
Globale megatrender og det økte internasjonale engasjementet for en bærekraftig utvikling har ledet til en økt bevissthet om bedrifters samfunnsansvar blant både investorer⁴, kunder, ansatte og andre interessenter (NOU 2023:15, Europaparlamentet, 2024). Dermed opplever mange foretak at bærekraftsinformasjon er blitt en konkurransekraft (Brandt, 2021), noe som støttes av studier som har demonstrert et positivt forhold mellom bærekraftsresultater og god finansiell prestasjon (Ioannou & Serafeim, 2015). Som en konsekvens har det oppstått et utbredt problem med «grønnvasking» - en form for misledende, feilaktig eller direkte villedende markedsføring hvor bedrifter fremstiller virksomheten eller et produkt som mer bærekraftig enn det faktisk er (Skift, u.d.; Forbrukertilsynet, 2021). EU-kommisjonen så derfor et behov for et regelverk som sikret periodisk, standardisert og sammenlignbar rapportering av selskapenes arbeid med bærekraftsutfordringer (NOU 2023: 15). Dette er bakgrunnen for at EU-direktivet Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ofte

⁴ En undersøkelse gjort av PwC (2023) viser at åtte av ti investorer mener at bærekraftsinformasjon er kritisk for å ta en investeringsbeslutning.

omtalt som Bærekraftsdirektivet, ble vedtatt i desember 2022 (Directive 2022/2464, 2022). CSRD er et såkalt endringsdirektiv, ved at det endrer en rekke andre direktiver og forordninger, blant annet EUs direktiv om ikke-finansiell rapportering (Prop. 57 L, 2023-2024). Gjennom krav til lik kvalitet på bærekraftsinformasjon som på finansiell rapportering, er formålet å dreie kapital mot mer bærekraftige investeringer og håndtere finansiell risiko som følge av miljø-, sosiale-, og forretningsetiske forhold (NOU 2023:15).

Det er lagt opp til en trinnvis innføring av hvilke selskaper som blir omfattet av lovpålagt bærekraftsrapportering, prioritert etter størrelse og selskapsform. Samtidig er det forventet at selskaper som ikke er rapporteringspliktig de nærmeste årene blir indirekte rapporteringspliktig av to årsaker. For det første vil de større aktørene være avhengig av delrapporter fra hele verdikjeden for å etterleve rapporteringskrav (European Commission, u.d.; BDO, 2023a). For det andre kan manglende rapportering etter nytt rammeverk medføre redusert konkurransekraft (BDO, 2023a).

Etter CSRD skal bærekraftsrapportering presenteres som et eget sammenhengende avsnitt i styrets årsberetning (Directive 2022/2464, 2022). Rapporteringskravene i CSRD er nedfelt i European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Som visualisert i figur 1, består ESRS av en rekke standarder utformet i henhold til de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling, i tillegg til to tverrgående standarder som gjelder på tvers av alle standardene (European Commission, u.d.). I tillegg vil det komme sektorspesifikke rapporteringskrav i løpet av 2024. Den sosiale dimensjonen er delt inn fire standarder, hvorav den ene standarden (ESRS S1) omhandler egne ansatte.



Figur 1 viser ESRS Rapporteringskrav og hvor rapporteringskrav om egne ansatte er plassert (EFRAG, u.d.)

2.2 HRs rolle i bærekraftsrapportering

Hver standard i ESRS, og dermed også ESRS S1 som omhandler egne ansatte, består av fire pilarer med konkrete rapporteringskrav (EFRAG, 2024; PwC, u.d.; Deloitte, 2024):

1. Virksomhetsstyring (hvilke prosedyrer som brukes til å identifisere risiko, muligheter og konsekvenser)
2. Strategi (plan for å håndtere vesentlig påvirkning)
3. Påvirkning, risiko og muligheter (risikovurderinger etter prinsippet om dobbel vesentlighet: hvordan selskapet utgjør en risiko for bærekraft, og hvordan bærekraft utgjør en risiko for selskapets langsiktige verdiskaping)
4. Nøkkellindikatorer og mål (hvilke tallfestede bærekraftsmål organisasjonen relatert til vesentlige påvirkninger, og indikatorer på måloppnåelse)

Gjennom spesifikke rapporteringskrav i ESRS S1 skal organisasjoner rapportere på policier og prosesser relatert til anstendige arbeidsforhold, likestilling og ikke-diskriminering, og andre arbeidsrelaterte rettigheter som medbestemmelse, organisasjonsfrihet og varslingshåndtering. Det skal gjennomføres risikoanalyser, og handlingsplaner for å håndtere eventuelle identifiserte risikoområder. I tillegg må de sette seg tallfestede bærekraftsmål, ta ut data og analysere nøkkellindikatorer for å dokumentere måloppnåelse. Noen nøkkellindikatorer er obligatoriske, for eksempel karakteristikker på selskapets ansatte med antall, ansettelseskategori, turn-over statistikk, mangfoldsindikatorer, minstelønn og sosial sikkerhet. Videre er det en rekke nøkkellindikatorer som avhenger av en vesentlighetsvurdering: antall personer med nedsatt funksjonsevne, lønnsforskjeller, varslingssaker med hvilke sanksjoner de har fått, HMS-saker i virksomheten, tiltak for work-life balanse, resultater fra arbeidsmiljømålinger og kompetanseutviklingstiltak. Alle disse forholdene er direkte relatert til HRs fagområde.

Når selskaper utformer en strategi må de gjøre en rekke valg med hensyn til hvilke aktiviteter som skal inngå, hvordan de skal utføres, og eventuelt av hvem (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Bærekraftstrategien vil dermed gi et overordnet bilde av hvilke tiltak en organisasjon iverksetter for å oppnå bedre prestasjoner, og en indikasjon på hvilke områder de anser som viktige (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Gjennom krav til indikatorer på måloppnåelse, kan selskapets avkastning av strategisk retning og operasjonelle innsats bli tydelig. Når data som turnover-statistikk, mangfoldsindikatorer og arbeidsmiljø blir åpent tilgjengelig gjennom bærekraftsrapportering, kan potensielle arbeidssøkere oppsøke denne informasjonen for å undersøke om organisasjonen er en god arbeidsplass. På den måten kan bærekraftsrapporten ha en innvirkning på organisasjonens omdømme og konkurransekraft. Dermed bør organisasjoner tilrettelegge for HR-tiltak som bidrar til langsiktig positiv utvikling av virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2020b). For å sikre HR-tiltak som virker etter hensikten,

bør de være faglig forankret, basert på et identifisert behov og med en klar forestilling over hva tiltakene skal bidra med (Mikkelsen & Laudal, 2020a; Kuvaas & Dysvik, 2020). I tillegg krever det god datakvalitet gjennom gode datadefinisjoner som sikrer at man måler det man skal måle. Dette taler for at HR-ledere bør bruke sin fagkunnskap og involveres i arbeidet med å utarbeide en helhetlig bærekraftstrategi. HR spiller videre en sentral rolle i å utvikle, implementere og kommunisere policyer innen forvaltning av egne ansatte for å fremme selskapets målsettinger (Mikkelsen & Laudal, 2020a).

Et annet poeng som taler for HRs involvering i bærekraftsrapportering er at HR-data ofte innebærer persondata. Personopplysningsloven (2000) gir klare vilkår og begrensninger for innhenting, oppbevaring og bruk av personopplysninger om virksomhetens ansatte.

Personopplysningsloven har stor praktisk betydning for virksomhetens håndtering av HR-data som organisasjonen forplikter å rapportere på etter CSRD (Mikkelsen & Laudal, 2020b). At HR får det gjennomgående ansvaret for å innhente, analysere og rapportere på ansattdata, vil derfor være fordelaktig fordi HR ofte har omfattende kunnskap og erfaring med håndtering av personopplysning og har prosedyrer på plass for å sikre at disse kravene overholdes. Ved å gi det gjennomgående ansvaret til HR vil selskapet potensielt bedre håndtere risiko knyttet til personvern og datahåndtering.

2.3 AMO-modellen for individuell prestasjon

Individuelle prestasjoner i organisasjoner avhenger av om individet har evner (A for ability), tilstrekkelig motivasjon (M for motivation) og mulighet til å delta (O for opportunity) (Appelbaum et al., 2000). Dette er i henhold til AMO-modellen (Appelbaum et al., 2000), som er et bredt akseptert rammeverk i HRM-litteraturen (Mikkelsen & Laudal, 2020a; Siemsen et al., 2007). I denne oppgaven blir AMO-modellen blir benyttet som et utgangspunkt for å sortere relevant teori om evner, motivasjon, og mulighet til å delta.

2.3.1 Evner (A)

Individer involverer seg dersom de har evner de trenger for å løse arbeidsoppgavene og realisere virksomhetens mål (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Med dette forstås det at HR-ledere involveres om de har kunnskap, forståelse og en proaktiv holdning til HRs rolle i bærekraftsrapportering.

Begrepsforståelse. Forståelsen av bærekraft er mangfoldig, og kompleksiteten i begrepet kan bidra til at det brukes om alt og ingenting og dermed blir et tomt begrep (Sæterdal & Otterlei,

2023). Ifølge en større litteraturstudie utført av Zeiner (2022) mangler sosial bærekraft som begrep en allmenn og generalisert definisjon. Dette kan skyldes at sosial bærekraft ofte blir overskygget av de to andre bærekraftsdimensjonene, eller blir fremstilt i andre kontekster med forskjellige begreper, som påpekt av Bokhari (2020). Dette underbygges av følgende påstand fra EU-taksonomien: *«ytterligere veiledning om aktiviteter som bidrar til andre bærekraftsmål, herunder sosiale mål, kan utarbeides på et senere stadium»* (Europaparlamentet, 2024). Når det mangler en global konsensus for hva som ligger i begrepet sosial bærekraft, er det ikke unaturlig at næringslivet har en begrenset forståelse for bredden i sosial bærekraft (PwC, 2023) og at det er stor variasjon i hvordan norske organisasjoner jobber med bærekraft (Lund et al., 2023). Samarbeid om å få til en bærekraftig utvikling krever en felles forståelse av hva bærekraftsbegrepet inneholder (Lund et al., 2023). Dette taler for at dersom HR-ledere har begrenset begrepsforståelse, vil de være usikker på hvorfor og hvordan de skal involveres.

Kjennskap til CSRD. Ifølge Løypemeldingen (PwC, 2023) rapporterer 72 % av respondentene på bærekraft, mens forskning viser at kvaliteten på rapportene er lav (Fallan, 2020). Denne kan skyldes at kunnskapsnivået om Bærekraftsrapportering er relativt lavt i Norsk næringsliv, da hele 38 % av respondentene i Løypemeldingen ikke har kjennskap til CSRD. Hele 38 % av respondentene i Løypemeldingen har ikke kjennskap til CSRD (PwC, 2023). En nylig masteroppgave fant at flertallet av informantene (representanter fra selskaper i Norge med rapporteringsplikt etter CSRD i 2025) hadde svært begrenset kunnskap om bærekraftsrapportering generelt, og kommende krav spesielt, og uttrykte at de ikke kommer til å rapportere med mindre det blir et krav fra myndighetene (Bjerkely et al., 2023). I den samme undersøkelsen ble det påpekt et behov for kompetanseheving og tilgjengelig og forståelig kunnskap om bærekraftsrapportering. Selv om bærekraftig utvikling som begrep ikke er noe nytt, kan innføringen av fremgangsmåten og rapporteringskravene i CSRD oppleves som en stor endring. Ifølge Jacobsen (2018) kan mennesker vegre seg for å involvere seg dersom de er redde for å miste ansikt ved å ikke ha kompetanse til å klare de nye oppgavene, eller de frykter at oppgaven vil kreve ekstra innsats gjennom merarbeid eller kunnskapsheving. Dette tyder på at HR-ledere som synes det er vanskelig å forstå Bærekraftsdirektivet, eller ikke har kjennskap til det, er restriktive med å involvere seg i bærekraftsrapportering. Dermed bør selskaper tilrettelegge for kompetanseheving og en kartlegging av gap mellom dagens rapportering og kommende rapporteringskrav (Erfjord & Dyngeland, 2023).

Individuell modenhet. Det individuelle modenhetsnivået handler om individenes holdninger til bærekraftsarbeidet, og ses i sammenheng med Holden og Linneruds (2021) fire typografier: Bokholderen, Sjarmøren, Risikoforvalteren og Entreprenøren. Skillet mellom disse går først og fremst på holdninger til bærekraftsarbeid: har man kort- eller langsiktige motiver, og fokuserer man på å tilegne seg fordeler eller å unngå ulemper? Bokholderen har en lav modenhet, og kjennetegnes av et kortsiktig fokus og en reaktiv tilnærming. Dette følger ofte av en risikoavers og kontrollert motivasjon med fokus på etterlevelse og omdømme. Bokholderen er derfor avventende og følger institusjonelle standarder. Sjarmøren har en middels modenhet, kjennetegnet av et kortsiktig fokus og en aktiv posisjon i bærekraftsarbeidet - så lenge det ikke medfører risiko. Risikoforvalteren har en middels høy modenhet, kjennetegnet av et langsiktig og dynamisk perspektiv. Risikoforvalteren ser på bærekraftsrapportering som det riktige å gjøre, og jobber systematisk med kartlegging av risikofaktorer knyttet til bærekraftige incentiver. Entreprenøren har høy modenhet, kjennetegnet av et langsiktig perspektiv og en proaktiv tilnærming. Entreprenøren er villig til å påta seg risiko for å bidra til en positiv utvikling. Motivene er at bærekraftsrapportering anses som en døråpner til strategiske fordeler og verdiskaping. Dette tyder på at hvilket individuelt modenhetsnivå HR-lederne har vi påvirke i hvordan og hvorfor de involverer seg i bærekraftsrapportering.

2.3.2 Motivasjon (M)

Individer involverer seg om de har tilstrekkelig motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Å være motivert betyr å bli beveget til å gjøre noe (Deci & Ryan, 2000). Deci og Ryan (2000) skiller mellom ytre motivasjon og indre motivasjon, og poengterer at mennesker motiveres av ulike faktorer og i ulik grad. I denne oppgaven vil det i tillegg fokuseres på prososial motivasjon. Prososial motivasjon handler om et ønske om å gjøre noe verdifullt for andre og å gjøre en forskjell, noe som ligger tett inntil formålet med bærekraftsrapportering (Grant, 2012).

Ytre motivasjon. Handlinger som utføres for å få belønning eller unngå straff, er ytre motivert. Ytre motivasjon kan deles inn i kontrollert og autonom motivasjon. Kontrollert motivasjon innebærer en form for press eller tvang (Deci & Ryan, 2000). Etterlevelse av rapporteringskrav og å imøtekomme krav fra interessenter kan ses på som en form for kontrollert ytre motivasjon, og er identifisert som sterke drivere for bærekraftsarbeid (PwC, 2023; Bjerkely et al., 2023). Autonom motivasjon innebærer at oppgaven i seg selv ikke gir

tilfredsstillelse, men at det er internalisert i så stor grad at det oppleves som viktig. Ifølge PwC (2023) er næringslivets hovedmotivasjon for bærekraftsarbeid å bidra til et mer bærekraftig samfunn. Dersom dette kommer av en eksistensiell frykt for klimaendringer, eller en opplevelse av sosialt press, kan det kategoriseres som en autonom motivasjon.

Medarbeidere som er ytre motivert har en tendens til å verken gjøre mer eller mindre enn det som trengs (Appelbaum et al., 2000). Dette kan tyde på at HR-ledere som fokuserer på etterlevelse av rapporteringskrav vil være ytre motivert, og kun involverer seg om de mål.

Indre motivasjon. Handlinger som er indre motivert utføres fordi aktiviteten i seg selv oppleves som en belønning, for eksempel at oppgaven oppleves som verdiskapende (Appelbaum et al., 2000). Indre jobbmotivasjon henger ofte sammen med oppgaver som oppleves som spennende, lærerike eller utfordrende. Dette kan komme av en trang til å utfordre seg selv, fremme faglig utvikling, og å prestere (Kuvaas & Dysvik, 2020). På den andre siden kan frykt for å miste innflytelse eller ens plass i organisasjonens symbolske orden (hvilke fagområder som har status innad i organisasjonen) redusere indre motivasjon (Jacobsen, 2018). Ansatte som drives av indre motivasjon er mer involverte i arbeidet sitt og utøver en større ekstrainsats for å nå mål enn de som er ytre motiverte (Kuvaas & Dysvik, 2020). Dette tyder på at dersom HR-ledere som er indre motivert vil involvere seg fordi de finner personlig tilfredsstillelse og mening i å bidra til selskapets bærekraftsarbeid og ser verdien av å fremme sosial bærekraft som en integrert del av virksomhetens overordnede strategi og mål.

Prososial motivasjon. Handlinger som er prososialt motivert kommer av et ønske om å gjøre noe som er nyttig og verdifullt for andre (Grant, 2012). Dette kan være motivert av empati, altruisme eller et ønske om å opprettholde positive sosiale relasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2020a). På den måten kan de gå utover sine grunnleggende jobbkraav for å bidra til teaminnsats eller å støtte organisasjonens mål. Dersom HR-ledere er prososialt involvert vil de involvere seg dersom det er tydelig at de bidrar til å nå organisasjonens mål. Dersom de opplever manglende resultater, eller ikke forstår hvorfor de skal bidra, kan det derimot føre til at de heller satser på individuelle mål.

2.3.3 Mulighet (O) til å delta

Individer involveres dersom konteksten de opererer i gir dem mulighet til å delta (Appelbaum et al., 2000). Jacobsen (2018) poengterer at selv om organisasjoner kan beskrives ved bruk av

samme begreper og dimensjoner, er alle organisasjoner påvirket av indre og ytre kontekst, og påvirkningen vil sannsynligvis være noe ulik fra organisasjon til organisasjon. Det er derfor relevant å se på bedriftenes indre og ytre kontekst for å forstå de ulike HR-ledernes involvering i bærekraftsrapportering. *Indre kontekst* beskrives av Jacobsen (2018) som interne forhold eller omstendigheter i en organisasjon, og disse interne forholdene påvirkes av strukturelle, ressursmessige og organisasjonskulturelle forhold. *Ytre kontekst* refererer til de omgivelsene eller omstendighetene som en organisasjon opererer i, men som den ikke har direkte kontroll over (Jacobsen, 2018). Basert på den historiske bakgrunnen for Bærekraftsdirektivet, er det i denne oppgaven spesielt relevant å se på interessentfokus, regulatoriske forhold og institusjonelle standarder.

Strukturelle forhold handler om organisasjonens «rammeverk» og «arkitektur», og setter rammene for deltakernes atferd i ulike arbeidsprosesser (Jacobsen, 2018). Strukturelle forhold refererer til organisasjonens formelle fordeling av ansvar og myndighet (hvem som har ansvar for hva og hvem kan ta beslutninger på hvilket nivå), og hvordan systemer og prosesser er designet for å oppnå virksomhetens mål. Undersøkelser viser at de fleste organisasjoner har egne bærekraftsansvarlige, men at ansvaret ofte er delegert til én person – som oftest en kvinne, gjerne ung, og det forventes at hun skal realisere selskapets bærekraftstrategi helt alene (PwC, 2023). Det er imidlertid sjelden at en enkelt person besitter all nødvendig tverrfaglig kompetanse for å finne bærekraftige løsninger (PwC, 2023). Bærekraftig utvikling er et komplekst problem som bør løses gjennom helhetlige og tverrfaglige løsninger – altså løsninger som kombinerer kunnskap og metoder fra ulike fagfelt for å finne nye perspektiver og synergier (Sinnes & Straume, 2017; Meld. St. 28, (2015-2016)). Skal man lykkes med tverrfaglighet, må ulike fagdisipliner formelt gis ansvar og myndighet i prosessen, og det kreves en gjensidig respekt mellom hver fagdisiplin (Lanestedt, 2023). Dette tyder på at dersom selskapet satser på tverrfaglighet, og HR har formelt ansvar i bærekraftsrapportering, kan det være fremmede faktorer for at HR involveres i bærekraftsrapportering. Dersom HR er strategisk plassert, vil HR kunne være med å påvirke slik ansvarsdeling og ressursallokering.

Ressursmessige forhold handler om hvilke ressurser organisasjonen har tilgjengelig for å utføre sine operasjoner, og hvordan organisasjonen prioriterer tilgjengelige ressurser. I en kvantitativ undersøkelse gjort av PwC (2023) fant de at den vanligste forklaringen på manglende fremdrift og resultater i bærekraftsarbeidet er manglende kapasitet, noe som ifølge

PwC tyder på at dagens ressursallokering ikke gir ønsket avkastning. BDO (2023) har gjort en bransjespesifikk analyse av bærekraftsfokuset innad i bygg og anleggsnæringen, hvor de fant at økonomi var oppgitt som hovedårsak for ikke-rapportering. BDO (2023) hevder basert på denne analysen at de største selskapene oftere rapporterer på bærekraftsinformasjon fordi de nettopp har økonomi til å ressursallokere tilstrekkelig kapasitet og kompetanse – og at dette var de viktigste driverne for rapportering. Dette samsvarer med masteroppgaven til Bjerkely, Simonsen og Åsheim (2023) som fant at begrensede ressurser var hovedårsaken til at respondentene ikke kom til å rapportere med mindre det ble et krav fra myndighetene, og at større selskaper har høyest organisatorisk modenhetsnivå innen bærekraftsrapportering fordi de har best tilgang på ressurser og kapital. Dette betyr at dersom HR-avdelingen opererer uten slakk, altså at de har akkurat de ressursene de trenger for å gjennomføre et minimumsnivå av operasjoner, vil det være begrenset handlingsrom til å bidra i strategiske prosesser – slik som bærekraftsrapportering. Det handler også om organisasjonen er villig til å ta nødvendig økonomisk risiko for å proaktivt møte bærekraftsutfordringer, noe som kan påvirkes av den kulturelle konteksten.

Den indre *kulturelle konteksten*, også kalt organisasjonskultur, handler om organisasjonens normer, tradisjoner og verdier – ofte omtalt som «sånn gjør vi det hos oss». En sterk organisasjonskultur kan virke som en barriere mot alternative synspunkter og gi organisatorisk endringsmotstand ved at endringer oppleves som en direkte trussel. Dette kan forsterke et fenomen som kalles stiavhengighet; dagens situasjon er en konsekvens av en serie beslutninger tatt tidligere blant en rekke valgalternativer, og disse beslutningene har en tendens til å utelukke valgalternativer i fremtiden (Jacobsen, 2018). Slik stiavhengighet kan påvirke hvordan organisasjonen er ressursallokert. Med andre ord, dersom HR-ledere ikke var involvert i bærekraftsrapportering før sosial bærekraft var pålagt å rapportere på, vil de potensielt ikke få en plass på bordet senere, med mindre HRs perspektiv på sosial bærekraft aktivt settes på agendaen. I hvilken grad sosial bærekraft settes på agendaen, påvirkes av organisasjonskultur. Organisasjonskulturen i en organisasjon er et kompass som veileder beslutningstaking og prioriteringer, og kan ha en betydelig innvirkning på organisasjonens strategiske valg. Ifølge Jacobsen (2018) er uformelle maktforhold tett knyttet til organisasjonskulturen – altså hvem som oppfattes som legitime beslutningstakere uten at det nødvendigvis følger av formelle rettigheter i beslutningsprosesser. Uformelle maktforhold påvirkes av hvem som har personlig eller faglig anseelse. Dermed vil organisasjonskulturen påvirke hvem som får sette premissene for hvilke aktiviteter organisasjonen skal prioritere i

sine strategier, og i hvilken grad sosial bærekraft settes på agendaen. På den måten kan organisasjonskultur påvirke HRs involvering i bærekraftsrapportering på to måter: HR vil kunne få en plass ved bordet om sosial bærekraft settes på agendaen, eller HR kan sette sosial bærekraft på agendaen dersom de allerede har en plass ved bordet.

Den indre kulturelle konteksten vil kunne resultere i en organisatorisk modenhet.

Organisatorisk modenhet handler i stort om i hvilken grad selskaper er proaktive eller reaktive i forhold til rapporteringskrav, og om de fokuserer på å tilegne seg fordeler eller unngå ulemper (Holden & Linnerud, 2021). Et selskap med høy modenhet vil ha en bærekraftsrapport som tilfredsstillere flere rapporteringskrav enn det som er lovpålagt. Samtidig er det viktig å understreke at det er forskjell på en god bærekraftsrapport og et bærekraftig selskap (BDO, 2023a). Denne oppgaven vil vurdere organisatorisk modenhet etter kjennetegn på modenhet slik det er beskrevet i en rekke rapporter (BDO, 2023a; PwC, 2023; Deloitte, 2023), og i teori (Jørgensen & Pedersen, 2018; Holden & Linnerud, 2021). Et selskap med høyt modenhetsnivå har en transparent og åpen bærekraftsrapport hvor de rapporterer på alle relevante rapporteringskrav. De styrer etter både finansielle og ikke-finansielle måltall fordi de anser at bærekraft er knyttet til verdiskaping, og styret følger opp og har ansvar for bærekraftsrapporten. Selskapet har satt seg tallfestede mål og konkrete planer for å redusere påvirkning, som de får kvalitetssikret av en nøytral tredjepart. Selskapet jobber systematisk med kartlegging av risikofaktorer knyttet til bærekraftige incentiver, og er åpen om mangler og hva de gjør for å forbedre mangler (metodikk). Selskaper med et lavt modenhetsnivå er reaktive. De har antagelig en separat bærekraftstrategi, og en plan om å integrere denne i en overordnet forretningsstrategi etterhvert. Ulempen med å være reaktiv er at man får mindre tid til å implementere effektive og gode løsninger, drive god endringsledelse og sørge for at virksomheten får satt en strategisk retning (PwC, 2023). Dermed vil selskapet med et lavere modenhetsnivå sannsynligvis måtte bruke betydelige ressurser på å kartlegge rapporteringskrav, forstå hvilke konsekvenser det vil få for virksomheten, og deretter anskaffe riktig kompetanse og systemer (Bjerkely et al., 2023). Ved å øke modenhetsnivået vil det kunne lette en overgang fra frivillig til pålagt rapportering (Erfjord & Dyngeland, 2023). Selskapenes modenhetsnivå i bærekraftsrapportering både vurderes ut ifra men er også motivert og påvirket av ytre kontekst interessentfokus, som har ledet til regulatoriske forhold og institusjonelle standarder.

Interessenter kan defineres som «*de organisasjoner, grupper eller enkeltpersoner som i vesentlig grad påvirker selskapet eller påvirkes av selskapet*» (Oslo Børs, u.d.). Det er mange ulike interessenter til et selskap i bygg- og anleggsnæringen, for eksempel investorer, kunder, ansatte, myndigheter, lokalsamfunn og leverandører. Ifølge interessentteorien vil organisasjoner forsvinne uten støtte fra dens interessenter (Freeman, 1984). Hvilke interessenter som defineres som viktige for selskapet, og hvilke interesser disse interessentene har, vil kunne fremtvinge en reaktiv endring av organisasjonens strategi (Jacobsen, 2018). Hvis interessentene ikke bryr seg om sosial bærekraft – gjør potensielt ikke organisasjonen det heller. Studier viser at investorer bryr seg mindre om bærekraft når økonomien går dårlig (Budsaratragoon & Jitmaneroj, 2021), men at markedet reagerer positivt på bærekraftsinitiativer dersom selskapene kommuniserer verdien og avkastningen som slike initiativer har ledet til (Lo & Kwan, 2017).

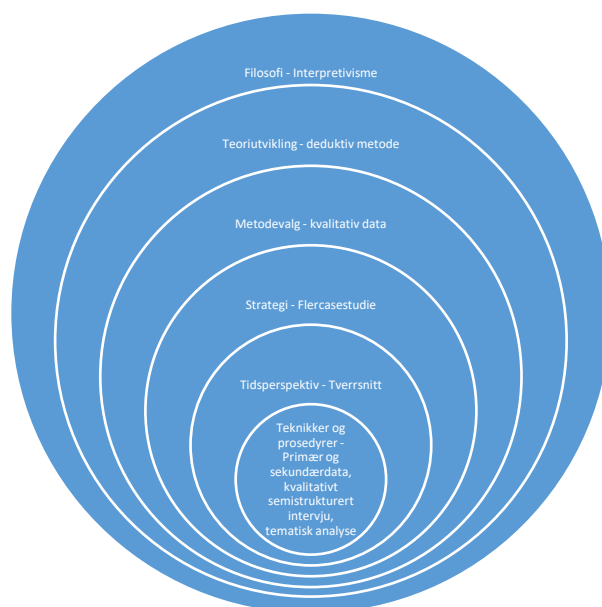
Videre vil *regulatoriske forhold* påvirke handlingsrommet til organisasjoner (Jacobsen, 2018). Når Bærekraftsdirektivet innfører nye rapporteringskrav, vil det forplikte organisasjoner til å endre fokus (PwC, 2022). Innføringen av CSRD kan oppleves som en stor endring. Hvordan organisasjonen forholder seg til denne endringen kan avhenge av om de møter den proaktivt (en endring som en følge av en tilpasning til noe man forventer vil skje i fremtiden) eller reaktiv (en endring som en reaksjon på en hendelse). Proaktive endringer kan være positive fordi man får god nok tid til å implementere endringen, og dermed en best mulig endringsprosess. I tillegg kan proaktive endringer skape motivasjon til å få «first mover advantage» (Jacobsen, 2018). På den andre siden vil proaktive endringer innebære en større risiko for at endringen er forgjeves ved at det man har forutsett ikke vil inntreffe, og proaktive endringer kan mangle den samme følelsen av nødvendig prioritering som en reaktiv endring vil fremtvinge (Jacobsen, 2018). Hvordan de første organisasjonene følger opp de regulatoriske kravene, gjennom first mover advantage, kan potensielt skape nye institusjonelle standarder. Institusjonelle standarder er etablerte sannheter om hva som er «riktig måte å gjøre ting på», basert på oppskrifter fra organisasjoner som oppfattes som «*beste praksis*» innenfor ulike felt (Rørvik, 2007, i Mikkelsen & Laudal, 2020a). Bærekraftsrapportering er et eksempel på en slik institusjonell standard. Ifølge Jacobsen (2018) har de fleste store organisasjoner en person eller avdeling med samfunnsansvar som spesialområde. Dette legger føringer for hva som forventes av ressursallokering i andre selskaper for å opprettholde samme standard og dermed konkurransekraft.

2.4 En oppsummering

Bærekraftsdirektivet vil stille en rekke rapporteringskrav som vil få konsekvenser for større selskaper innen kort tid. Hvor proaktivt eller reaktivt selskaper møter disse rapporteringskravene, vil gi utslag i organisasjonens modenhet i bærekraftsrapportering. HR vil spille en sentral rolle i å håndtere og rapportere på den sosiale dimensjonen av bærekraft, som inkluderer ansattes rettigheter og arbeidsforhold. HR må sikre god datakvalitet og være involvert i strategiske valg for å integrere sosial bærekraft i virksomhetens overordnede mål. Dette vil bli særlig viktig i når næringslivet møter kommende metakriser, som demografiske endringer i arbeidsstyrken. For å vurdere hva som fremmer eller hemmer HRs involvering i bærekraftsrapporteringen, har denne oppgaven benyttet AMO-modellen som et overordnet rammeverk. AMO-modellen antyder at individuelle prestasjoner avhenger av evner (A), motivasjon (M) og muligheter (O) til å delta. Evner omfatter kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Motivasjon kan være ytre (belønning/straff), indre (personlig tilfredsstillelse) eller prososial (ønske om å bidra). Muligheter til å delta er påvirket av organisatoriske og kontekstuelle faktorer som ressurser, struktur og kultur, interessentfokus, regulatoriske krav og beste praksis. Samlet sett gir teorikapittelet en omfattende forståelse av hvordan bærekraftsrapportering er regulert, hvordan organisasjoner tilnærmer seg rapporteringen, og hvilken rolle HR spiller i denne prosessen. Det legger også grunnlaget for å forstå individuelle prestasjoner i konteksten av bærekraftsrapportering.

3.0 Metode

Dette kapittelet vil gi en dyptgående beskrivelse av studiens fremgangsmåte for å besvare forskningsspørsmålene, slik at det skal bli lettere å vurdere studiens forskningskvalitet og dermed fare for feilslutninger (Saunders et al., 2023). Den metodiske tilnærmingen er bygget opp etter Saunders et al. (2023) visuelle metodiske metafor «forskningsløk», som visualisert i figur 2. De forskjellige lagene i forskningsløken består av: forskningsfilosofi, teoriutvikling, metodevalg, forskningsstrategi, tidsperspektiv, teknikker og prosedyrer. Forskningsløken illustrerer at hvert metodiske valg påvirkes av tidligere metodiske valg. Metode kan derfor ikke ses på som individuelle deler, men må betraktes som en helhet (Creswell & Poth, 2018). Ethiske vurderinger presenteres fortløpende. Analysemetoden presenteres i et eget kapittel.



Figur 2 Saunders et al. (2023) "Forskningsløk" oppsummerer dette forskningsprosjektets metodiske valg

3.1 Forskningsfilosofi

For å få økt forståelse for eget forskningsfilosofisk standpunkt og hvordan dette kan påvirke forskningen, er det tatt utgangspunkt et verktøy designet av Bristow og Saunder kalt HARP (Saunders et al., 2023). Basert på resultatene av HARP, har denne oppgaven et interpretivistisk forskningsfilosofisk perspektiv. I det ligger det at det er en grunnleggende antagelse om at verden er subjektiv og flerdimensjonal (ontologi), og den kan best forstås gjennom menneskers å forstå menneskers erfaringer og tolkninger (epistemologi) og forskerens holdninger, verdier og forståelser vil kunne påvirke forskningen (axologi) (Saunders et al., 2023). Basert på dette interpretivistiske standpunktet er det naturlig at det i denne oppgaven er valgt en metode som tillater dybdekunnskap, og at tolkningen av dataene i resultatdelen er påvirket av egne erfaringer og tolkninger. I denne oppgaven er det lagt ekstra

vekt på testing av konklusjoner, men et rent interpretivistisk standpunkt kunne tatt utgangspunkt i det ikke er en enkelt «sann» tolkning av dataene.

3.2 Metodevalg

Denne studien har benyttet en kvalitativ metode i form av en komparativ casestudie med en deduktiv tilnærming. Det er valgt å benytte en komparativ casestudie for å undersøke om funn kan identifiseres i flere caser, og for å avdekke et større mangfold av nyanser og forhåpentligvis oppnå bedre presisjon når fenomenet skal avgrenses (Andersen, 2013). At oppgaven er deduktiv innebærer at studien har startet med faglig innsikt og et teoretisk utgangspunkt, og at dette er brukt som en referanseramme å vurdere observasjoner ut ifra (Andersen, 2013). Dette er ofte hensiktsmessig i tidsbegrensede studier (Saunders et al., 2023), det reduserer fallgruver man ofte møter i casestudier (Yin, 2015) og det klargjør forventninger til typiske svar og eventuelle hypoteser om sentrale sammenhenger (Andersen, 2013). Basert på egenerfaring i HR-lederrollen i bygg- og anleggsnæringen har det vært et strategisk valg å benytte en deduktiv metode for å redusere påvirkningen av egen forforståelse i teoriutviklingen.

Denne studien har benyttet ikke-numeriske data fra flere kilder, herunder sekundærdata og intervjuer. Det er først gjort en omfattende sekundærdataanalyse av selskapenes bærekraftsrapport for 2022 og selskapenes HR-strategi (eller tilsvarende dokument). Det er deretter søkt dybdeforståelse for HRs rolle i bærekraftsrapportering og deres erfaringer gjennom intervjuer. Intervjuene har tatt sikte på å skape et bilde av hvordan HR-ledernes opplever sine evner, motivasjoner og mulighet til å delta. Fordelen med å benytte sekundærdata er at det er allerede produserte data som ikke vil påvirkes av forskningen, og er et lite påtrengende tiltak. I tillegg vil triangulering av ulike kilder øke studiens reliabilitet (Saunders et al. 2023). Siden studien gjennomfører et intervju per HR-leder på et bestemt tidspunkt, anses studien for å være en tverrsnittstudie selv om bærekraftsrapporten og HR-strategi kan være utarbeidet på et tidligere tidspunkt.

3.3 Datainnsamling

I det følgende vil det beskrives hvordan data har blitt samlet inn, og hvilke vurderinger som er blitt gjort underveis for å øke validitet og reliabilitet i datainnsamlingen. Datainnsamlingen ble delt inn i seks faser: etiske vurderinger, utvalg, innhente sekundærdata, tilpasse intervjuguide, gjennomføre intervjuer, og transkribering (se figur 3).



Figur 3 - Faser av datainnsamling

3.3.1 Etiske vurderinger

Denne studiens etiske vurderinger er i tråd med Nord Universitetets forskningsetiske retningslinjer (Nord Universitetet, u.d.a). Studien følger regler i personopplysningsloven, forskningsetikkloven og personvernforordningen. Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør sin personvernhandbok for forskning har blitt benyttet gjennomgående i forskningsprosjektet (Sikt, 2024). Før arbeidet med datainnsamlingen startet ble det skrevet en datahåndteringsplan. Prosjektet med tentativ intervjuguide og informasjonsskriv ble meldt inn til Sikt som gjorde en vurdering om prosjektet fyller kravene til personvern. Data er kun lagret i Nettskjemas server der de kan spilles av med Feide-innlogging, og på eget hjemmeområde på Nord Universitetets skylagring mot OneDrive. Dette er i henhold til Nord Universitetets retningslinjer for personvern i oppgaveskriving (Nord Universitetet, u.d.b). Datamaterialet vil slettes etter sensur. Det ble i denne fasen gjort en omfattende øvelse for å anerkjenne og kritisk reflektere over egne forutsetninger, verdier og handlinger for å kunne kontrollere potensielle bias i den videre forskningsprosessen (Saunders et al., 2023). Dette ble gjort ved at disse ble vurdert og skrevet ned eksplisitt, og deretter vurdert opp mot egne funn underveis.

Siden studien baserer seg på ikke-tallfestede data, var det vesentlig å teste konklusjoner for å motvirke bekräftelsesbias – at man kun legger merke til bevis som bekrefter egne antagelser (Saunders et al., 2023). For å sikre studiens validitet, altså om studien stemmer overens med virkeligheten (Saunders et al., 2023) ble det derfor benyttet tre grep for vurdere studiens forskningskvalitet: deltakerkontroll, kontroll av kunstig intelligens, og peer-reviews. Det ble lagt vekt på konklusjonenes evne til å motstå alternative forklaringer og mulighet til å forklare unntak eller negative tilfeller (Saunders et al., 2023). Fremgangsmåten er forklart i detalj i kapittel 4.6.

3.3.2 Utvalg

For å minimere unødig variasjon og øke studiens validitet, var det ønskelig å finne caser som var både representative for å svare på problemstillingen, og mest mulig like med hensyn til alt annet enn de forskjeller som skal forklares (Andersen, 2013). Inklusjonskriterier ble derfor definert til større norske selskaper innen privat bygg- og anleggsnæring med en tydelig

bærekraftprofil. Med større menes selskaper med mer enn 500 ansatte og driftsinntekter på mer enn 320 millioner, altså selskaper som vil treffes av rapporteringsplikten i CSRD innen få år. Med tydelig bærekraftprofil menes det at selskapene har bærekraft som tema godt synlig på egne nettsider. Siden teorien antar at de største aktørene er mest modne innen bærekraftsarbeid (PwC, 2023; Bjerkely et al., 2023) antas disse selskapene å ha gode forutsetninger for involvering av HR i bærekraftsrapportering. Det ble gjennomført et søk på proff.no med filter på nevnte kriterier, og det ble laget en liste med 10 selskaper som skulle kontaktes, prioritert etter relevans. Deretter ble kontaktpersoner identifisert gjennom selskapenes internettsider, og kontaktet via e-post. Av de 10 selskapene som ble kontaktet var det åtte som svarte, og tre som ønsket å delta i undersøkelsen. En fellesnevner blant de som takket nei var manglende ressurser, eller at de ikke var involvert i bærekraftsrapportering, noe som kan vurderes som en deltakerbias. Det er ikke gitt at de tre casene er representative blant hele populasjonen, men hensikten med oppgaven er ikke å generalisere på tvers av hele bygg og anleggsnæringen, men å undersøke et utvalgs involvering og holdninger til bærekraftsrapportering.

Utvalget i denne studien består av tre caser og tre informanter, noe som utgjør en liten andel av bygg- og anleggsnæringen. Det tok lang tid før alle kontaktpersonene hadde svart, noe som gjorde det utfordrende tidsmessig å supplere med nye informanter. Ifølge Andersen (2013) er det ikke avgjørende om antall case er ett eller få; Det kritiske er sammenhengen mellom empirisk forskningsmodell og relevante tolkningsmodeller. Ifølge Jacobsen (2022) vil det indikeres om det er et tilstrekkelig antall informanter når det ikke fremgår ny kunnskap eller informasjon av intervjuene, og man oppnår en informasjonsmetning. Gjennom intervjuene ble det gitt et rikt og nyansert bilde av bærekraftsrapportering, noe som tas til inntekt for at det var dekkende med tre informanter og at de tre informantene kunne representere en variasjon som gir verdi i cross-case analysen. Med hensyn til oppgavens omfang var det hensiktsmessig å forholde seg til tre case, da det gjorde det mulig å gå i dybden og finne nyanseforskjeller.

De tre casene som har blitt undersøkt i denne studien har alle mer enn 1000 ansatte, mens case 1 og 3 har mer enn 2000 ansatte. Case 1 er børsnotert, mens de to andre er aksjeselskaper. Alle tre casene har omsetning over 1 MRD. Dermed vurderes alle tre selskapene som store selskaper med en betydelig samfunnspåvirkning i både sysselsetting og bidrag til samfunnsutvikling.

3.3.3 Innhente sekundærdata

Etter at studiens caser var bekreftet, ble de tre selskapenes sekundærdata innhentet. I dette tilfellet var dette selskapenes bærekraftsrapporter for 2022 og 2023, og HR-strategi eller tilsvarende dokument. Det ble identifisert i utvalgsfasen at alle selskapene har bærekraftsrapporten lett tilgjengelig på sine nettsider. Selskapenes HR-strategi måtte bli tilsendt fra informanter i selskapet da disse ikke er åpent tilgjengelig. Case 1 har ikke en egen HR-strategi, men har elementer fra strategisk HRM i selskapets overordnede forretningsplan. Case 2 har ikke en egen HR-strategi, men holder på å utarbeide en trestegs modell med visjoner og tiltak. Case 3 har en egen HR-strategi.

3.3.4 Kontakte intervjuobjekter for å avtale intervjutidspunkt

Etter at kontaktpersonene hadde akseptert å bli med i forskningsprosjektet, ble de kontaktet for å avtale tidspunkt for intervju. For å redusere deltakerbias fikk de selv velge tidspunkt. De mottok en oppfølgende e-post med beskrivelse av prosjektet, bekreftelse av tid og sted, og informasjonsskriv med samtykkeskjema (vedlegg 2). Informasjonsskrivet ble utformet etter Saunders et al. (2023) sine etiske prinsipper: presisering av at studien er frivillig og anonym, informert samtykke som kan trekkes tilbake når som helst i forskningsprosessen, og informasjon om personvern og datalagring.

3.3.5 Utarbeide og tilpasse intervjuguide

Med tanke på denne masteroppgavens deduktive tilnærming ble intervjuguiden utarbeidet med teori som utgangspunkt. Det var derfor naturlig å benytte semistrukturerte intervju med konsekvente temaer og fleksibilitet til å endre rekkefølgen slik at de følger naturlig av samtalen (Saunders et al., 2023). Dette åpner for å benytte oppklarende spørsmål og følge uforutsette diskusjoner som oppfattes som relevante. Dette var et bevisst valg for å øke studiens validitet (Saunders et al., 2023). Intervjuguiden ble delt inn i Tjoras (2021) tre intervju faser: en oppvarmingsfase med korte og enkle spørsmål, en refleksjonsfase med åpne hovedspørsmål som legger til rette for utdypende svar, og avrundingsfase med supplerende spørsmål og avtakking. Det ble lagt vekt på at spørsmål ikke skulle være ledende (Saunders et al., 2023). Basert på informasjon fra sekundærkilder, ble det gjort relevante tilpasninger i intervjuguiden. Intervjuguiden er vedlagt i sin helhet, se vedlegg 1.

3.3.6 Gjennomføring av intervjuer

Det ble først gjennomført to testintervju for å kunne identifisere og justere potensielle deltaker- og forskerbias. Den første testinformanten hadde ingen kjennskap til

bærekraftsrapportering, og dette testintervjuet skulle gi en indikasjon på tidsbruk, gjøre meg trygg på intervjuguiden og teknologien. Den andre testinformaten hadde kjennskap til bærekraftsrapportering, og skulle gi tilbakemeldinger på intervjuguiden og formuleringer. Formålet var å kvalitetssikre at spørsmålene ble forstått slik de var ment å forstås, for å redusere potensielle misforståelser som kan true studiens reliabilitet. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt, og hadde en varighet på om lag 60 minutter. For å sikre validitet, er det sentralt å redusere faren for mangelfull eller feilaktig informasjon (Johannesen et al., 2020). Deltakerne ble derfor sendt et informasjonsskriv i forkant, og det er brukt tid i oppvarmingsfasen på å skape psykologisk trygghet (Tjora, 2021). Den viktigste informasjonen fra samtykkeskjemaet, og særlig hvordan personvern og anonymitet ble ivaretatt, ble gjentatt. Ifølge Saunders et al. (2023) er dette det viktigste tiltaket for å redusere deltakerbias, og spesielt relevant ved bruk av lydopptak. En risikofaktor ved alle typer undersøkelser er såkalt sosial ønskebarhet (deltakere svarer det de tror forskeren vil høre), samt nærhet til fenomenet (Jacobsen, 2022). Det ble derfor gjort en vurdering underveis i intervjuet om respondentene delte både positive og negative erfaringer, og gjennom åpne og konstruktive oppfølgingsspørsmål ble enkelte svar utforsket fra flere vinkler. Det ble også tatt hensyn til andre påvirkningsfaktorer påpekt av Saunders et al. (2023), som å benytte et nøytralt klesvalg.

3.3.7 Transkribering

For å redusere faren for forskerfeil ble det tatt lydopptak av de tre intervjuene ved bruk av Diktafon – et digitalt verktøy som ved hjelp av kunstig intelligens transkriberer intervjuene automatisk og ordrett. Dette var et nyttig verktøy for å kunne fokusere på samtalen i intervjuet, fremfor å bruke tid på å notere, og samtidig få et så nøyaktig datamateriale som mulig. Det ble likevel gjort noen notater underveis for å få med sammenhengen mellom ansiktsuttrykk eller stemningsendringer og tema. Lydmaterialet ble deretter sammenlignet med den automatiske transkriberingen for å kvalitetssikre innholdet og for å få kjennskap til materialet, hvor kontekstuell informasjon som ble notert underveis i intervjuet ble lagt til. Til slutt ble de transkriberte intervjuene pseudonymisert og språkvasket for fyllord og feilformuleringer.

4.0 Analysemetode

Det kvalitative datamaterialet var både komplekst og omfattende, og det var vesentlig å klare å redusere datamengden uten å miste konteksten i datamaterialet. For å gjøre det ble det tatt utgangspunkt i en tematisk analysemetode, noe som ofte blir brukt for å analysere kvalitative data i en interpretivistisk studie, og kan brukes ved både deduktive og induktive tilnæringer (Saunders et al., 2023). Som illustrert i figur 4 ble analysen gjennomført i seks steg: analyse av sekundærdata, gjennomgang av intervjuer, utarbeiding av «a priori» koder deduktivt utledet av teori, in-case analyse, cross-case analyse og til slutt testing av konklusjoner. Fremgangsmåten i hver fase vil beskrives i detalj i dette kapittelet.



Figur 4 Seks faser av tematisk analyse

4.1 Analyse av sekundærdata

Analysen startet med en systematisk undersøkelse av sekundærdata. For bærekraftsrapporten ble det lagt vekt på:

- 1) hvor omfattende rapporten var totalt
- 2) hvor omfattende den sosiale dimensjonen var sett opp imot den totale rapporten
- 3) hvilket modenhetsnivå selskapene ser ut til å ha innen bærekraftsrapportering
 - a. transparent og åpen bærekraftsrapport
 - b. styrer etter både finansielle og ikke-finansielle måltall
 - c. styret har overordnet ansvar for bærekraftsrapporten
 - d. er proaktive når det kommer til oppfyllelse av relevante rapporteringskrav og måltall, som de får kvalitetssikret av en nøytral tredjepart
 - e. jobber systematisk med kartlegging av risikofaktorer knyttet til bærekraftige incentiver
 - f. er åpen om mangler og hva de gjør for å forbedre mangler (metodikk)
 - g. fokuserer på å tilegne seg fordeler fremfor kun å unngå ulemper

Funn fra bærekraftsrapporten ble deretter sammenlignet med selskapets HR-strategi (eller tilsvarende dokument). Her ble det fokusert på:

- 1) hvor stor sammenheng er det mellom mål og tiltak i bærekraftsrapportens sosiale del og selskapenes HR-strategi (eller tilsvarende dokument).

Hensikten med dette var å få et bilde på hvor bevisst man er på HRs rolle i de sosiale bærekraftstiltakene. Det er HR som til syvende og sist implementerer og følger opp HR-tiltak, og manglende oppfølging fra HR vil potensielt gi tilfeldige utslag på måloppnåelse i bærekraftsrapporteringen. Funn fra sekundærdataanalysen ble benyttet for å tilpasse intervjuguiden til hver enkelt case, samt å støtte opp om data generert fra intervjuene og for å finne logiske brister (Johannesen et al., 2020).

4.2 Gjennomgå intervjuer

I denne fasen ble intervjuene gjennomgått, og nøkkelord ble uthevet. Siden intervjuene ble gjennomført semistrukturert, var det behov for å omorganisere de transkriberte og språkvaskede intervjuene slik at svar ble plassert i riktig rekkefølge i intervjuguiden. Dette forenklet en cross-case sammenligning. Nøkkelordene ble brukt som en rettesnor for denne omorganiseringen. For å sikre intern validitet ble de omorganiserte intervjuene sendt til deltakerkontroll (Saunders et al., 2023). Dette ble gjort gjennom et passordbeskyttet dokument via e-post, hvor passordet ble sendt via SMS. De omorganiserte versjonene ble benyttet i den videre analyseprosessen.

4.3 A priori koder

Koding innebærer å merke bestemte deler av dataene med koder som representerer hva de betyr eller inneholder, for å gjøre et større datasett tilgjengelig for analyse (Saunders et al., 2023). I tråd med den deduktive tilnærmingen, ble det utarbeidet en kodeliste med «a priori» koder, altså koder utledet fra de overordnede teoretiske temaene evner (A), motivasjon (M) og mulighet til å delta (O) (vedlegg 3). Hver a priori kode inneholder en arbeidsdefinisjon for å sikre konsistens slik at nye enheter av data med samme mening blir merket med samme kode (Saunders et al. 2023). Arbeidsdefinisjonen var et nyttig verktøy for å begrepsfeste relativt abstrakte mekanismer for å kunne spore dem empirisk i datamaterialet (Andersen, 2013).

4.4 In-case analyse

Det ble deretter gjort en in-case analyse av hvert enkelt intervju, hvor nøkkelord fra intervjuene ble merket med a priori koder, underbygget med relevante sitater fra intervjuene. Dette ble gjort for å identifisere hvordan evne (A), motivasjon (M) og mulighet til å delta (O) oppleves som fremmere og hemmere for involvering av HR-lederne i bærekraftsrapportering. Det finnes en rekke digitale verktøy for å kode intervjuer, men for å få så god kjennskap til

materialet som mulig er kodingen gjort manuelt. For å få en ytterligere kjennskap til det overordnede narrative i hvert enkelt intervju, ble det laget en kort oppsummering av hvert enkelt intervju, som igjen ble sammenlignet med in-case funn fra sekundærdata. Det ble sett etter gjentakelser, mønster, og kontraster.

4.5 Cross-case analyse

I denne fasen ble det gjort cross-case analyse ved å lete etter mulige sammenhenger mellom kodene fra de tre in-case analysene. Dette ble gjort for å identifisere relevante sammenhenger relatert til forskningsspørsmålene, og for å vurdere hvor relevant innholdet er for å svare på problemstillingen. Til slutt i denne fasen ble det gjort vurdering på om noen temaer skulle deles opp, bli kombinert, eller forkastes basert på funn i datasettet.

4.6 Test av konklusjoner

Det ble gjort tre grep for å vurdere studiens forskningskvalitet: deltakerkontroll, kontroll av kunstig intelligens, og peer-reviews.

1. Hver HR-leder fikk lese gjennom resultater fra sin case.
2. In-case resultater ble kontrollert av Chat Generative Pre-trained Transformer (ChatGPT) versjon 4, en avansert maskinlæringsmodell som benytter kunstig intelligens i naturlig språkbehandling til å forstå og analysere komplekse sammenhenger og problemstillinger (Digdir, 2024). Følgende prompt ble benyttet: *ta utgangspunkt i følgende tekst (resultater fra kapittel 5.2). Sammenligne denne teksten med følgende definerte typografier (definisjoner på fire typografier Bokholder, Sjarmør, Risikoforvalter og Entreprenør, som beskrevet i kapittel 2.3.1). Definer hver case med en av de definerte typografiene, og gi en detaljert forklaring på hvorfor du valgte den spesifikke typografien.* Dette ble gjort for å undersøke om kunstig intelligens identifiserer de samme hemmere og fremmere for involvering i hver enkelt case, og om funn stemmer overens med definerte typografier. Denne kontrollen bekreftet egne funn.
3. Metodevalg og pseudonymiserte resultater ble vurdert underveis i forskningsprosessen gjennom peer-debriefing med veileder og en kollega med kompetanse på bærekraftsrapportering.

5.0 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene presenteres. For å gjøre det enkelt å følge, følger dette kapittelet den samme oppbyggingen som i analysemetodekapittelet.

5.1 Sekundærdata viser en tydelig differanse i modenhetsnivået til de tre casene

Gjennom en strukturert analyse av selskapenes bærekraftsrapporter for 2022 og 2023, er det identifisert store variasjoner i hvordan de rapporterer helhetlig i henhold til standard, i hvilken grad de har gjennomført en vesentlighetsanalyse, og i hvilken grad de viser til konkrete mål og tiltak. Selv om alle rapportene forsøker å være bransjespesifikke, er det store variasjoner i hvor godt dette er reflektert i rapportene. Det er dermed grunnlag for å definere selskapenes modenhetsnivå som henholdsvis middels, lavt og middels høyt. Modenhetsnivåene vil begrunnes i detalj hver for seg.

5.1.1 Case 1 – et middels modenhetsnivå

Selskapet har positive tegn på bærekraftsinitiativer og -strategier som er på plass. Selskapet har en tydelig bærekraftprofil og gjør informasjon om bærekraft lett tilgjengelig på sin nettside, noe som indikerer en forpliktelse til transparens. Samtidig har bærekraftsrapporten for 2022 forsvunnet ved publisering av bærekraftsrapporten for 2023, noe som gjør det vanskelig å kontrollere utvikling over tid. Det er nedfelt at styret har det overordnede ansvaret for selskapets bærekraftsarbeid. Bærekraftsrapporten er relativt omfattende ved første øyekast. I klimaregnskapet rapporterer selskapet som forventet på scope 1 og 2. Selskapet har fortsatt en del mangler på scope 3, men i bærekraftsrapporten for 2023 poengterer de at dette skal utbedres innen 2024. Det regnes som positivt at de har en plan for å forbedre rapporteringen og at de har satt seg tidfestede mål, selv om de mangler en beskrivelse av hvordan de skal gjøre dette. De rapporterer frivillig på rammeverk, noe som er bra. Når det kommer til den sosiale dimensjonen har den omtrent like stor plass som klima- og miljø i den totale rapporten. Den sosiale delen av bærekraftsrapporteringen handler primært om kjønnslikestilling og HMS. Selskapet har knyttet FNs bærekraftsmål til egen bærekraftstrategi, og satt enkelte tallfestede mål. De jobber tilsynelatende systematisk med kartlegging av risikofaktorer, og har identifisert noen tiltak. Det er store mangler i bærekraftsrapporten for 2022 og 2023 for å tilfredsstille indikatorer og målsettinger som beskrevet i kapittel 2.1. Samtidig rapporterer de godt iht. krav fra åpenhetsloven i egen separat rapport. I 2023 rapporten er det nevnt et revisjonsutvalg, det fremgår ikke klart om dette også er benyttet for uavhengig tredjepartsvurdering i 2022-rapporten. Selskapet har ikke en egen HR-strategi, men har strategiske HR-initiativ inkorporert i en overordnet

forretningsplan. Det er ingen samsvar mellom tallfestede mål i bærekraftstrategien og tiltak i forretningsplanen. Samlet sett er selskapet verken proaktive eller reaktive, og de er derfor vurdert til å ha et middels modenhetsnivå.

5.1.2 Case 2 – et lavt modenhetsnivå

Selskap 2 har en tydelig bærekraftprofil, med et noe ensidig fokus på klima og miljødimensjonen. Bærekraftsrapporten for både 2022 og 2023 var den minst omfattende av de tre casene, men bærekraftsrapporten er i 2023 blitt integrert i årsrapporten. Bærekraft som tema ligger åpent og lett tilgjengelig på selskapets nettsider. Klima- og miljødimensjonen har vesentlige mangler, og representerer en typisk «begynner»-rapport. Da er det sett spesielt på klimaregnskapet, hvor scope 3 er underrapportert uten at det er vist til hvordan man har tenkt å gjøre noe med dette. Dette vitner om manglende forståelse. Innen den sosiale bærekraftsdimensjonen i 2022 rapporten er det vesentlige mangler. Det er listet noen visjoner, et par tiltak, men ingen tallfestede mål. Flere relevante områder er nevnt, men datagrunnlaget for rapporteringen fremstår som mangelfull med lite tallgrunnlag som kan underbygge påstander om prioritering. For rapporteringskravene i CSRD konkret har rapporten større mangler. Videre er rapporten vanskelig å sammenligne med andre på grunn av bruk av antall og ikke prosent – noe som gjør det vanskelig å vurdere den relative virkningen. Flere av disse områdene er forbedret til 2023, samtidig som også den rapporten bærer preg av en reaktiv tilnærming. Det fremkommer i liten grad om selskapet har gjennomført en vesentlighetsanalyse, og om de er bevisst både egne arbeidere og arbeidere i verdikjeden. Selskapet holder på å utvikle en overordnet strategi, delt inn i strategiområder med mål og konkrete tiltak. Strategien, slik den står nå, henger ikke tydelig sammen med bærekraftsrapportens sosiale prioriteringsområder. Samlet sett er selskapet relativt reaktive, og vurderes til å ha lav modenhet.

5.1.3 Case 3 – et middels høyt modenhetsnivå

Selskap 3 har en tydelig bærekraftprofil, hvor bærekraft er lett synlig på nettsidens forside. På den andre siden er bærekraftsrapporten hele seks klikk unna, i motsetning til kun 1 eller 2 for de to øvrige. Det gjør at det tar litt tid og scrolling før man finner rapportene. Selskapets bærekraftsrapporter for både 2022 og 2023 er inkludert i årsrapporten, og er de mest omfattende av tre casene. Selskapet er allerede i 2022-rapporten proaktive når det kommer til rapporteringstall, og 2023-rapporten har blitt gjennomgått av uavhengig tredjepart. Selskapets klimaregnskap inneholder flere kategorier i scope 3, og selskapet er åpen om mangler og hva de gjør for å forbedre dette. Selskapet har flere indikatorer som viser at de systematisk

kartlegger risikofaktorer. Selskapet har en tydelig strategi for bærekraftsarbeid generelt, og kan vise til et detaljert datagrunnlag. Det er gjennomført en interessentanalyse og en vesentlighetsanalyse som bygger opp under en helhetlig tilnærming til sosial bærekraftsrapportering. Den sosiale dimensjonen er gjennomgående inkludert i rapporten, med flere tallfestede mål og indikatorer på måloppnåelse. 2022-rapporten tilfredsstiller mange, men ikke alle kravene innen sosial bærekraft som vil følge av CSRD. Selskapet har knyttet FNs bærekraftsmål til egen bærekraftsstrategi, og lagt frem detaljert rapportering på aktivitets og redegjøringsplikten og åpenhetsloven. 2023-rapporten tilfredsstiller også mange, men ikke alle kravene innen sosiale bærekraft som vil følge av Bærekraftsdirektivet. Selskapet har en egen HR-strategi som samsvarer med strategiske valg og målsettinger i bærekraftstrategien. Samlet sett anses selskapet for å være proaktive, risikovillige og vurderes til å ha et middels høyt modenhetsnivå.

5.2 A priori koder

Gjennom en deduktiv tilnærming er det utledet 22 a priori koder fra teorikapittelet. Kodene er delt inn i de tre overordnede temaene for individuelle prestasjoner: evner, motivasjon og mulighet til å delta (AMO). De tre overordnede temaene er deretter delt inn i undertemaer. Der hvor flere ulike undertemaer kan påvirke en felles faktor, er de samlet til et undertema med under-under tema. Tema, undertema og under-under tema med arbeidsdefinisjoner, fremgår av vedlegg 3.

5.3 In- case resultater

In-case resultatene representerer funn fra hver enkelt case, og vil bli presentert kronologisk. Hver case vil innledes med en oppsummering, deretter vil oppsummeringen underbygges med relevante sitater som kobles til hvordan de ulike a priori koder evne, motivasjon og mulighet til å delta oppleves som fremmere eller hemmere for involvering av HR-lederne i bærekraftsrapportering, som illustrert casevis i figur 5. Til slutt i hver in-case presentasjon vil primær- og sekundærdata sees i sammenheng.

Intervju 1	Fremmende	Kontrollert motivasjon	Tverrfaglighet	Uformell innflytelse	Regulatoriske krav		
	Hemmende	Individuell modenhet	Kjennskap til CSRD	Formell ansvarsdeling	Ressurser	Organisatorisk endringsmotstand	Organisatorisk modenhet
		Kompetenseheving	Begrepsforståelse	Strategisk plassering	Risikovilje	Anseelse	Interessentfokus
Intervju 2	Fremmende	Begrepsforståelse	Kompetenseheving	Formell ansvarsdeling	Tverrfaglighet	Organisjonskultur	
	Hemmende	Individuell modenhet	Indre motivasjon	Strategisk plassering	Ressurser	Anseelse	Regulatoriske krav
		Kjennskap til CSRD	Systemstøtte	Organisatorisk endringsmotstand	Interessentfokus		
Intervju 3	Fremmende	Begrepsforståelse	Autonom motivasjon	Formell ansvarsdeling	Tverrfaglighet	Organisjonskultur	Organisatorisk modenhet
	Hemmende	Individuell modenhet	Indre motivasjon	Strategisk plassering	Ressurser	Anseelse	Regulatoriske krav
		Kompetenseheving	Systemstøtte				

Figur 5 In-case analyse av fremmere og hemmere for involvering

5.3.1 Case 1 – Bokholderen

Intervjuet med HR-leder i Case 1 tyder på at HR har en rolle i bærekraftsrapporteringen gjennom å bistå med datagrunnlag på sosiale aspekter av bærekraft, men at det er flere hemmere for deres fulle involvering i bærekraftsarbeidet. Disse hemmerene omfatter både evner (A), motivasjon (M) og mulighet til å delta (O). Basert på intervjuet og en sammenligning av bærekraftsrapporter og HR-strategi, er HR-leder i case 1 assosiert med typografien «bokholder» - kjennetegnet av et kortsiktig perspektiv og en reaktiv tilnærming med kontrollert motivasjon. HR-leder i case 1 vil derfor heretter bli omtalt som «Bokholderen».

Innen **evner (A)** har Bokholderen manglende formell kompetanseheving, og ingen kjennskap til CSRD eller annet rammeverk.

«Ikke annet enn det man selv erfarer gjennom daglig arbeid, eller gjennom det nettverket [Diversitas], eller det man gjør med kunder. Også er det en del i forbindelse med tilbudsarbeid og krav som kunden setter [...], men kjennskap til direktiver, det har jeg ikke».

Bokholderen rapporterer på nødvendige tall og følger regulatoriske krav, men mangler en bredere forståelse og engasjement for bærekraftsarbeidet. Dette viser seg eksplisitt ved at Bokholderen har god begrepsforståelse for den interne delen av sosial bærekraft, og fokuserer mindre på sosial bærekraft som en del av det større bildet i bærekraftig utvikling.

«Bærekraftig utvikling, det er at vi som bedrift følger de retningslinjer som samfunnet og våre kunder krever av oss [...]. «Bærekraft er jo, du har jo ytre miljøbiten, også kan jo bærekraft være mangfold og likestilling og den biten også. [...] Så det er at vi har et ordentlig

arbeidsforhold, at vi er organisert og har gode rammer og rutiner rundt det. Alt det vil jeg legge i sosial bærekraft».

Samtidig poengterer Bokholderen at sosial bærekraft ikke alltid er like konkret som finansielle tall, og derfor kan bli overskygget av det.

Innen **motivasjon (M)** anses Bokholderen for å ha kontrollert motivasjon for bærekraftsarbeid. Bakgrunnen for dette er at Bokholderen ser på bærekraftsrapportering som merarbeid for å tilfredsstille regulatoriske krav: *«Å komme med regler for hvordan man skal kontrollere ting, så er jo ikke det noe problem hos de store aktørene, for vi har systemer og følger det. Så det blir bare merarbeid for oss å følge de tingene».* Bokholderen preges av et selskap som er svært kostnadsbevisst, og synes å ha en reaktiv rolle. Bokholderen ser en fordel med tverrfaglighet i ledergruppen, men motivasjonen for å inkludere HR i bærekraftsrapportering baserer seg på et risikoavers perspektiv:

«Det som preger, i hvert fall her i selskapet, er at det er jo ingeniører og en og annen økonom som sitter i, for eksempel ledergrupper. De er jo veldig like, har gått samme skole, og samme karriereløp. Slik at i en ledergruppe som egentlig er veldig homogen, kan det ha med en annen rolle med en annen bakgrunn og andre erfaringer som stiller andre spørsmål være en klar fordel», «vi i selskapet har et veldig bevisst forhold til å styre risiko [...] og et av de største risikoelementene som alltid blir tatt opp som et størst utfall i pluss og minus det er organisasjon – altså menneskene. Og da bruker jeg argumentasjon mot at – er det ikke viktig at HR har en rolle i dette? I stedet for at man bare skal se det med ingeniørsyn i forhold til produksjon og drift»

I bærekraftsrapporten er det trukket frem en rekke tiltak rundt rekruttering. På spørsmål om Bokholderen hadde kjennskap til disse og fulgte de opp, tyder svaret *«det er ikke noe bevisst»* på at det ikke er bevissthet om aksjoner fra bærekraftsrapporten i det daglige HR-arbeidet, og at det primært er et kortsiktig fokus. Bokholderen konsentrerer seg om dag-til-dag operasjoner og etterlevelse, uten å engasjere seg dypt i bærekraftsarbeidet. Dette kan være en ytterligere forklaring på hvorfor det ikke er en klar kobling mellom bærekraftstategien og de HR-strategiske initiativene.

Innen **mulighet til å delta (O)** fokuserer Bokholderen på at bærekraftige tiltak vil være kostnadsdrivende, og at kundefokus og organisatorisk modenhet er førende for bærekraftsinitiativer.

«Vi ser at mye av dette her er kostnadsdrivende, så det er en forutsetning at kunden vil gjøre det da. Vi gjør det kunden vil i forhold til de krav de har satt i prosjektene, for eksempel i forhold til om det er utslipp eller hva det måtte være», «vi møter motstand i organisasjonen såfremt man ikke får dekket alle kostnader, så vi er veldig kostnadsbevisste i forhold til dette med bærekraft og de mål som er satt», «De er veldig ingeniørdrevet, og fokuset er på resultater og produksjon, det overskygger egentlig alt annet».

HR er ikke formelt inkludert i ledergruppen men opplever ikke den manglende formelle strategiske plasseringen som en tydelig hemmende faktor:

«Jeg sitter i alle ledermøter, men er ikke formelt en del av ledergruppen på kartet. [...] Vil man være med på ting, så får man jo være med. [...] Siden jeg har vært lenge i selskapet, og jeg er en som sier ifra hva jeg mener, så jeg vet jeg blir hørt [...]. Men det er en rimelig utdatert tankegang [...], de nye ansatte forventer en mye mer involvert HR».

Dette tyder på at HRs anseelse er lav i selskapet, men at HR-lederens ansiennitet og personlige anseelse åpner for uformell innflytelse. Samtidig er det åpnet for tverrfaglig involvering i arbeidet med selskapets overordnede strategi: *«de ulike stabslederne, med ytre miljø sjefen, kommer med sine innspill i forhold til hvilke satsingsområder man skal se på og hvilke mål som settes».* Dette tyder på at HR har mulighet til å komme med innspill, og at mulighet til å delta ikke utelukkende er begrensningen for HRs involvering i bærekraftsrapportering. Det er derfor naturlig å se til Bokholderens opplevelse av begrensede med HR-ressurser til å løse avdelingens oppdrag: *«vi er ikke overbefolket på HR»* som en vesentlig faktor.

Selv om selskapet fremstår som transparent med lett tilgjengelig bærekraftsinformasjon på nettsiden, er det inkonsistens i rapporteringen over tid. Dette kan tyde på at det ikke er en sterk intern prosess for å sikre kontinuitet og fremgang i bærekraftsarbeidet, noe som kan reflektere Bokholderens manglende engasjementet i bærekraftsarbeidet. Det er nedfelt at styret har det overordnede ansvaret for bærekraftsarbeid, men mangelen på en egen HR-strategi som reflekterer bærekraftsmålene kan indikere at styrets engasjement ikke fullt ut overføres til operasjonelt nivå. Selskapet har knyttet FN's bærekraftsmål til sin strategi, og jobber med risikokartlegging, men manglene i rapportene og fraværet av klare indikatorer og målsettinger viser at det er et gap mellom strategisk intensjon og operasjonell utførelse. Case 1 har blitt identifisert med middels modenhetsnivå innen bærekraftsrapportering, mens HR-leder på den andre siden har blitt identifisert som bokholder med et lavt modenhetsnivå. Case 1 har ikke en separat HR-strategi, og det er ingen samsvar mellom de sosiale

bærekraftsmålene som er satt i bærekraftsrapporten og den overordnede forretningsstrategien. Mens selskapet har tatt noen skritt mot bærekraft og dermed har oppnådd en middels modenhet, reflekterer Bokholderens lavere modenhet en mangel på strategisk integrasjon og proaktivitet i forhold til bærekraftsarbeidet relatert til HRs ansvarsområde. For å heve modenheten, må Bokholderen utvikle en mer strategisk og engasjert tilnærming til bærekraft som er i tråd med selskapets overordnede bærekraftsmål og -strategier. Uten en sterkere, mer proaktiv og tverrfaglig tilnærming til bærekraft og selskapets overordnede bærekraftsmål- og strategier, spesielt på HR-siden, kan det være vanskelig å oppnå en høyere grad av modenhet i bærekraftsarbeidet.

5.3.2 Case 2 – Risikoforvalteren

Intervjuet med HR-leder i Case 2 viser at HR har en tydelig rolle i bærekraftsrapporteringen, og indikerer en generell følelse av optimisme og engasjement rundt HRs rolle i bærekraftsrapportering. Det er identifisert flere fremmere enn hemmere for deres involvering i bærekraftsarbeidet, selv om en analyse av sekundærdata viser at det fortsatt er flere vesentlige mangler relatert til selskapets modenhet innen bærekraftsrapportering. Bærekraftsrapportene har vesentlige mangler totalt sett, men det er en forbedring fra bærekraftsrapporten for 2022 til 2023. Dette tyder på en dreining mot en systematisk tilnærming til bærekraftsarbeidet, og en begynnende forståelse for konsekvensene av å ikke prioritere dette arbeidet. Basert på intervjuet er HR-leder i case 2 assosiert med typografien «risikoforvalter» - kjennetegnet av en middels høy modenhet, hvor bærekraftsrapportering ses på som det riktige å gjøre og derfor leder til systematisk kartlegging av risikofaktorer knyttet til en bærekraftig utvikling. HR-leder i case 2 vil derfor heretter bli omtalt som «Risikoforvalteren».

Innen **evner (A)** har Risikoforvalteren en bred begrepsforståelse både for den interne delen av sosial bærekraft «*jeg tenker trygghet, jeg tenker muligheter for å utvikle seg til å nå sine mål og sine potensialet, og jeg tenker fellesskap, likeverd og rettferdige ordninger og rettferdig behandling*», og for bredden i bærekraftig utvikling: «*bærekraft i selskapet har utviklet seg veldig i løpet av noen få år, fra klima- og miljømessig, til den mer utvidede forståelsen av det*». Risikoforvalteren har mottatt noe formell kompetanseheving, blant annet fra et eksternt konsultantselskap som har vært inne og bistått selskapet. Risikoforvalteren har ikke detaljkunnskap om CSRD, men viser en vilje og interesse til å utvikle nødvendig kompetanse og tilpasse seg nye krav og forventninger:

«Jeg føler jeg har huller på det området her. Det er ikke så dramatisk, for jeg har jobbet med HR i over 20 år. Det å forstå mer helheten og avtrykket globalt, og hvordan det henger sammen og hvorfor dette er viktig. For jeg føler at HR alltid har satt fokus på mange av de tingene fordi jeg har tenkt at det har vært viktig internt», «vi har alltid vært gode på å gjøre ting innenfor det temaet vi kobler til sosial bærekraft i dag, som vi ikke visste handlet om bærekraft for 10 år siden. Vi har fortsatt litt å gå på når det kommer til innpakning og forståelsen av det i et større format», «og så har du selve rapporteringsregimet som nok er litt mer uvant for HR-folk på det nivået, der økonomifolkene kanskje er mer vant til den typen arbeid. Så man må skru seg om litt og sette seg inn i det».

Risikoforvalteren trekker også frem at erfaring med tallrapportering: «Vi rapporterer på mye av de samme tallene i årsberetningen». Og poengterer at dette er en fordel på grunn av organisasjonskulturen: «jeg har mange ingeniører, så jeg har alltid måttet jobbe litt sånn [kvantifiserte statusoppdateringer og tallfestede mål] [...], fordi jeg visste at det var mye av selling-point [...], det er sånne tall ingeniørene forstår veldig godt». Risikoforvalteren poengterer at systemstøtte er vesentlig for å kunne rapportere med en viss datakvalitet «det kan være litt arbeidskrevende for HR å dykke ned til et nivå og sortere data – det har ihvertfall vært en utfordring tidligere». HR-lederen ser på bærekraftsrapportering som en mulighet til å fremme HR-tiltak og verdiskaping, og har begynt å integrere bærekraft i strategisk planlegging.

Innen **motivasjon (M)** har Risikoforvalteren har et langsiktig perspektiv med et strategisk fokus, og mener at bærekraftsrapportering vil gi trøkk rundt HR-tiltak som alltid har vært der: «Jeg føler ikke det er noe rocket science det vi har oppnådd nå, men jeg tror det blir litt enklere å skape engasjement, forståelse og interesse rundt det. Konseptualisere så det blir lettere å forstå og skape trykk mot det. Det tror jeg blir riktig. Jeg føler ikke at det er noen endring som har skjedd, annet enn at vi kanskje samlet sett er bedre til å jobbe med bærekraft som et stort begrep enn bare tenke det historiske klima- og miljøet, og så jobber HR kanskje med mangfold og inkludering og masse tiltak for seg».

Risikoforvalteren mener at «man [HR] har jo jobbet med de tingene der hele veien, men av andre årsaker enn ytre drivkrefter» og trekker samtidig frem at «vi har sikkert tidligere manglet litt overordnede målinger, og det har vi fått litt orden på nå [...], jeg tror engasjementet fra HR-siden innholdsmessig i den nye rapporten har fått en helt annen fart». Risikoforvalteren kobler også bærekraftsrapportering til verdiskaping og indre motivasjon: «valg vi har tatt overordnet påvirker ganske langt ned i organisasjonen hvordan vi tenker

rundt aktivitetene, og det er igjen en gevinst av modenhet og større forståelse rundt dette her; fremfor at HR bare sitter her og jobber isolert med ting».

Innen **mulighet til å delta (O)** opplever Risikoforvalteren å ha både tilstrekkelig med ressurser og anseelse for HR som fagområde:

«et riktig antall folk på avdelingen for å løse de ansvarsområdene vi har», «vi er veldig etterspurt, spesielt i prosjektgjennomføring der vi tjener pengene [...]. Vi får lov til og er også ønsket inn i mye, og kan mene mye om mye, eller utfordre ting».

Risikoforvalteren har det siste året blitt direkte involvert i bærekraftsarbeidet etter at selskapet satt ned en egen styringsgruppe og utarbeidet en modell for bærekraftsarbeidet med strategiske visjoner, strategiske mål og operasjonaliserte aksjoner. HR-leder mener at neste bærekraftsrapport vil bli betydelig bedre enn den forrige som en konsekvens av de to tiltakene: *«Det får både forankring, og trøkk på aktivitetene og målsettingen og putter det inn i et mer strategisk perspektiv som gir en helt annen type forankring og helt andre muligheter i å fortelle omgivelsene hva vi faktisk gjør», «fra og med 2023 kommer det en kombinert års- og bærekraftsrapport som gir mye mer mat enn den forrige [...], den vil være mer informativ».*

På den andre siden opplever Risikoforvalteren en viss organisatorisk endringsmotstand og et interessedfokus som begge deler kan virke hemmende for HRs involvering:

«Det er ikke den mest endringsvillige bransjen, det drives fortsatt i mange ledd som man alltid har gjort». «Det er også noen risikoer i forhold til hvilke anbud du vinner og taper, alt blir til slutt kontrakter med store penger hvor kundene er veldig ulike. Alt fra offentlige kunder som er veldig opptatt av ting fordi det står i et regelverk, til private kunder som kanskje har helt andre interesser og betalingsvilje og fokus på ting».

Selskapet i case 2 har en ambisjon om å øke eget modenhetsnivå, noe som blant annet reflekteres i selskapets beslutning om å integrere bærekraftsrapporten i årsrapporten i 2023. Dette indikerer en erkjennelse av at bærekraft må integreres i virksomhetens overordnede strategi. Risikoforvalterens optimisme og engasjement rundt HRs rolle i bærekraftsrapportering kan være en drivkraft for selskapets forbedringer i bærekraftsrapporteringen fra 2022 til 2023, og kan forklare hvorfor selskapet har begynt å utvikle en overordnet strategi med mål og konkrete tiltak. Til tross for Risikoforvalterens optimisme og strategiske tilnærming, er det tydelig at selskapet fortsatt har vesentlige mangler i sin bærekraftsrapportering, både innen klima- og miljødimensjonen og den sosiale dimensjonen. Dette kan tyde på at Risikoforvalterens forståelse og engasjement for bærekraft

ikke nødvendigvis har blitt fullt ut implementert i selskapets praksis ennå. Risikoforvalterens ønske om en systematisk tilnærming til bærekraftsarbeidet reflekteres i selskapets behov for å forbedre sin rapportering, spesielt med tanke på CSRD-rapporteringskravene. Det fremkommer i liten grad om selskapet har gjort en vesentlighetsanalyse, noe som vil være et første skritt mot en mer systematisk tilnærming. Sammenhengen mellom Risikoforvalterens perspektiver og selskapets tilnærming til bærekraftsrapportering illustrerer hvordan HR kan spille en viktig rolle i å forme og drive selskapets bærekraftstrategi. Det understreker også behovet for at denne forståelsen og engasjementet blir fullt ut implementert i selskapets praksis for å sikre effektiv og meningsfull bærekraftsrapportering.

5.3.3 Case 3 - Entreprenøren

Intervjuet med HR-leder i Case 3 viser en involvering av HR som er styrket gjennom deres indre motivasjon for å få til reelle endringer på bunnlinja, strategiske plassering for å påvirke bærekraftsarbeidet, fullt formelt ansvar for det sosiale kapittelet i bærekraftsrapporten, og tilgang på tilstrekkelige ressurser. HR-leder i case 3 ser på bærekraftsrapportering som en integrert del av virksomhetens strategi og verdiskaping. Dette tyder på en vilje til å påta seg risiko og en anerkjennelse av bærekraftsrapportering som en strategisk fordel. Dette samsvarer med kjennetegn på «Entreprenøren» - høy modenhet, langsiktig perspektiv, proaktiv tilnærming, og villighet til å påta seg risiko for å bidra til en positiv utvikling. HR-leder i case 3 vil derfor heretter omtales som «Entreprenøren».

Innen **evner (A)** viser Entreprenøren en bred begrepsforståelse, og en modenhet innenfor bærekraft som tematikk:

«bærekraft er blitt litt floskelord innimellom, men når du ser hva det faktisk betyr, så er det jo litt som «levedyktig» [...]. Hvis du ser på ESG [...], så må alle parameterne oppfylles. Du kan ikke bare se på det ene, at du skal jobbe med miljø, hvis du ikke tar vare på folkene som produserer det eller ikke har god nok lønnsomhet. Da vil ikke selskapet eksistere – hvis vi ikke har god nok lønnsomhet eller folkene våre slutter. Det er sammenhengen som ligger i det komplekse begrepet bærekraft som jeg syns er spennende, og jeg vil beskrive bærekraft med».

Når det kommer til sosial bærekraft er Entreprenøren opptatt av bredden i den sosiale dimensjonen:

«foreløpig har vi rapportert normalt HR-tall og vært ganske internt fokuserte – hvordan har våre folk det. I år ønsker vi mer fokus på hvordan vi påvirker ekstern sosial bærekraft i

leverandørkjeden vår. [...] sosial bærekraft handler også om det vi driver med business-messig – fordi vi påvirker såpass mye rundt oss».

Entreprenøren har ikke mottatt kunnskapsheving om CSRD og har ikke detaljkunnskap – men har forhørt seg litt og er spent på hvordan det vil slå ut:

«Jeg har hørt at det er heftig... stort. Jeg har ikke satt meg godt nok inn i det selv, men har hørt at det er tall man skal rapportere på som ikke alltid gir mening fordi det er så detaljert. Jeg vet ikke hvor mye vi får nytte av akkurat de parameterne, for eksempel har vi et mer holistisk syn på mangfold enn det som skal rapporteres på i CSRD, og det blir spennende å se om det skaper tiltak som er gode nok eller om det bare skaper tiltak for å tilfredsstille et rapporteringsregime», «så jeg er spent på hvordan ulike virksomheter, spesielt de små, vil føle at det bare er floskler igjen når man drar det såpass ned på detaljnivå som CSRD kommer med eller om det vil hjelpe til med å få effekt».

Entreprenøren poengterer at det er lagt en plan for kunnskapsheving i resten av virksomheten når det er tid for det, og at det tydelig er en interesse for det.

Innen **motivasjon (M)** viser Entreprenøren en indre motivasjon:

«Vi ser det og setter mål, og følger opp. Det drar oss fremover», «en må ta alle sosialområdene og finne ut hva det handler om, og gjøre det til sitt, for at det ikke skal være rapportering for rapporteringen sin del, eller tiltak på grunn av rapportering, det skal jo være noe som gir effekt i bedriften, noe som gjør at det føles som vårt, det skal jo hjelpe oss med å gjøre endringene, rett og slett få effekt i bunnlinja», «det er nyttig å få disse måleparameterne frem på ledernes agenda. Ikke bare i toppledelsen, men også utenfor organisasjonen. Sånn at HR-tallene blir like viktige å følge opp som de finansielle måleparameterne».

Dette henger sammen med organisasjonskulturen som er sterkt ingeniørpreget:

«Vi har mye ingeniører hos oss, og de er glad i tall og to streker under svaret. Vi kan ikke komme med noen sanne fluffy greier fra HR og snakke om følelser. De må ha harde fakta på bordet».

Innen **Mulighet til å delta (O)** ser Entreprenøren på HRs strategiske plassering og formelle inkludering i ledergruppen som en klar fordel, og har sett en tydelig endring i HRs anseelse:

«[...] det kommer jo alltid fra toppen – hvor man setter fokus», «jeg merker en forskjell gjennom årene jeg har vært i selskapet, å få den stemmen over bordet. Jeg føler nå, siden HR er en del av ledergruppene, så har man den stemmen; Man blir involvert». «vi er nok hjulpet av en verden i endring, hvor typisk HR får mer anseelse, og blir invitert mer til bordet enn for

10-15 år siden. Så det er jo viktig at noen går foran og lukker opp døra for oss, men så handler det om at HR griper de mulighetene og tar den plassen, tar føringene, sitter i valget man har gjort, og jobber med den kulturen som skal til», «Jeg har sett en veldig endring hos lederne våre; Hvordan man går fra å se på HR som en administrativ ressurs til en strategisk partner».

Entreprenøren er direkte involvert i bærekraftsarbeidet og har formelt ansvar for den sosiale dimensjonen. Det trekkes frem at det har vært en modenhetsreise over flere år for å komme dit de er i dag på bærekraftsrapportering, både generelt men også på prioritering av den sosiale dimensjonen, og at bærekraftsrapportering har høy prioritet på alle ledernivå, noe som har ledet til klare mål og tiltak:

«Bærekraftsrapportering har høy prioritet hos oss. Selv om det er mange tall vi ikke er forpliktet til å rapportere på, så er det likevel krav vi setter til oss selv, og blir fulgt opp på alle ledernivå internt», «vi har gjort en del teoretiske beregninger av hva det faktisk krever, diskutert det mye i ledergruppene, men nå har vi satt krav til en konkret plan på disse måltallene, og konsernledelsen har godkjent».

Entreprenøren opplever å ha tilstrekkelig med ressurser til å løse sine oppdrag på en god måte. Profesjonalisering av HR-funksjonen og erfaring med rapportering i bærekraftsrapporter og kvartalsrapporter, samt systemstøtte, har gitt HR mer kapasitet:

«Mye av rapporteringen handlet om å finne og kvalitetssikre tallene. [...] vi har brukt mye tid på å finne tall og sammenligne epler og epler, og ikke epler og pærer [...], vi ser at det vil frigjøre tid til å kunne jobbe strategisk med organisasjonen på en helt annen måte».

Entreprenøren ser en klar fordel med tallfestede mål i en bærekraftsrapport:

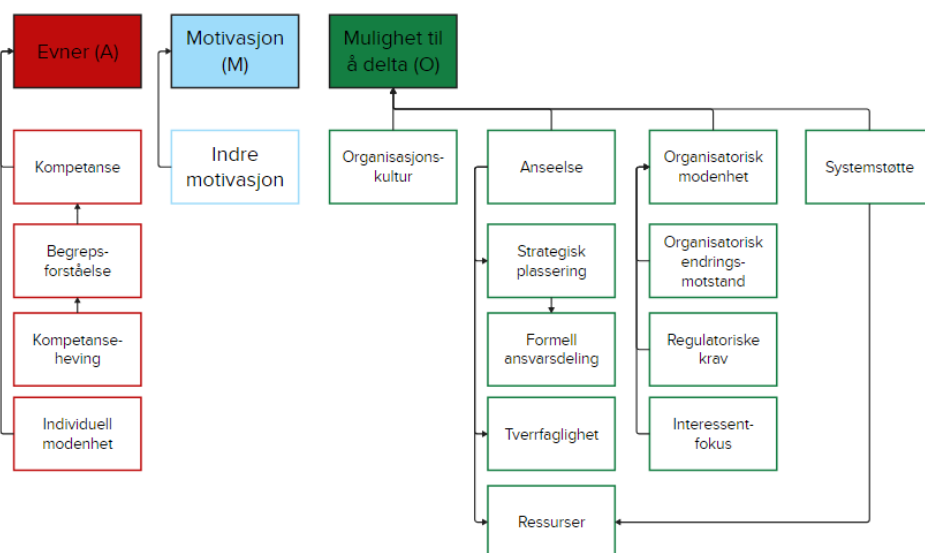
«Det er litt sånn som man selvfølgelig gjør med de økonomiske tallene, men som det tar litt tid før vi jobber inn i HR», «tallfestede mål hjelper oss veldig med god oppmerksomhet internt, som gjør at what you measure gets done, på en måte. Så skal vi jobbe enda mer med å få målplanene forankret helt ut i linja», «det jeg syns er fint med at det kommer i en rapport, ikke bare som en handlingsplan, er at rapporten alltid vil gå oppover i systemet, til styret for eksempel, som settes fokus på det. Så vet jeg ikke om de hadde lagt like mye merke til hva vi gjør av tiltak eller hva vi får til av tall dersom det ikke hadde vært en del av et rapporteringsrammeverk og dermed kanskje ikke fått like mye oppmerksomhet i toppledelsen. Det kan jo hende, men det er bare antagelser».

Både Case 3 og Entreprenøren er identifisert med et relativt høyt modenhetsnivå. Det er klare strukturer, strategier og ressurser på plass for å støtte bærekraft, og rapporteringen fremstår

som proaktiv og grundig. Entreprenøren ser på bærekraftsrapportering som en integrert del av virksomhetens strategi og verdiskaping. Dette viser en forståelse av betydningen av bærekraft ikke bare som et etisk ansvar, men også som en driver for forretningsverdi. HR har fullt formelt ansvar for det sosiale kapittelet i bærekraftsrapporten. Dette viser at organisasjonen har strukturer på plass for å sikre ansvarlighet og gjennomføring av bærekraftsmål. HR-avdelingen har tilgang til tilstrekkelige ressurser for å drive bærekraftsarbeidet. Dette indikerer at organisasjonen prioriterer HR, og at HR er villig til å investere tid til bærekraftsrapportering. Selskapet er proaktivt når det kommer til rapporteringsparametere og 2023 rapporten har blitt gjennomgått av en uavhengig tredjepart. Dette viser en forpliktelse til transparens og kontinuerlig forbedring. Selskapet er åpen om mangler og hva de gjør for å forbedre dette. Dette tyder på en høy modenhet og et bevisst forhold til å forbedre svakheter. Den sosiale dimensjonen er gjennomgående inkludert i rapporten, noe som viser en forpliktelse til sosial bærekraft og en systematisk tilnærming til å måle egen fremdrift. At selskapets HR-strategi og bærekraftstrategi samsvarer viser en integrert tilnærming der bærekraft og HR er en del av kjernevirksomheten – ikke bare et tillegg. Samlet sett viser disse indikatorene at Entreprenøren og Case 3 har et høyt modenhetsnivå når det gjelder bærekraftsrapportering.

5.4 Cross-case resultater

Gjennom en cross-case analyse er det identifisert mulige sammenhenger mellom kodene fra de tre in-case analysene relatert til om de fungerer som hemmere eller fremmere for HR-ledernes involvering i bærekraftsarbeidet. Vurderingen er gjort blant annet på hvor mange ganger kodene er gjentatt, hvor viktig de ulike temaene oppleves for respondentene, og i hvilken grad de er relevant for å svare på problemstillingen. På bakgrunn av disse vurderingene er det totalt 16 av 22 a priori koder som står igjen i datasettet. Etter at koder som virker å være relatert til hverandre eller overlappende er blitt slått sammen, gjenstår syv hovedtemaer: kompetanse, individuell modenhet, indre motivasjon, organisasjonskultur, anseelse, organisatorisk modenhet og systemstøtte. Figur 6 viser hvordan disse hovedtemaene, ved bruk av flytskjema og fargekoder, er knyttet til evner (A), motivasjon (M) eller mulighet til å delta (O). Gjennom flytskjemaet kan man også se hvilke undertemaer som er identifisert som vesentlig, men som er slått sammen med et overordnet tema.



Figur 6 Cross-Case analyse med indikatorer på retning av påvirkning

5.4.1 Sammenligning av intervjuobjektene som utgangspunkt for analyse av resultatene

Felles for intervjuobjektene er at de har lang erfaring innen HR, også i andre selskaper enn der de er ansatt i dag. De har vært ansatt i sine respektive selskaper mellom 10 til 20 år.

Bokholderen er ikke formelt en del av ledergruppen og er ikke involvert i bærekraftsrapportering utover ren tallrapportering, og har fått lese den sosiale delen av bærekraftsrapporten. Risikoforvalteren er en del av ledergruppen, og er nylig blitt involvert i bærekraftsrapportering etter at selskapet satset på kompetanseheving og etablerte en styringsgruppe for bærekraft. I case 3 ble HR inkludert i ledergruppen for noen år tilbake, og selskapet har en styringsgruppe for bærekraftsrapportering hvor HR har fullt eierskap til den sosiale dimensjonen.

5.4.2 Evner (A)

Kritiske suksessfaktorer synes å være en bred begrepsforståelse og formell kompetanseheving, slått sammen til temaet kompetanse, og temaet individuelt høy modenhet. Ingen av intervjuobjektene hadde kjennskap til innholdet i CSRD, og det var varierende i hvilken grad de hadde eller forventet å få kompetanseheving på temaet. CSRD oppleves som krevende og utilgjengelig stoff, noe som trekkes frem av Entreprenøren: «Jeg har hørt at det heftig... Stort». Risikoforvalteren hadde mottatt formell kompetanseheving både av selskapet og gjennom et eksternt konsultentselskap. Bokholderen og Entreprenøren hadde ikke mottatt noen form for formell kompetanseheving, men engasjementet og begrepsforståelsen er markant forskjellig mellom de to, noe som kan indikere kompetanseheving er en mindre fremmede faktor. Den manglende sammenhengen mellom HR-tiltak i forretningsstrategi og

bærekraftsrapporter i Case 1 kan ses i sammenheng med Bokholderens manglende kompetanse og lave individuelle modenhet om bærekraftsrapportering som fagområde. Risikoforvalteren mener at HR generelt potensielt vil bruke mer tid på å omstille seg til bærekraftsrapportering fordi HR ikke er vant til den type arbeid, samtidig som alle tre poengterer at HR allerede rapporterer på mye innen den sosiale bærekraftsdimensjonen i kvartals- og årsrapporter. Bokholderen er minst involvert og også minst engasjert i bærekraftsrapportering, og synes å ha et kortsiktig og operativt perspektiv, som først og fremst er motivert av etterlevelse. Risikoforvalteren og Entreprenøren uttrykker derimot eksplisitt bærekraft som en strategisk døråpner og drivkraft for HR-tiltak, og i noe ulik grad en proaktiv tilnærming til bærekraftsrapportering. Entreprenøren er usikker på om det er bærekraftsrapporteringen som har ført til dette eller om det er det økte samfunnsfokuset, samtidig kan disse to neppe ses i motsetning da samfunnsfokuset er det som har ledet til økte rapporteringskrav.

5.4.3 Motivasjon (M)

Kritiske suksessfaktorer synes å være høy grad av indre motivasjon, som henger sammen med et strategisk fokus og et syn på bærekraftarbeid og bærekraftsrapportering som verdiskapende. Bokholderen fokuserer på bærekraftstiltak som kostnadsdrivende, og har en ytre og kontrollert motivasjon som først og fremst fokuserer på etterlevelse. De to øvrige fokuserer på bærekraftstiltak som en strategi for å skape verdi, og oppleves å ha et genuint engasjement og en indre motivasjon. Dette illustreres best av kommentaren til Entreprenøren: «*Vi ser det og setter mål, og følger opp. Det drar oss fremover*» sett i motsetning til Bokholderen: «*[...] så det blir bare mer arbeid for oss å følge de tingene*». Risikoforvalteren og Entreprenøren synes å være positiv til kompetansehevingstiltak og vilje til å jobbe på nye måter. Blant annet sier Risikoforvalteren dette: «*og så har du selve rapporteringsregimnet som nok er litt mer uvant for HR-folk på det nivået, der økonomifolkene kanskje er mer vant til den typen arbeid. Så man må skru seg om litt og sette seg inn i det*». Bokholderen oppleves som noe mer skeptisk og motvillig til å legge ned den innsatsen det krever å sette seg tilstrekkelig inn i bærekraftsrapportene og involvere seg i strategiske valg i bærekraftsarbeidet. Den manglende korrelasjonen mellom HR-strategi og bærekraftsrapporter kan tyde på en manglende forståelse for og vilje til å justere strategisk retning i egen HR-strategi for å dra i samme retning som organisasjonen har målsatt i bærekraftsrapportene.

5.4.4 Mulighet til å delta (O)

Kritiske suksessfaktorer synes å henge sammen med organisasjonskultur, som påvirker de andre suksessfaktorene som HRs anseelse og organisatorisk endringsmotstand. Alle respondentene viser til at HRs anseelse har endret seg i løpet av perioden de har vært ansatt. Likevel er det store forskjeller i HRs anseelse, noe som synes å ha gitt utslag for HRs strategiske plassering, som igjen gir utslag for formell ansvarsdeling. Bokholderen sier *«De er veldig ingeniørdrevet, og fokuset er på resultater og produksjon, det overskygger egentlig alt annet»* og *«[...] det er en rimelig utdatert tankegang [...], de nye ansatte forventer en mye mer involvert HR»*. Disse kommentarene tyder på at HRs anseelse er lav i case 1, mens Risikoforvalteren har en helt annen opplevelse: *«Vi får lov til og er ønsket inn i mye, og kan mene mye om mye, eller utfordre ting»* og *«vi er nok i en ganske heldig posisjon, vi har ganske stor påvirkning på organisasjonen»*. Anseelse av HR som fagområde vil også øke sannsynligheten for at HR blir inkludert i tverrfaglig arbeid – som bærekraftsarbeid vil være. Betydningen av strategisk plassering og formell ansvarsdeling viser seg spesielt i case 2: *«Derfor har det gitt ganske stor mening å få opp styringsgruppe for bærekraft, og at HR er en stor del av den. At det får både forankring og trøkk på aktivitetene, og målsettingen, og putter det inn i et mer strategisk perspektiv som gir en helt annen type forankring og helt andre muligheter i å fortelle omgivelsene hva vi faktisk gjør»* og støttes opp om av case 3: *«det kommer jo alltid fra toppen – hvor man setter fokus»*. Det kan virke som at uformell innflytelse påvirker involvering dersom den enkelte HR-leder er indre motivert for å involvere seg. Dette viser seg i case 1: Bokholderen har uformell innflytelse, men lavt engasjement for bærekraftsarbeidet, og er dermed ikke særlig involvert. Bokholderen opplever å ha begrensede HR-ressurser, noe som kan hemme muligheten til å engasjere seg fullt ut i bærekraftsarbeidet. Dette står i kontrast til case 2 og 3, som gjennom tilgang på tilstrekkelige ressurser har kapasitet til å engasjere seg i bærekraftsarbeidet. Under organisasjonskultur trekker alle frem en bransjespesifikk ingeniørpreget kultur som verdsetter tall og målinger, og at HR-tiltak gjennom bærekraftsrapportering kan gjøres kvantifiserbare og håndfaste – noe som kan virke positivt inn for HR-tiltakenes drivkraft. Risikoforvalteren omtaler tallfestede mål som *«selling points»* som skaper høyere interesse og forståelse i organisasjonen, noe som samsvarer med Entreprenørens perspektiv: *«vi har mye ingeniører hos oss, og de er glad i tall og to streker under svaret. Vi kan ikke komme med noen sånne fluffy greier fra HR og snakke om følelser. De må ha harde fakta på bordet»*. Relatert til ressurser og kapasitet, er temaet systemstøtte. Med god systemstøtte er det nevnt i både case 2 og 3 at det vil frigi tid til å involvere seg i strategisk arbeid. Det siste temaet som er identifisert er organisatorisk

modenhet. Både Bokholderen og Risikoforvalteren har nevnt en viss organisatorisk endringsmotstand som prioriterer resultater og produksjon over bærekraft. På den måten kan regulatoriske krav fremme kontrollert motivasjon, og drive organisasjonen reaktivt til en høyere modenhet innenfor bærekraftsrapportering. Gjennom en høyere modenhet vil selskapene måtte se mer helhetlig på bærekraftsrapportering, noe som taler for involvering av HR. Samtidig nevner alle casene at et interessentfokus, herunder kundefokus, kan være avgjørende for hvilke bærekraftsinitiativer som blir fulgt opp, da bærekraftsinitiativer kan være kostnadsdrivende. Organisatorisk modenhet kan derfor være avgjørende, vet at selskapene er villige til å ta risiko for å bidra til en positiv bærekraftig utvikling.

6.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil funn knyttes opp mot det teoretiske rammeverket evner (A), motivasjon (M) og mulighet til å delta (O) som har vært benyttet gjennomgående i oppgaven. Det vil drøftes hva som fremmer eller hemmer involvering av HR-ledere i bærekraftsrapportering, og på hvilken måte involvering av HR i bærekraftsrapportering påvirker sammenhengen mellom bærekraftstrategi og HR-strategi.

6.1 Forståelse for hvorfor og hvordan HR skal involveres i bærekraftsrapportering er en fremmede faktor

Om HR-ledere involverer seg i bærekraftsrapportering, vil avhenge av om de har kunnskaper, ferdigheter og holdninger de trenger for å bidra i dette arbeidet (Mikkelsen & Laudal, 2020). Resultatene i denne oppgaven viser at evner samlet sett er en fremmede faktor. Spesielt tyder funn på at en bred begrepsforståelse er en fremmede faktor, fordi det gjør det lettere å se HRs rolle i det store bildet. De tre respondentene definerer sosial bærekraft ulikt, og har en ulik forståelse for bredden i begrepet. Dette er relevant informasjon fordi det bekrefter teori som antyder at sosial bærekraft er et begrep som er komplekst og vanskelig å forstå (Zeiner, 2022; Sæterdal & Otterlei, 2023), og ofte blir overskygget av de to andre bærekraftsdimensjonene (Bokhari, 2020). At en bred begrepsforståelse virker fremmede for involvering, kan tolkes som at de som forstår hvorfor de skal involveres, blir involvert. Med dette er det særlig ment at HR-ledere må ha kunnskap og forståelse om sosial bærekraft som begrep og hvilken rolle HR har opp imot sosialt bærekraftsarbeid og rapportering av dette. På den andre siden tyder funn på at en bred begrepsforståelse kan være en følge av involvering, noe som antyder at involvering fremmer begrepsforståelse, og ikke motsatt.

CSRD stiller opp en rekke rapporteringskrav knyttet til egen arbeidsstyrke (EFRAG, 2024), noe som er talldata som HR normalt forvalter. På den måten vil nye regulatoriske krav gi en indikator på hvordan HR skal involveres i bærekraftsrapportering. Kjennskap til CSRD kan dermed gi HR-lederne en forståelse av hvorfor og hvordan de skal involvere seg i bærekraftsarbeidet. Studier har antydnet et behov for en felles forståelse av hva bærekraftsbegrepet inneholder (Lund et al., 2023). Når taksonomien blir utvidet til å også gjelde sosial bærekraft (Europaparlamentet, 2024), vil det bidra med klare definisjoner for hva som regnes som sosialt bærekraftig. Bokholderen uttrykker «*det har jeg ikke kjennskap til*», mens de to andre viser til noe overordnet kjennskap til CSRD. Blant annet omtaler de Bærekraftsdirektivet som heftig, stort og utilgjengelig stoff. Dette taler for at Risikoforvalteren og Entreprenøren har en viss kjennskap til og formening om hva CSRD vil

innebære, uten at de har detaljkunnskap. Den overordnede kjennskapen kan ses i sammenheng med at de er tilsvarende mer involvert i bærekraftsrapportering. Dette kan tyde på at HR-ledere som ikke har kjennskap til CSRD, er restriktive med å involvere seg, noe som samsvarer med nyere rapporter og forskning (PwC, 2023; Bjerkely et al., 2023). På den andre siden kan det også bety at de som er involvert i bærekraftsrapportering vil bli tvunget til å sette seg inn i hva bærekraftsrapportering faktisk betyr – noe som henger sammen med frykten for å miste ansikt ved å mangle kompetanse til en oppgave man er satt til å gjøre (Jacobsen, 2018), eller alternativt at formelt ansvar øker indre motivasjon på grunn av et ønske om å prestere. Resultatene er altså uklare på hvilken innvirkning kjennskap til CSRD har på involvering i bærekraftsrapportering. Samtidig var alle tre tydelige på at de hadde begrenset kunnskap om CSRD, og kunnskap om CSRD antas derfor ikke å være en avgjørende fremmende eller hemmende faktor.

Sammenligningen av primær- og sekundærdata i case 2 antyder en drastisk fokusendring, til tross for at begge bærekraftsrapportene kommer ut med en indikasjon på lav modenhet. I intervjuet fremgikk det at bakgrunnen for fokusendring kunne komme av to årsaker: kompetanseheving, og formelt ansvar gjennom at selskapet har nedsatt en styringsgruppe hvor HR deltar. Siden verken Bokholderen eller Entreprenøren hadde mottatt formell kompetanseheving, og det likevel synes å være en vesensforskjell i deres involvering, er det uvisst om formell kompetanseheving er en utslagsgivende fremmende faktor.

HR-ledernes holdninger til bærekraftsrapportering er varierende. Det som skiller de tre HR-lederne, er først og fremst om de har kort- eller langsiktig perspektiv og om de fokuserer på å tilegne seg fordeler eller å unngå ulemper. Dette gjør at de er typifisert som henholdsvis Bokholder, Risikoforvalter og Entreprenør (Holden & Linnerud, 2021). Case 1 er identifisert med et middels modenhetsnivå basert på bærekraftsrapportene, men det er manglende sammenheng mellom HR-strategi og de sosiale bærekraftsmålene. Dette kan ses i sammenheng med Bokholderens operative fokus og reaktive tilnærming til bærekraftsrapportering. I case 3 er både individuelt og organisatorisk modenhetsnivå høyt, og det var full konsistens mellom HR-strategi og bærekraftstrategi. Dette kan være en indikator på at dersom HR ikke involveres i bærekraftsrapportering, vil det potensielt ikke være horisontal integrasjon mellom HR-tiltak (Kuvaas & Dysvik, 2020). Risikoforvalteren viste et middels modenhetsnivå, mens bærekraftsrapporten tydet på et organisatorisk lavt modenhetsnivå og sammenhengen mellom HR-strategi og bærekraftsrapport var lav. Dette vil likevel ikke tillegges for mye vekt, da intervjuet indikerte at case 2 var på en modenhetsreise.

Individuell modenhet kan derfor ha en innvirkning på involvering i bærekraftsrapportering: det kan gi dypere forståelse for hvorfor HR skal involveres, det kan øke den indre motivasjonen for å involveres, det kan gi en mer proaktiv involvering. Dette kan tyde på at hvilket individuelt modenhetsnivå HR-lederne har kan påvirke hvordan og hvorfor de involverer seg i bærekraftsrapportering, og at et høyt modenhetsnivå kan være en fremmer for HRs involvering.

6.2 Indre motivasjon er en fremmede faktor

Ifølge teorien vil medarbeidere involvere seg om de har tilstrekkelig med motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Hva som oppleves som motiverende vil være ulikt fra person til person (Deci & Ryan, 2000), men studier peker på at ytre motivasjon er identifisert som sterke drivere for bærekraftsarbeid (Bjerkely et al., 2023; PwC, 2023). Av de tre casene er Bokholderen tydelig ytre motivert; Bærekraftsrapportering oppleves som merarbeid og noe som må gjøres. Bokholderen er i tillegg den som er minst involvert. Dette støtter teorien om at mennesker som er ytre motivert har en tendens til å verken gjør mer eller mindre enn det som trengs (Appelbaum et al., 2000), og dermed ikke involverer seg i det som vil oppleves som merarbeid eller krevere ekstrainsats i form av kompetanseheving (Jacobsen, 2018).

Risikoforvalteren og Entreprenøren oppleves derimot som mer indre og prososialt motivert, drevet av et ønske om å bidra til selskapets langsiktige suksess og en tro på bærekraftsarbeidets strategiske betydning. Begge viste genuin interesse da de snakket om tidligere og kommende kompetansehevingstiltak, noe som indikerer en indre motivasjon. Dette støtter teorien om at de som er indre motivert, yter en større ekstrainsats for å nå mål sammenlignet med de som er ytre motivert (Kuvaas & Dysvik, 2020). Risikoforvalteren og Entreprenøren har formelle roller i bærekraftsrapporteringen, mer kompetanse om emnet, og er indre motivert for bærekraftsarbeidet. Gjennom deres formelle ansvar vil resultatene de produserer også ses i sammenheng med egen prestasjon, noe som fremmer indre motivasjon. Dette støtter teori som sier at indre jobbmotivasjon kan være et resultat av et ønske om å prestere (Kuvaas & Dysvik, 2020). Samtidig kan frykt for å miste uformell innflytelse redusere indre motivasjon. Dette viser seg i denne studien ved at Bokholderen, som i motsetning til de to andre ikke er involvert i ledergruppen, er mindre indre motivert. Dette kan antyde at Bokholderen har en mer skjør posisjon, og derfor mer å tape på å miste ansikt ved å ikke ha tilstrekkelig kompetanse til å løse en oppgave. På den måten kan det tolkes som at strategisk plassering kan påvirke indre motivasjon. At Risikoforvalteren og Entreprenøren ser ut til å yte en større ekstrainsats i bærekraftsrapportering enn Bokholderen, taler for at de

har indre motivasjon for bærekraftsarbeidet. Dette bekrefter antagelsen om at HR-ledere som er indre motivert vil involvere seg fordi de finner personlig tilfredsstillelse og mening i å bidra til selskapets bærekraftsarbeid og ser verdien av å fremme sosial bærekraft som en integrert del av virksomhetens overordnede strategi og mål. Ingen av respondentene har gitt nevneverdig uttrykk for en autonom motivasjon, for eksempel at de opplever bærekraft som eksistensielt viktig eller at det er et sosialt press for at dette skal settes på agendaen.

Respondentene har heller ikke gitt uttrykk for prososial motivasjon, noe som i denne sammenhengen kunne forventes siden bærekraftsarbeid kan oppleves som verdifullt for samfunnet (Grant, 2012). At dette ikke kom til uttrykk i intervjuet kan ha med måten å stille spørsmål på og konteksten i intervjuer, og trenger ikke å bety at det ikke er faktorer av betydning.

Bokholderens manglende korrelasjon mellom HR-tiltak og strategiske fokusområder i HR-strategi og bærekraftsrapport er det som best illustrerer den manglende motivasjonen for sette seg inn i bærekraftsarbeidet. Risikoforvalteren og Entreprenøren virker derimot som om de ser på bærekraftsrapportering som en velkommen endring som kan gi drivkraft og fokus på HR-tiltak. For Risikoforvalteren viser dette seg primært gjennom intervjuet, da det ikke sammenfaller med funn fra sekundærdata. Dette kan skyldes at case 2 har et lavt modenhetsnivå, og at Risikoforvalteren nylig har blitt involvert i bærekraftsrapportering. Samlet tyder det på at kontrollert motivasjon hemmer involvering, fordi man ikke gjør mer enn det man må (Kuvaas & Dysvik, 2020), mens indre motivasjon fungerer som en fremmede faktor, spesielt om HR er gitt formelt ansvar og dermed har et ønske om å prestere. Når man øker incentiver for ytre motivasjon, reduseres indre motivasjon. En av indikatorene på organisasjoners modenhet er om organisasjonen har iverksatt økonomiske incentiver for å belønne måloppnåelse innen bærekraft. Dette kan tale for at ytre motivasjon blir vektlagt som den største motivatoren i arbeidet med å fremme organisasjoners bærekraftige utviklingsarbeid.

6.3 Muligheten til å delta avhenger av organisasjonskultur

Ifølge teorien vil individer involveres om konteksten de opererer i gir dem mulighet til å delta (Appelbaum et al., 2000). Denne studien tyder på at særlig organisasjonskultur vil legge føringer for HRs involvering. Organisasjonskulturen ser ut til å påvirke HRs anseelse, og HRs anseelse ser ut til å påvirke om HR er strategisk plassert (del av ledergruppen), og om de er tildelt tilstrekkelig med ressurser for å løse alle sine oppdrag. Alle respondentene har lagt vekt på at bygg- og anleggsnæringen har en ingeniørpreget organisasjonskultur som vektlegger tall

og håndfaste fakta. Dermed kan bærekraftsrapportering være en positiv drivkraft for HR-tiltak, ved at det møter organisasjonens måte å jobbe på gjennom å vise kvantitative effekter av HR-tiltak. HR-ledere bør derfor ha en egeninteresse i å være med å påvirke strategiske valg i den sosiale dimensjonen av bærekraftsrapporten (Mikkelsen & Laudal, 2020a). Studien indikerer at HR vil kunne få en plass ved bordet om sosial bærekraft settes på agendaen, og HR kan sette sosial bærekraft på agendaen dersom de allerede har en plass ved bordet.

HRs anseelse synes å ha en innvirkning på om HR involveres i tverrfaglig arbeid – som bærekraftsrapportering. Dette samsvarer med relevant teori som sier at gjensidig respekt for ulike fagområder er en forutsetning for tverrfaglig arbeid (Lanestedt, 2023). Dette gir spesielt utslag i HRs deltakelse i en tverrfaglig styringsgruppe for bærekraftsrapportering, som virker å være en betydelig fremmede faktor. En tverrfaglig tilnærming har blitt identifisert som en kritisk suksessfaktor for å finne helhetlige og bærekraftige løsninger (Sinnes & Straume, 2017) (Kunnskapsdepartementet, 2016). Denne studien peker på at tverrfaglig arbeid gir en mer helhetlig rapport, og også internt konsistente tiltak. Dette kan være vesentlig for at bærekraftsrapportering ikke bare gjøres for rapporteringen sin skyld, men være et verktøy for å sikre måloppnåelse.

Nettopp ressurser synes å være en kritisk fremmede faktor, noe som samsvarer med undersøkelser som viser at den vanligste forklaringen på manglende resultater i bærekraftsarbeidet er manglende kapasitet og økonomi (PwC, 2023; BDO, 2023; Bjerkely et al. 2023). Denne studien synes å bekrefte teorien at dersom HR-avdelingen opererer uten slakk, altså at de har akkurat de ressursene de trenger for å gjennomføre et minimumsnivå av operasjoner, vil det være begrenset handlingsrom til å bidra i strategiske prosesser – slik som bærekraftsrapportering. Dette samsvarer med teori som sier at strukturelle forhold setter rammene for deltakernes atferd i ulike arbeidsprosesser (Jacobsen, 2018).

Både sekundærdata og intervjuer har i denne studien indikert at god systemstøtte vil fristille ressurser, og dermed åpne opp tid til å arbeide mer strategisk. Et godt HR-system og gode datadefinisjoner gjør det enklere og raskere å ta ut og analysere data med god datakvalitet. Med lovpålagt bærekraftsrapportering vil derfor et godt HR-system potensielt bli en kritisk suksessfaktor, og noe som bør prioriteres.

6.4 HRs involvering i bærekraftsrapportering kan sikre internt konsistente HR-tiltak

Organisasjoner med et høyt modenhetsnivå vil proaktivt møte regulatoriske krav i CSRD, noe som vil forplikte organisasjoner til å sette fokus på sosialt bærekraftige arbeidsforhold for

egne ansatte (PwC, 2023). Dermed vil HR bli involvert i større grad for å sikre at tiltak i bærekraftsrapportene blir operasjonalisert. Denne studien indikerer at involvering av HR i bærekraftsrapportering, øker graden av horisontal integrasjon mellom HR-tiltak på tvers av rapporteringer. Dette viser seg spesielt gjennom analyse av sammenhengen mellom sekundærdata, og underbygges av funn fra intervjuene. Gjennom internt konsistente HR-tiltak kan organisasjoner bli mer rustet til å møte fremtidens utfordringer. Tilgangen på kompetent arbeidskraft vil bli presset i møtet med fremtidens krevende arbeidsmarked (Helsedirektoratet, 2024; NAV, 2023). I konkurransen om kandidater som i økende grad fokuserer på indre motivasjon (som verdier) fremfor ytre motivatorer (som lønn) (Ranstad, 2023), kan den sosiale dimensjonen av bærekraftsrapporter bli brukt som en referansesjekk for om det er et godt sted å jobbe. Dermed blir ikke bare rapportering, men også måloppnåelse viktig. På den måten vil det bli viktig med HRs fagkunnskap for å sikre effektive HR-tiltak som bidrar til måloppnåelse.

Likevel poengterer alle respondentene i større eller mindre grad at bygg- og anleggsnæringen er noe risikoaverse og mindre endringsvillige. Dette taler for at selskapene vil ha en reaktiv holdning, fordi proaktive endringer medfører en større risiko for at endringen er forgjeves (Jacobsen, 2018). Siden CSRD skal innføres trinnvis, kan en reaktiv holdning forsterke en «vent og se» mentalitet fordi det ikke gir en følelse av en tidskritisk prioritering (Jacobsen, 2018). En reaktiv holdning kan føre til at selskaper er avventende med å kartlegge rapporteringskrav og involvere riktig kompetanse (PwC, 2023; Bjerkely et al., 2023). Dermed vil reaktive organisasjoner potensielt ikke involvere HR før de åpenbart blir nødt til det. Dette kan forsterkes dersom kundene ikke har fokus på sosial bærekraft. Alle respondentene trekker frem at kundene i bygg- og anleggsnæringen vil ha en avgjørende stemme i hvilke bærekraftsinitiativer som blir fulgt opp. Det kan derfor være avgjørende at selskapene er villige til å ta risiko for å bidra til en positiv bærekraftig utvikling. I bygg- og anleggsnæringen kan dette bety å si nei til kunder som ikke ønsker å legge penger i å sikre sosial bærekraft, eller å sette økonomi på å sikre sosial bærekraft internt. Særlig det siste kan bli spesielt viktig i møtet med et mer presset arbeidsmarked. Dersom organisasjoner er reaktive og ikke fokuserer på sosial bærekraft, kan det bety redusert konkurransekraft, noe som kan fremtvinge en reaktiv endring av organisasjonenes strategi (Jacobsen, 2018). Uten ansatte, ingen produksjon, ingen kunder og ingen inntjening. Dette samsvarer med interessentteorien, som sier at uten støtte fra dens interessenter vil organisasjoner forsvinne (Freeman, 1984).

At Bokholderen ikke er involvert i bærekraftsrapportering, til tross for selskapets moderate modenhetsnivå, taler for at organisasjonen har et lavere modenhetsnivå enn det som kommer til uttrykk i offentlige dokumenter. Den manglende sammenhengen mellom bærekraftstrategi og HR-strategi i case 1 indikerer at modenheten ikke er forankret i organisasjonen, og kun eksisterer på papiret. For case 2 kan det virke som at det er motsatt. Case 2 er det eneste selskapet som har gjort en betydelig satsing på felles kompetanseheving gjennom intern kursing og bruk av eksterne konsulentselskaper. Dette kommer frem i intervjuet, hvor det nevnes flere tiltak som peker på et middels modenhetsnivå, samtidig som bærekraftsrapportene har vesentlige mangler og indikerer et lavt modenhetsnivå. Dette kan underbygge BDOs påstand at det er forskjell på en god bærekraftsrapport og et bærekraftig selskap (BDO, 2023).

6.5 Oppsummering av diskusjon

Denne studien peker på at evner (A), motivasjon (M) og mulighet til å delta (O) fungerer som både fremmere og hemmere for HRs involvering i bærekraftsarbeidet. En bred begrepsforståelse og høy individuell modenhet drevet av indre motivasjon, er spesielt fremmende for involvering. Muligheten til å delta virker å være spesielt påvirket av organisasjonskultur, som ser ut til å påvirke HRs anseelse og organisatorisk modenhet. Anseelse vil igjen påvirke HRs strategiske plassering (om HR er en del av ledergruppen), formell ansvarsdeling (om HR har formelt ansvar i bærekraftsarbeidet) og HRs tilgang til nødvendige ressurser. Dette er faktorer som er identifisert som kritiske fremmere, spesielt formelt ansvar som fremmer indre motivasjon. Videre vil en organisasjonskultur som verdsetter tverrfaglighet og har en proaktiv tilnærming til bærekraftsrapportering, fremme HR-ledernes involvering i bærekraftsarbeidet. Funnene viser at interessentfokus kan fungere som en hemmer for HRs involvering. Dersom interessentene ikke prioriterer sosial bærekraft, blir det ikke prioritert i organisasjonens strategi. I disse tilfellene vil CSRD potensielt fremtvinge et reaktivt fokusskifte.

7.0 Konklusjon

Denne studien viser at involvering av HR i bærekraftsrapportering kan sikre internt konsistente HR-tiltak på tvers av bærekraftstrategi og HR-strategi. Gjennom enhetlige strategiske målsettinger kan organisasjoner sikre mer effektiv ressursbruk, større drivkraft bak HR-tiltak, og økt samsvar på tvers av ulike rapporteringer. For å øke HR-ledernes involvering i bærekraftsarbeidet, bør organisasjoner tilrettelegge for tverrfaglige styringsgrupper. Slik tilrettelegging må innebære tilstrekkelig ressursallokering og tydelige og strategiske roller i bærekraftsrapporteringen. Resultatene tyder på at formelt ansvar i bærekraftsrapportering er den største fremmeren for involvering i bærekraftsarbeidet. Særlig fordi formelt ansvar kan fremme indre motivasjon, som videre kan øke individuell modenhet til bærekraftsrapportering og lede til en proaktiv tilnærming til nye regulatoriske krav. En organisasjonskultur som anerkjenner HR som fagområde og som anser bærekraft som verdiskapende, kan være vesentlig for å lykkes med HRs involvering i bærekraftsrapportering.

Selv om bærekraftsrapportering ikke nødvendigvis gjør et selskap mer bærekraftig, tyder funn i denne studien på at bærekraftsrapportering kan virke som en drivkraft i strategisk HR-planlegging – primært fordi tallfestede bærekraftsmål egner seg spesielt godt i en ingeniørpreget organisasjonskultur som i bygg- og anleggsnæringen.

7.1 Implikasjoner og anbefalinger til fremtidig forskning

Denne studien kan bidra til økt kunnskap om HRs rolle i bærekraftsrapportering og hvordan og hvorfor HR bør involveres. Dette er viktig fordi tidligere studier viser at det er behov for tilgjengelig og forståelig kunnskap knyttet til bærekraftsrapportering (Bjerkely et al., 2023). Mer omfattende studier med flere informanter, spesielt også ved å inkludere mindre selskaper, kan gi en bredere forståelse av hvordan HR involveres i bærekraftsrapportering blant et flertall av bedrifter i bygg- og anleggsnæringen. Det vil være særlig relevant å undersøke hvordan bærekraftsrapportering kan integreres i HRs operative prosesser på en måte som fremmer selskapets bærekraftsmål og bidrar til en bærekraftig utvikling.

Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2013). *Case-studier: forskningsstrategi generalisering og forklaring* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. og Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. London: ILR Press. doi:10.2307/259189
- BDO. (2023a). *Er norsk næringsliv klart for EUs nye krav til bærekraftsrapportering? Kartlegging av modenhet til selskaper som får rapporteringsplikt i 2026*. Oslo: BDO.
- BDO. (2023b). *Krevende år i sikte - Bygg- og anleggsanalysen 2023*. Oslo: BDO.
- Bjerkely, N., Simonsen, C., & Åsheim, K. (2023). *Hvordan påvirkes norske selskapers virksomhetsstyring av nye krav til bærekraftsrapportering?* Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Bokhari, A. (2020). Bærekraft er mer enn klima og miljø. *Bistandsaktuelt*.
- Brandt, J. A. (2021). Krav til opplysninger om bærekraft i forbindelse med finansiell rapportering og hvorfor det kan gi komparative fortrinn. *Praktisk Økonomi & Finans*, 37(2), 140-154.
- Brenna, L. R., Vikan, M, og Andersen, A. (2018). *Positiv innstilling til mangfold - men lav mangfoldskompetanse på ledernivå i bygge- og anleggsnæringen*. Seema.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford: Verdenskommisjonen for miljø og utvikling.
- Budsaratragoon, P. og Jitmaneeoj, B. (2021). Corporate Sustainability and Stock Value in Asian-Pacific Emerging Markets: Synergies or Tradeoffs among ESG Factors. *Sustainability*, 13(11). doi:10.3390/su13116458
- Byggeindustrien. (2022). *NAV: Rekordstor mangel på arbeidskraft - press innen bygg og anlegg*. Hentet 01.03.2024 fra Byggeindustrien: <https://www.bygg.no/nav-rekordstor-mangel-pa-arbeidskraft-press-innen-bygg-og-anlegg/1498872/>
- Creswell, J. og Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Glasgow: Sage.
- Deci, E. og Ryan, R. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

- Deloitte. (2023). *CSRD og ESRS - hvor godt forberedt er Norges største virksomheter?* Oslo: Deloitte.
- Deloitte. (2024). *Din guide til CSRD og ESRS*. Oslo: Deloitte.
- Digdir. (2024). *Hva er kunstig intelligens?* Hentet 01.05.2024 fra Digdir: <https://www.digdir.no/kunstig-intelligens/hva-er-kunstig-intelligens/4133>
- Directive 2022/2464 (2022). EU-Direktiv 14. desember 2022. Hentet fra EUR-lex: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- EFRAG. (2024). *ESRS SI OWN WORKFORCE*. Hentet 01.03.2024 fra EFRAG: https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FESRS%2520S1%2520Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf
- EFRAG. (u.d.). *The first set of ESRS*. Hentet 03.15.2024 fra EFRAG: <https://www.efrag.org/lab6>
- Europaparlamentet. (2024). *Eu forordning om etablering av rammeverk for å fremme bærekraftige investeringer og om endring av forordning (EU) 2019/2088*. Hentet 02.02.2024 fra Norsk Lovdata: <https://lovdata.no/static/NLX3/32020r0852.pdf>
- European Commission. (u.d.). *Corporate Sustainability Reporting*. Hentet fra European Commission: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- ESPAS. (2024). *The Mega-Trends*. Hentet 01.04.2024 fra European Strategy and Policy Analysis System: <https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/espas/chapter1.html>
- Erfjord, A og Dyngeland, T. L. (2023). *Kvalitativ studie om CSRD/ESRS: Hvor modne er selskapene og hvilke utfordringer og muligheter ser de?* Stavanger: Handelshøgskolen ved Universitet i Stavanger
- Fallan, E. (2020). Attestasjon av rapportering om sosiale og miljømessige forhold i Norge og internasjonalt – kort blick på historie, standarder og praksis. I T. Stenheim, K. M. Baksaas og E. M. Kulset (red.), *aktuelle temaer i regnskap og revisjon* (Kap. 10, s. 277-319). Oslo: Cappelen. Hentet fra: <https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/book/112#chapters>

- Finanstilsynet. (2020). *Kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering*. Oslo: Finanstilsynet.
- FN. (2023). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 03.15.2024 fra FN: <https://fn.no/tema/baerekraftig-utvikling-fattigdom-og-befolkning/baerekraftig-utvikling>
- Forbrukertilsynet. (2021). *Mange europeiske bedrifter bruker potensielt villedende miljøpåstander i markedsføring*. Hentet 03.04.2024 fra Forbrukertilsynet: <https://www.forbrukertilsynet.no/mange-europeiske-bedrifter-bruker-potensielt-villedende-miljopastander-i-markedsforing>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston. Pitman.
- Google Trends. (2024). Hentet 01.04.2024 fra <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=NO&q=b%C3%A6rekraft&hl=en>
- Grant, A. M. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial impact, and the Performance Effects of transformational Leadership. *Academy of Management*, 458-476.
- Helsedirektoratet. (2024). *En aldrende befolkning*. Hentet 15.03.2025 fra Helsedirektoratet: https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/folkehelse-i-et-livsloppsperspektiv-helsedirektoratets-innspill-til-ny-folkehelsemelding/folkehelse-gjennom-livsloppet-eldre/en-aldrende-befolkning#_ednref5
- Holden, E. og Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Innovasjon Norge. (2023). *Bærekraft og ansvarlig næringsliv*. Hentet 01.03.2024 fra Innovasjon Norge: <https://www.innovasjon norge.no/artikkel/baerekraft-og-ansvarlig-naeringsliv>
- Ioannou, I. og Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perception and shifting institutional logics. *Strat. Mgmt.*, 36(7), 1053-1081. doi:10.1002/smj.2268
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt.
- Jørgensen, S. og Pedersen, L. J. (2018). *Restart Sustainable Business Model Innovation*. Palgrave Macmillan.
- Kili, T., Thorstensen, A. og Aastvedt, A. (2008). *Svart økonomi i bygge- og anleggsbransjen*. Telemarksforskning.
- Meld. St. 28 (2015-2016). *Fag- Fordypning - Forståelse. En fornyelse av kunnskapsløftet*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lanestedt, G. (2023). Noen momenter til diskusjonen om behovet for tverrfaglighet i forvaltningen. *Stat & Styring*, 22-39. doi:<https://doi.org/10.18261/stat.33.4.7>
- Lo, K. og Kwan, C. (2017). The Effect of Environmental, Social, Governance and Sustainability Initiatives on Stock Value - Examining Market Response to Initiatives Undertaken by Listed Companies. *Corporate Social-responsibility and environmental management*, 24(6), 606-619. doi:10-1002/csr.1431
- Lund, K., Nilssen, M. og Tjønndal, A. (2023). *Samskapt bærekraft i arbeidslivet: sammenfattende analyse*. Universitetsforlaget.
doi:<https://doi.org/10.18261/9788215061191-23-10>
- Microsoft. (2023). *Work Trend Index Annual Report*. Microsoft. Hentet 01.05.2024 fra <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work/>
- Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2020a). *Strategisk HRM 1* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2020b). *Strategisk HRM 2* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- NAV. (2022). *Norske virksomheter mangler 70 000 arbeidstakere*. Hentet 14.02.2024 fra NAV: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/norske-virksomheter-mangler-70.000-arbeidstakere>

- NAV. (2023). *Bedriftsundersøkelsen 2023*. Hentet 14.02.2024 fra NAV:
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/bedriftsundersokelsen-2023-fortsatt-stor-mangel-pa-arbeidskraft>
- Nord Universitetet. (u.d.a). *Forskningsetikk*. Hentet fra Nord Universitetet:
<https://www.nord.no/forskning/forskerstotte/forskningsetikk>
- Nord Universitetet. (u.d.b). *Studenters ansvar for personvern i oppgaveskriving*. Hentet fra Nord Universitetet: <https://www.nord.no/om/personvern/personvern-i-oppgaver>
- NOU 2023: 15. (2023). *Bærekraftsrapportering - Gjennomføring av direktivet om bærekraftsrapportering (CSRD)*. Finansdepartementet.
- Oslo Børs. (u.d.). *ESG Reporting Guide*. Hentet 09.03.2024 fra EURONEXT:
<https://info.euronext.com/esgguide/>
- Personopplysningsloven. (2000). *LOV-2000-04-14-31 om behandling av personopplysninger* (lest: 01.05.2024).
- Prop. 57 L. (2023-2024). *Endringer i regnskapsloven mv. (bærekraftsrapportering)*. Finansdepartementet. Hentet 01.05.2024 fra
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-57-l-20232024/id3029393/?ch=1>
- PwC. (2022). *Konkurranseskraft i et utslippsfritt samfunn*. Miljøstiftelsen Zero og Nye veier.
- PwC. (2023). *Løypemeldingen 2023*. Bergen: Bergen Næringsråd.
- PwC. (u.d.). *Rapporteringsstandarder for bærekraft i EU (ESRS)*. Hentet 01.04.2024 fra PwC: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/baerekraftsrapportering/rapporteringsstandarder-for-baerekraft-i-eu-esrs.html>
- Ranstad. (2023). *Employer Brand Rapport Norge*. Oslo: Ranstad.
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Siemens, E., Roth, A., & Balasubramanian, S. (2007). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 426-445.
- Sikt. (2024). *Personvernhandbok for forskning*. Hentet 01.02.2024 fra Sikt:
<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/personvernhandbok-forskning>

- Sinnes, A. T. og Straume, I. S. (2017). Bærekraftig utvikling, tverrfaglighet og dybdeløring: fra big ideas til store spørsmål. *Acta Didactica*, 11(3), 7-22.
doi:<https://doi.org/10.5617/adno.4698>
- Skift. (u.d.). *Grønnvaskingsplakaten*. Hentet fra Grønnvasking:
<https://gronnvasking.no/no/hjem/>
- SSB. (2021). *De største foretakene bidrar til mest verdiskapning*. Hentet 01.04.2024 fra SSB:
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/de-storste-foretakene-bidrar-mest-til-verdiskapning>
- SSB. (2023). *Fakta om norsk næringsliv*. Hentet 01.03.2024 fra Statistisk sentralbyrå:
<https://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-naeringsliv>
- Sæterdal, T. og Otterlei, J. (2023). Bærekraftig utvikling som avpolitisert moteord? Ein studie av bærekraft i politiske partiprogram. I A. Lund, M. Nilssen, & A. Tjønndal, *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Widding, S. og Enehaug, H. (2012). *Livsfaseorienterte personalstrategier i byggenæringen*.
<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6163/LivsfaseByggebransje2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Yin, R. K. (2015). *Case Study Research Design and Methods* (5. utg). Sage.
- Zeiner, H. H. (2022). *Sosial bærekraft – en litteraturstudie*. OSLO: By og regionsforskningsinstituttet NIBR.
- Aamodt, I. (2022). *Viken er mest avhengig av utenlands arbeidskraft*. Hentet 01.04.2024 fra SSB: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-blant-innvandrere-registerbasert/artikler/viken-er-mest-avhengig-av-utenlandsk-arbeidskraft>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Semistrukturert intervju, tilpasset hver enkelt informant etter sekundærdataanalysen.

Innledning:

Presentasjon av meg selv, om studiet og om studiens problemstilling:

«Hva fremmer eller hemmer involvering av HR-ledere i bærekraftsrapportering, og hvordan påvirker involvering i sosial bærekraftsrapportering implementering av sosial bærekraft i selskapets HR-strategi?»

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, som innebærer analyse av sekundærdata for å finne ut hva organisasjonen gjør og prioriterer, og deretter dybdeintervju for få mer informasjon om hvordan HR involveres i arbeidet med bærekraftsrapportering i selskapet.

Vi starter med å gå gjennom informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Når det er bekreftet at deltaker er komfortabel med samtykkeerklæringen, starter lydopptaket.

Del 1: Oppvarming
Kan du fortelle litt om deg og din bakgrunn?
Kan du fortelle om din rolle i virksomheten? Hva går oppgavene og ansvaret ditt ut på?
Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
Kan du fortelle litt om HRs rolle i bedriften i dag sett opp mot hvordan det var da du startet?
Del 2: Kunnskap, ferdigheter og holdninger (A for ability)
De neste spørsmålene vil handle om din kunnskap om bærekraft, og spesielt sosial bærekraft. Jeg vil starte med å si at det regulatoriske landskapet rundt bærekraftsrapportering er et stort og komplekst tema. Jeg har ingen forventninger, og det er ingen riktige eller gale svar. Å svare «jeg vet ikke» er et helt legitimt svar. Det viktigste for meg er at du er ærlig og tar den tiden du trenger for å tenke deg om.
Hva ligger du i begrepet bærekraftig utvikling?
Hva ligger du i begrepet sosial bærekraft?
Kan du gi noen eksempler på hvordan bygg- og anleggsnæringen kan utgjøre en risiko for bærekraft?
Kan du gi noen eksempler på hvordan bærekraftig utvikling kan utgjøre en risiko for bygg- og anleggsnæringens langsiktige verdiskapning?

Kan du fortelle meg litt om din kjennskap til CSRD?
Hvordan opplever du din egen kompetanse innen bærekraftig utvikling som tema?
Har selskapet tilbudt deg noen form for kompetanseheving innen bærekraftsrapportering?
Del 3: Motivasjon (M for motivation)
Kan du gi noen eksempler på fordeler eller ulemper med bærekraftsrapportering?
Kan du gi noen eksempler på fordeler eller ulemper ved å involvere HR i bærekraftsrapportering?
Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om å bruke tallfestede mål for indikatorer på sosial bærekraft ut i organisasjonen og opp til ledelsen?
Del 4: Mulighet til å delta (O for opportunity)
Hvordan er HR involvert i konsernledelsen og i ledergrupper?
Hvordan jobber selskapet med bærekraftsrapportering i dag?
Hvordan involveres HR i bærekraftsrapporteringen, og eventuelt hvor lenge har HR blitt involvert i dette arbeidet?
Føler du at du har og får de ressursene du trenger for å bidra inn i arbeidet med bærekraftsrapportering?
Kan du fortelle meg litt om hvordan du opplever prioriteringen av de ulike ESG-dimensjonene i selskapet?
Kan du beskrive noen prosesser hvor dere jobber tverrfaglig i selskapet? Hvordan bidrar HR inn i disse prosessene?
Opplever du en endring på fokus og strategisk retning etter at dere ble involvert i bærekraftsrapportering?
Har HR noen uformell innflytelse i selskapet, og i så fall hvordan?
Kan du fortelle litt om hvordan du opplever HRs status som fagområde i organisasjonen?
Hvordan er HR avdelingen ressursatt og organisert?
Del 5: Avslutning
Har du noen spørsmål eller ytterligere kommentarer du ønsker å legge til?
Takk for tid og innsats. Avklare neste steg og oppfølging i etterkant.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Bærekraftsrapportering som ny driftkraft i strategisk HR-planlegging i norsk privat bygg- og anleggsnæring

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt tilknyttet en masteroppgave i studiet HRM ved Nord Universitetet, gjennomført av Tina Aimée Saltskår. Dette skrivet vil gi deg informasjon om prosjektets mål og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er avgrenset til de største selskapene i Norge innen bygg- og anlegg, som vil bli påvirket av Finansdepartementets forslag om å ta EUs direktiv for bærekraftsrapportering (CSRD) inn i norsk lov. De nye rapporteringskravene vil kreve mer detaljert rapportering om sosial bærekraft i egen arbeidsstyrke, noe som direkte berører HRs fagområde. Formålet med prosjektet er å forstå hvordan HR er involvert i bærekraftsarbeidet i selskaper med en tydelig bærekraftprofil, vurdere hva som fremmer eller hemmer involvering av HR i bærekraftsrapportering, og se hvordan eventuell involvering i bærekraftsrapportering påvirker implementering av sosial bærekraft i selskapets HR-arbeid.

Forskningsprosjektet vil bli gjennomført ved analyse av sekundærdata, herunder selskapenes bærekraftstrategi og forrige bærekraftsrapport, eventuell HR-strategi, samt dybdeintervju av et utvalg HR-ledere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitetet ved veileder Jill-Beth Otterlei er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som HR-leder i et stort selskap i Norge innen bygg- og anlegg vil din innsikt og erfaring være verdifull for å forstå om selskaper tar ut synergier fra bærekraftsrapporteringen inn i HR-arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i forskningsprosjektet, vil du bli invitert til å gjennomføre et semistrukturert dybdeintervju. Estimert varighet på intervjuet er 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din kunnskap om bærekraftig utvikling og bærekraftsrapportering,

motivasjon og mulighet til å bidra i selskapets bærekraftsarbeid. Spørsmålene vil tilpasses etter funn fra den innledende analysen av selskapets sekundærdata.

Intervjuene vil gjennomføres digitalt. For å kunne transkribere innholdet i intervjuet ordrett i ettertid, trenger jeg din tillatelse til å ta lydopptak. Jeg vil notere under intervjuet ved behov. Du har rett til å ikke svare på spørsmål underveis.

Dersom du ønsker det vil du motta en kopi av oppgaven når den er ferdig, samt en oppsummering av innsiktsarbeidet fra ditt selskap.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta kan du på et hvilket som helst tidspunkt trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger blir da slettet. Dersom du skulle velge å ikke delta eller å trekke deg, vil det ikke ha noen negative konsekvenser for deg.

Personvern – hvordan oppbevarer og bruker jeg dine opplysninger?

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysningene vil lagres elektronisk på et privat domene på Nord Universitetets sikrede server. Kun jeg vil ha tilgang til dine data.

Ditt navn og kontaktopplysninger vil lagres på et eget skjema, adskilt fra øvrige data.

Intervjuene vil tas opp på lydopptak på smarttelefon gjennom Nettskjema-diktafon Mobilapp utarbeidet av Universitetet i Oslo. Dette lar lydfilene bli umiddelbart krypterte på telefonen, og automatisk transkribert ved bruk av Whisper fra OpenAI. Ditt navn og kontaktopplysninger i de transkriberte intervjuene vil erstattes med en kode som brukes for å holde oversikt over intervjudeltakerens transkriberte data.

Jeg ber om tillatelse til å benytte sitater fra intervjuet i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. mai 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitetet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Nord Universitetet ved student Tina Aimée Saltskår, e-post tina.aimée@gmail.com og veileder Jill-Beth Otterlei, e-post: jill.b.otterlei@nord.no.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, tlf: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- E-post: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40

Med vennlig hilsen

Jill Beth Otterlei

Veileder

Tina Aimée Saltskår

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og **forstått informasjon** om prosjektet «*Bærekraftsrapportering som ny driftkraft i strategisk HR-planlegging i norsk privat bygg- og anleggsnæring med rapporteringsplikt fra regnskapsåret 2024*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at Tina Aimée Saltskår kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at mine opplysninger anonymiseres slik at jeg ikke kan gjenkjennes
- at mine opplysninger og personopplysninger lagres og behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Kodeliste A Priori

Hovedkategorier

Kategorier
1. Evner
2. Motivasjon
3. Mulighet til å delta

Underkategorier

1 Evner	
Begrepsforståelse	Forståelse av bredden i sosial bærekraft. Med dette menes det at informanten omtaler sosial bærekraft som: <ol style="list-style-type: none">1. en del av det større bildet i bærekraftig utvikling2. som mer enn interne faktorer
Kjennskap til CSRD	I hvilken grad informanten har kjennskap til CSRD. Det forventes ikke at informanten har inngående kjennskap. For å «ha kjennskap til CSRD» er det tilstrekkelig at informanten har en viss formening av hva CSRD innebærer som endring fra tidligere rapporteringskrav
Kompetanseheving	Skilles på om informanten har mottatt eller ikke mottatt noen form for formell kompetanseheving
Individuell modenhet	Det som skiller modenhetsnivå er delt inn i fire underkoder: <ol style="list-style-type: none">1. operativt fokus (kortsiktig fokus)2. strategisk fokus (langsiktig fokus)3. Proaktiv (Endring som følge av en tilpasning til noe man forventer vil skje i fremtiden)4. Reaktiv (Endring som en reaksjon på en hendelse) Lav modenhet: (Bokholderen)

	<p>Kortsiktig perspektiv og risikoavers motivasjon. Først og fremst kontrollert motivasjon – som etterlevelse. Er derfor avventende, og følger institusjonelle standarder</p> <p>Middels modenhet: (Sjarmøren)</p> <p>Kortsiktig perspektiv, men har tatt en mer aktiv posisjon i bærekraftsarbeidet fordi det anses som riktig så lenge det ikke medfører noen risiko</p> <p>Middels høy modenhet: (Risikoforvalteren)</p> <p>Langsiktig og dynamisk perspektiv. Forstår konsekvenser av å ikke prioritere bærekraftsarbeidet, og jobber systematisk med kartlegging av risikofaktorer knyttet til bærekraftige incentiver</p> <p>Høy modenhet: (Entreprenøren)</p> <p>Langsiktig perspektiv, og er villig til å påta seg risiko for å bidra til en positiv utvikling og ser på bærekraftsrapportering som en døråpner til strategiske fordeler og verdiskaping</p>
--	--

2 Motivasjon

Kontrollert motivasjon	Typisk kontrollert motivasjon i denne studien er fokus på etterlevelse av rapporteringskrav: «dette er noe vi må gjøre». Kan innebære en frykt for å miste ansikt, frykt for ekstrainnsats gjennom arbeidspress eller å måtte investere i ny kunnskap, eller et ønske om first move advantage eller at man tydelig ser at man personlig får noe igjen for innsatsen som legges inn.
Autonom motivasjon	Informanten omtaler bærekraftsrapportering innenfor det som kan forstås som «eksistensielt viktig»
Indre motivasjon	Informanten omtaler bærekraft med entusiasme og genuin interesse. Kan innebære et ønske om å utfordre

	seg selv, fremme faglig utvikling, eller et ønske om å prestere. Ser på bærekraftsrapportering som verdiskapende.
Prososial motivasjon	Informanten ønsker å bidra med noe som er nyttig og verdifullt for andre

3 Mulighet til å delta

3.1 Indre kontekst

3.1.1 Strukturell kontekst

Formell ansvarsdeling	Organisatoriske strukturer som gir HR en plass ved bordet
Systemstøtte	Systemer, herunder HR-systemet, er designet på en slik måte at det støtter arbeidet
Strategisk plassering	HR er inkludert i ledergruppen og har en strategisk posisjon for å påvirke strategi
Tverrfaglighet	Prosesser er designet slik at de involverer ulike disipliner og organisasjonen er villig til å sette mer enn en ressurs på arbeidet

3.1.2 Ressursmessig kontekst

Ressurser	HR-organisasjonen har enten tilstrekkelig med ressurser, eller opererer uten slakk
Risikovilje	Organisasjonen viser en vilje til å påta seg risiko for å bidra til en positiv utvikling

3.1.3 Kulturell kontekst

Organisasjonskultur	Organisasjonens normer, tradisjoner – ofte omtalt som «sånn gjør vi det hos oss». Veileder beslutningstaking og prioriteringer. HR vil kunne få en plass ved bordet om sosial bærekraft settes på agendaen, eller HR kan sette sosial bærekraft på agendaen dersom de allerede har en plass ved bordet.
Organisatorisk endringsmotstand	Organisasjonen er lite endringsvillig, eller bruker lang tid på å iverksette endringsinitiativer. Kan påvirkes av

	stivhengiget – tidligere beslutninger som påvirker HRs muligheter for involvering.
Anseelse	HRs status som fag i organisasjonen
Uformell innflytelse	Innflytelse på beslutningstaking som ikke henger sammen med strukturelle forhold
Organisatorisk modenhet	<p>hvilket modenhetsnivå selskapene ser ut til å ha innen bærekraftsrapportering, kjennetegnet av:</p> <ul style="list-style-type: none"> h. transparent og åpen bærekraftsrapport i. styrer etter både finansielle og ikke-finansielle måltall j. styret har overordnet ansvar for bærekraftsrapporten k. er proaktive når det kommer til oppfyllelse av relevante rapporteringskrav og måltall, som de får kvalitetssikret av en nøytral tredjepart l. jobber systematisk med kartlegging av risikofaktorer knyttet til bærekraftige incentiver m. er åpen om mangler og hva de gjør for å forbedre mangler (metodikk) n. fokuserer på å tilegne seg fordeler fremfor kun å unngå ulemper

3.2 Ytre kontekst

Interessentfokus	Hvilke interessenter som defineres som viktige og hva som er interessentenes fokus vil påvirke strategiske valg
Regulatoriske krav	Når Bærekraftsdirektivet innfører nye rapporteringskrav vil det forplikte organisasjoner
Beste praksis	Etablerte sannheter om hva som er den beste måten å gjøre ting på