

Realisering av bærekraftsstrategier blant SMBer i bygg- og anleggsbransjen



FREDRIK STUDSRUD OG OLAF HOFFSTAD

VEILEDERE

Magnus Mikael Hellström, UiA
Gro Hovde Fiksdahl, BDO

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

1. Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.

2. Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen:
 - ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.
 - ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.
 - ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.
 - har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.
 - ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.

3. Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§ 31.

4. Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert.

5. Jeg/vi er kjent med at Universitetet i Agder vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk.

6. Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider.

Publiseringsavtale

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage Aura og på UiA sine nettsider med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller tausehetsbelagt/konfidensiell vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Universitetet i Agder en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

JA NEI

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?
(Båndleggingsavtale må fylles ut)

JA NEI

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

JA NEI

Er oppgaven unntatt offentlighet?

JA NEI

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

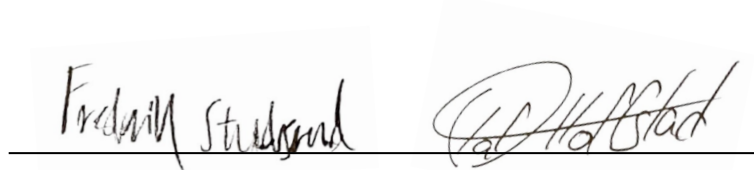
Forord

Masteroppgaven er utarbeidet våren 2023 ved handelshøyskolen ved Universitetet i Agder (UiA). Oppgaven viser til avslutningen på mastergradsutdanningen innenfor industriell økonomi og teknologiledelse. Gjennom mastergradsarbeidet blir studentgruppen referert til som arbeidsgruppen, da det viser til samarbeid og fellesskap. Underveis i arbeidet har oppgaven vært interessant og utfordrende, samtidig som det har vært lære- og kunnskapsrikt.

Arbeidsgruppen ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt underveis til at oppgaven har tatt form. Aller først ønsker vi å rette en stor takk til hovedveilederne Magnus Mikael Hellström og Gro Hovde Fiksdahl for gode og konstruktive samtaler og støtte underveis til fullføring av oppgaven. Samtidig har det også blitt satt stor pris på deres tålmodighet og gode råd som har blitt utnyttet til å forme denne oppgavens struktur og innhold. Videre ønsker arbeidsgruppen å takke kontaktpersonene våre i BDO og informantbedriftene. Dere har bidratt til at vi har kunnet skrive om et spennende og samfunnsrelevant tema. Til slutt ønsker vi å takke alle som har satt av tid til oss i en ellers hektisk hverdag. Dette har bidratt til at oppgaven har vært mulig å gjennomføre.

Utover den flotte gjengen som er nevnt må det også rettes en stor takk til familie og venner som har holdt ut med oss i denne stressende tiden. Dere har bidratt med støtte, motivasjon og en god porsjon med tålmodighet. Til slutt vil vi også rette en stor takk til alle våre medstudenter her på UiA som har bidratt til fem flotte år på Sørlandet.

Grimstad, 19.05.2023



Fredrik Studsrud og Olaf Hoffstad

Summary

Research and collected data show that today's and future societies will be affected by major climate change. This will also challenge the construction industry because these businesses have large greenhouse gas emissions and work methods that are currently not environmentally friendly. Changes in a tight market will therefore also be costly and resource-intensive task. Based on these existing problems and the knowledge that changes are required within a short period of time, the master's thesis will shed light on how sustainability strategies are rooted in small- and medium-sized enterprises in the construction industry. The work will be done by using the SBSC-framework where ESG is implemented as the sustainability definition. The working group has established a multiple case study to identify similarities, patterns, differences, or tendencies to answer the thesis' research question.

Sustainable work within the industry is very relevant but there exists little research on how sustainable strategies are rooted in the industry. The purpose of the study is to map how the industry status is linked to sustainability strategies, as well as to examine how the current theme is rooted in all the company's links and stakeholders. This work is done by operationalizing the SBSC framework and its associated dimensions, where ESG is the sustainability aspect of the task. Furthermore, this will set the guidelines for how the respective sustainability strategies are evaluated. This framework is used to identify the industry status at the current time of writing. The study has used a qualitative approach, where the data collection was carried out through nine semi-structured interviews with informants from different functions in five companies.

The study shows several important findings in connection with mapping of the various sustainability strategies for small- and medium enterprises in the construction industry. One of the main findings through the master's degree is that there are great similarities related to the economic, social, learning and growth, and customer perspectives, while there exist greater variations related to the internal process and the environmental perspectives. Furthermore, the study shows that there are differences in the industry as to whether sustainability strategies have been implemented in the companies. Based on the study's findings, it is safe to assume that the implementation of sustainability strategies for small- and medium enterprises in the construction industry will potentially contribute to an increased sustainable future.

Sammendrag

Forskning og innsamlede data viser at dagens og fremtidens samfunn vil bli påvirket av store klimaendringer. Dette vil også utfordre bygg- og anleggsbransjen fordi disse virksomhetene har store klimagassutslipp og arbeidsmetoder som per i dag ikke er miljøvennlige. Endringer i et stramt marked vil derfor også være et kostnads- og ressurskrevende arbeid. Med bakgrunn i disse eksisterende problemene og kunnskapen om at det innenfor kort tid kreves endringer, vil mastergradsarbeidet belyse hvordan bærekraftstrategier er forankret i små- og mellomstore bedrifter i bygg- og anleggsbransjen. Dette blir gjort ved å benytte SBSC som rammeverk hvor ESG blir implementert som bærekraftsdefinisjon. Arbeidsgruppen har benyttet seg av en flercasestudie for å identifisere likheter, mønstre, forskjeller eller tendenser for å svare opp oppgavens problemområde.

Bærekraftig arbeid innenfor bransjen er svært aktuelt, men det eksisterer lite forskning på hvordan bærekraftstrategiene er forankret i bransjen. Hensikten med studien er å kartlegge hvordan bransjestatusen er knyttet til bærekraftstrategier, samt undersøke hvordan den gjeldende tematikken er forankret i alle bedriftens nivå og blant deres interesser. Dette arbeidet gjøres ved å operasjonalisere SBSC-rammeverket og dens tilhørende dimensjoner, hvor ESG er bærekraftsaspektene i oppgaven. Videre legger dette føringer på hvordan de respektive bærekraftstrategiene blir evaluert. Dette rammeverket benyttes for å identifisere hvordan bransjestatusen er per skrivende stund. Studien har benyttet seg av en kvalitativ tilnærming, hvor datainnsamlingen ble gjennomført gjennom ni semistrukturerte intervjuer med informanter fra ulike funksjoner i fem bedrifter.

Studien viser flere viktige funn i forbindelse med kartleggingen av de ulike bærekraftstrategiene for SMB-segmentet i bygg- og anleggsbransjen. En av hovedfunnene for mastergradsarbeidet er at det eksisterer store likheter knyttet til økonomiske-, sosiale-, læring og vekst-, og kundeperspektivet, mens det eksisterer større variasjoner relatert til internprosess- og de miljømessige perspektivene. Videre kommer det også frem at det eksisterer store forskjeller i bransjen med hensyn til hvordan bærekraftstrategiene er implementert i bedriftene. På bakgrunn av studiens funn er det riktig å antyde at økt implementering av bærekraftstrategier for SMB segmentet i bygg- og anleggsbransjen, potensielt vil kunne bidra til en bedre bærekraftig drift og fremtid.

Innholdsfortegnelse

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring.....	i
Publiseringsavtale	ii
Forord	iii
Summary	iv
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	vi
Figurliste.....	viii
Tabell liste	viii
Liste med forkortelser	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon og bakgrunn til problemområdet	1
1.2 Hensikt og formål.....	2
1.3 Problemstilling og avgrensning.....	3
1.4 Avgrensning for oppgaven.....	3
2 Teoribakgrunn.....	5
2.1 Strategi	5
2.1.1 Strategi og strategisk ledelse	5
2.1.2 Prestasjonsmålinger	6
2.1.3 Organisasjonsteori.....	7
2.1.4 Corporate Social Responsibility (CSR).....	9
2.2 Bærekraftsrammeverk	10
2.2.1 Miljø-, Sosiale- og styringsmessige forhold (ESG).....	10
2.2.2 FNs bærekraftsmål	11
2.2.3 Global Reporting Initiative (GRI).....	12
2.2.4 Sustainable Balanced Scorecard og standard Balanced Scorecard	13
2.3 Oppsummering av teorikapittel og presentasjon av analytisk rammeverk.....	17
3 Metode	20
3.1 Forskningsdesign	20
3.2 Casestudier	22
3.2.1 Design av flercasestudie og forskningsmodell	22
3.2 Kvalitativ tilnærming	24
3.2.1 Utvalg av informanter	24
3.2.2 Datainnsamling med intervjuguide	26
3.2.3 Transkribering.....	27

3.2.4 Kvalitativ databehandling	27
4 Resultat.....	29
4.1 Fremlegging av resultater	29
4.1.1 Økonomiske indikatorer	30
4.1.2 Sosiale indikatorer	30
4.1.3 Miljømessige indikatorer	31
4.1.4 Læring og vekst indikatorer	32
4.1.5 Internprosess indikatorer	32
4.1.6 Kunde indikatorer	33
4.2 Sammendrag.....	34
5 Diskusjon	37
5.1 Økonomiske indikatorer	37
5.2 Sosiale indikatorer	39
5.3 Miljøinitiativer & styringssituasjon	42
5.4 Læring og vekst-, internprosess- og kunde indikatorer	46
6 Konklusjon	49
6.1 Anbefalinger og videre arbeid.....	50
Referanseliste	51
Vedlegg	57
Vedleggs-liste.....	57
Vedlegg A	58

Figurliste

Figur 1: Forståelse, forklaring og forbedring	8
Figur 2: FNs bærekraftsmål	11
Figur 3: GRI standardene	13
Figur 4: Sustainable Balanced Scorecard	18
Figur 5: Forskningsmodellen	23
Figur 6: Struktur og forankring av empirieresultater	36
Figur 7: Økonomiske indikatorer	37
Figur 8: Sosiale indikatorer	39
Figur 9: Miljø og styringssituasjon.....	42
Figur 10: Læring og vekst-, internprosess- og kunde indikatorer	46

Tabell liste

Tabell 1: Forklaring på ord og uttrykk.....	viii
Tabell 2: Utfordringer og løsninger knyttet til Prestasjonsmålinger	7
Tabell 3: Oversikt over valgte bedrifter	24
Tabell 4: Info om intervjuobjekt og gjennomført intervju	25
Tabell 5: Bedrifters svar til gjeldende tematikk.....	29
Tabell 6: Likheter og variasjoner i bransjen	34

Liste med forkortelser

Tabell 1: Forklaring på ord og uttrykk

Ord/Uttrykk	Forklaring
BREEAM	Building Research Establishment Assessment Method
BSC	Balanced Scorecard
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG	Environmental, Social and Governance
EU	Europeiske Union
FN	Forente Nasjoner
GRI	Global Reporting Initiative
HMS	Helse, Miljø og Sikkerhet
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
NSD	Norsk Senter for forskningsdata
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard
SMB	Små- og Mellomstore Bedrifter
Sikt	Kunnskapssektorens tjenesteleverandør
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1 Innledning

Dette kapittelet vil trekke frem aktualiteten av det gitte problemområdet gjennom en introduksjon som trekker frem bakgrunnen for problemområdet. Videre vil hensikt og formål for oppgaven bli fremmet, i tillegg til oppgavens problemstilling og fokusområder. Det vil også bli lagt frem begrensninger som eksisterer for oppgaven og dens fokusområde.

1.1 Introduksjon og bakgrunn til problemområdet

Bærekraft har vært et aktuelt tema de siste tre tiårene, og oppslutningen virker til å være på stadig fremmarsj (Tjernshaug et al., 2023). De siste årene har bærekraft fått en stadig økende oppmerksomhet innen forretningsverdenen, og flere organisasjoner anerkjenner nødvendigheten av å styre sine virksomheter på en miljømessig, sosialt forsvarlig og ansvarsfull måte. Bærekraft i forretningssammenheng handler om å hensynta miljømessige, sosiale og økonomiske forhold i beslutningstaking, og for å skape langsiktige verdier for bedrifter og kunder.

Det er estimert at bygg- og anleggsbransjen er ansvarlige for omtrent 30% av det globale klimagassutslippet (Dalsegg et al., 2022). I tillegg er omtrent 80% av dette utslippbildet koblet til indirekte aktivitet, altså klimagasser relatert til transport, bygningsrelaterte materialer og andre tilhørende tjenester. Virksomheter møter et stadig økende press på å bli mer bærekraftige som følge av de negative miljøpåvirkningene, redusert tilgang på råmaterialer, og som følge av at sosiale ulikheter øker (European Commission, u.å.-b). Likevel anses et fokus på bærekraft som en stor gevinst i forretningssammenheng, og det handler derfor ikke bare om sosiale og miljømessig ansvarsområder. Herav står bygg- og anleggsbransjen ovenfor store utfordringer og muligheter for å nå samfunnets interesse- og insentivkrav, hvorav et klimanøytralt EU og 1,5-gradersmålet er svært sentralt.

I 2009 ble «The Green Deal» iverksatt av Europakommisjonen. Dette er en omfattende og ambisiøs plan med en målsetting om at Europa skal bli det første klimanøytrale kontinentet innen 2050. Hensikten med planen er å av-karbonisere den europeiske økonomien, beskytte og gjenopprette biomangfold, bedre velferden til EUs innbyggere, samtidig som en vedlikeholder og utvikler en sterk økonomi. En av metodene for å oppnå dette har vært å etablere EUs bærekraftsdirektiv («Corporate Sustainability Reporting Directive», CSRD) i 2022 (Dalsegg et al., 2022). I tillegg har norske myndigheter ambisiøse bærekraftsambisjoner. Herav ble blant annet norske virksomheter tidlig rapporteringspliktige i form av åpenhetsloven, og Norge har etablert et høyt klimagassreduksjonsmål på 55% innen 2030 (DSS, 2022). Dette medfører at flere store virksomheter får lovpålagte krav om å rapportere informasjon om hvordan en operer og styrer sin virksomhet med tanke på de sosiale og miljømessige utfordringene (European Commission, u.å.-a). Disse rapporteringskravene har som hensikt å skape transparens, gjøre det enklere for interessenter å evaluere ikke-finansielle prestasjoner, og oppfordre de rapporteringspliktige virksomhetene til å utvikle en ansvarsfull forretningstilnærming.

Det kan være et omfattende arbeid å tilrettelegge for virksomheter og kartlegge deres verdikjeder for å nå klimamålene. Det å implementere bærekraft som en del av virksomhetens praksis kan

forbedre og understøtte konstansreduksjon, risikostyring og øke virksomhetens rennommé. Selv om det er mange potensielle fordeler med bærekraft, kan det være utfordrende å realisere bærekraftsmålene i virksomhetene på en god og optimal måte. I tillegg øker presset fra interessenter, samtidig som virksomhetene vil få flere insentiver relatert til bærekraftig drift fremover. For å møte de nåværende og fremtidige kravene kan det være hensiktsmessig å innføre bærekraft som en del av virksomhetens strategi. Ved å etablere bærekraftstrategier kan en virksomhet kommunisere sine forpliktelser, skape tilhørighet og organisere seg for å nå den etablerte målsettingen.

1.2 Hensikt og formål

De økende kravene fra samfunn og investorer setter ytterligere fokus på bærekraftig forretningsutvikling (NHO, 2020). Dette vil være en av de sterkeste drivkreftene til at aktørene i bygg- og anleggsbransjen implementerer bærekraft i sine respektive strategier. Innenfor forskningen per våren 2023, er det lite materiale på kartlegging og forståelse rundt utfordringene som er knyttet til utviklingen av en god bærekraftig, langsiktig og realistisk strategi, samt fordelene og oppsidene dette kan gi for spesielt små- og mellomstore bedrifter. Arbeidsgruppen bestemte seg på et tidlig tidspunkt at et relevant tema for oppgaven var å se på ulike aktørers oppfatning av deres bærekraftstrategi knyttet til sine arbeidsområder. Ønsket for dette interesseområde er å undersøke hvordan aktørenes strategi påvirker bedriftens bærekraftige arbeid. Underveis ble flere vinklinger utforsket, men etter omfattende arbeid gjennom konstruktive samtaler med oppgavens veiledere, ble problemområdet konsentrert til bærekraftstrategi for små- og mellomstore bedrifter.

Bakgrunnen for oppgavens tematikk er at 99% av norske virksomheter regnes som små- eller mellomstore bedrifter, og deres omsetning står for over 700 milliarder norske kroner (NHO, u.å.). Dette segmentet er svært betydelig for norsk næringslivsutvikling og bakgrunnen for at arbeidsgruppen tar utgangspunkt i denne aktørgruppen. De største virksomhetene innenfor bygg- og anlegg anses som bransjeledende og pådrivere for bærekraftig utvikling. Derav anses bærekraftsstrategier som godt forankret blant disse virksomhetene, og de er derfor ekskludert i denne studiesammenhengen (Nilsen et al., 2022). Arbeidsgruppen har derfor vært bevisste i valget om å belyse bærekraftsstrategiene til SMB-segmentet i bygg- og anleggsbransjen. Formålet med masteroppgaven er derfor å aktualisere bærekraftsstrategier, og evaluere dagens bransjesituasjon. I tillegg er det også et ønske om at leserne skal kunne tilegne seg kunnskap om bærekraftsstrategier og bransjesituasjonen som eksisterer per i dag.

Med bakgrunn i det nevnte, er hensikten med mastergradsarbeidet å undersøke hvordan bærekraftsstrategier brukes i bygg- og anleggsbransjen. Dette satt i kontekst med «Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)»-rammeverket, sett fra ulike aktørers vinkling til det gitte problemområdet. Oppgavens fokusområder baseres på intervjuer som fremmer de aktuelle SMB-enes vinklinger til det gitte problemområdet, hvorav flere vinklinger innenfor samme bedrift også vil bli belyst.

1.3 Problemstilling og avgrensning

For å evaluere hvordan bærekraftsstrategier blir benyttet av SMB-ene innenfor bygg- og anleggsbransjen; vil SBSC-teorien bli operasjonalisert til et analytisk rammeverk, med utgangspunkt i ESG som bærekraftsdefinisjon. Basert på hensikten og formålet for studien, er det derfor blitt formulert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan er bærekraftstrategier forankret blant små- og mellomstore bedrifter i bygg- og anleggsbransjen?

For å svare opp det gjeldende forskningsspørsmålet blir to fokusområder spesifisert. Dette er gjort for å snevre inn forskningsområde til den gjeldende tematikken:

Det første fokusområdet vil undersøke om bedriftenes bærekraftsstrategier er samstemte med perspektivene innenfor SBSC. Herav vil sammenhengen mellom ESG-aspektene og de resterende perspektivene også bli belyst og vurdert utfra oppgavens vektning. ESG-aspektene ved rammeverket vil bli satt i fokus, mens de andre aspektene vil inkluderes i vurderingen slik at oppgaven oppnår et mer helhetlig vurderingsgrunnlag.

I det andre fokusområdet tas det utgangspunkt i implementeringen av bærekraftstrategiene-, og hvordan virksomhetene har iverksatt arbeidet med å etablere dem internt. I forbindelse med dette fokusområdet etablerte arbeidsgruppen også SBSC-perspektivene som vurderingsgrunnlag, med en tilsvarende vektning som på det første fokusområdet.

Prioriteringen og vektningen av de ulike perspektivene vil være gjennomgående for hele oppgaven, og er forklart gjennom operasjonaliseringen av SBSC. Dette blir presentert i **kapittel 2.3**.

1.4 Avgrensning for oppgaven

Bygg- og anleggsbransjen har et behov for økt tilførsel av kunnskap knyttet til bærekraftstrategier og bedrifters påvirkning på miljø- og prestasjonsmålinger. Den gjeldende tematikkens omfang er stor, og det har derfor vært nødvendig å sette begrensninger for oppgaven. Basert på at masteroppgaven er et semestersarbeid, vil tid være en naturlig begrensning. Som nevnt eksisterer det store mengder data knyttet til tematikken, og arbeidsgruppen har måttet begrense teoriomfanget. «Balanced Scorecard (BSC)» og dens prestasjonsmålinger er et rammeverk som tar for seg forskjellige dimensjoner for å sikre at bedrifter når sine målsetninger (Kaplan & Norton, 1992). Arbeidsgruppen inkluderer også bærekraftsaspekter til rammeverket og av den grunn vil det derfor ikke være mulig å dekke alle dimensjonene med lik vektning.

Bærekraftstrategier har oppnådd en økende aktualitet de siste årene, og en kan anta at den helhetlige praktiseringen og forståelsen for fagområdet kan være utfordrende for aktørene i markedet. I tillegg gjør kompleksiteten og den høye detaljeringsgraden i arbeidet med bærekraft at

omfanget begrenses for å kunne gjennomføre en hensiktsmessig studie, innenfor den gitte tidsperiode. For å få et realistisk overblikk over problemområdet har arbeidsgruppen valgt å gjennomføre ni intervjuer fordelt på fem bedrifter.

2 Teoribakgrunn

Det teoretiske rammeverket som masteroppgaven bygger på er en base som gir økt forståelse til det valgte problemområdet og de tilhørende fokusområdene. De aktuelle temaene fra rammeverket som blir inkludert i kapittelet er et selektivt utvalg av litteratur som omhandler strategi, prestasjonsmålinger, organisasjonsteori og CSR. Videre vil også bærekraft inkluderes gjennom ESG, FNs bærekraftsmål, SBSC og GRI knyttet til problemområdet. Kapittelet inkluderer også noe annen teori som kan være relevant for oppgaven og en oppsummering der operasjonaliseringen av det analytiske rammeverket presiseres.

2.1 Strategi

2.1.1 Strategi og strategisk ledelse

SBSC er et verktøy som kan understøtte ledelsens rolle, ved at det kan bistå implementering av bærekraftsstrategier, fremme bærekraftsledelse, ivareta insentivkrav og støtte ledelsen i beslutningstaking (Schaltegger & Wagner, 2006).

Hva som definerer en strategi, kan i mange tilfeller være vanskelig. Årsaken er at begrepet ikke er entydig definert. Det vil si at i noen tilfeller kan strategi være generelt og ikke knyttet til den enkelte organisasjon, mens i andre sammenhenger kan det være knyttet til en eller flere strukturer i en bedrift (Roos et al., 1996). For noen bedrifter er mål en stor del av det strategiske arbeidet, mens hos andre organisasjoner er det et klart skille mellom hva som er mål og hva som er strategi.

Professoren James Quinn definerte strategi som følgende; «*En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts resurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser*» (Roos et al., 1996, p. 16). Strategi kan derfor ses på som et hjelpemiddel til bedrifter for hvordan de skal nå sine målsetninger og aktiviteter, samtidig som de opprettholder sine egne retningslinjer og organisasjonsstruktur. Hvis en strategi fungerer som planlagt vil den kunne være en «rød tråd» gjennom hele bedriften med hensyn til hvordan ressursene benyttes, hvilke behov som eksisterer og hvilke potensielle endringer bedriften må gjennomføre. For de fleste bedrifter og organisasjoner eksisterer det ikke bare en strategi, men ofte er det et hierarki av ulike strategier.

Det har blitt utviklet mange ulike rammeverk som skal være med på å bidra til forståelse og hvilken innflytelse, en eller flere strategier kan ha for en bedrift. Selv i dag er Mintzberger's teoretiske rammeverk med de fem p-er svært aktuell (Roos et al., 1996, pp. 18,19, 20, 21). De fem p-er bygger på; Plan (plan), Manøver (Ploy), Posisjon (Position), Perspektiv (Perspective) og Mønster (Pattern). Hvis en bedrift klarer å utvikle en strategi som svarer opp noen av de fem p-ene, vil mulighetene for å lykkes være vesentlig større enn uten. Årsaken er at disse punktene vil bidra til at bedriften får en felles filosofi og kultur, en klar målsetting for hvilket marked som skal konkurreres i, hva som er den ideelle kundegruppen, og hvordan en skal nå sine målsetninger med henhold til valg og ressursinnsats.

I de fleste tilfeller er det viktig for en organisasjon å ha en god strategi, men det er også viktig å presisere at en strategi ikke passer for alle. Den strategiske ledelsen er med på å sette mål for utviklingen av virksomheten og innføre prosedyrer, slik at bedriften blir mer konkurransedyktig i det aktuelle markedet. Strategisk ledelse blir av Wheelen and Hunger (2012, p. 5) sett på som «*beslutninger og handlinger som avgjør virksomhetens langsiktige kurs og mål, inkluderer situasjonsanalyse, strategi formulering og implementering, kontroll og evaluering*». Teorien bygger på ideen om at bedriftsledelsen skal se på mulighetene for hvordan ansatte og ressurser kan fordeles slik at målene blir oppnådd, med de ressursene en har tilgjengelig til enhver tid. Det vil også i stor grad bli vektlagt hvordan bedriften posisjonerer seg i markedet med sin forretningside, strategisk situasjon, visjon og plan. Hvis dette er ivarettatt vil det være et konkurransefortrinn, og en lønnsom driftsstruktur kan være nærliggende å inkludere for planleggingen (Sander, 2020).

2.1.2 Prestasjonsmålinger

Prestasjonsmålinger og strategi er to verktøy som kan benyttes samtidig (Fauske & Hagen, 2005). Det skyldes at strategi er med på å definere hvilke prestasjonsmålinger som er relevante for bedriften, men prestasjonsmål kan også benyttes som en veiledning for å se hvor godt organisasjonen følger sin strategiske plan.

Prestasjonsmålinger er et verktøy som flere organisasjoner benytter seg av. Disse målingene kan utføres på utallige måter, alt avhengig av bedriftens størrelse og betydningen dette området har for bedriftens fremgang (Anbari et al., 2007). Prestasjonsmålinger kan beskrives som en systematisk innsamling av data, hvor en analyserer og evaluerer effektiviteten i bedriften. I tillegg kan en måle hvor effektive prosjekter, ulike verktøy (programvarer, maskinpark, et cetera), og ulike initiativer er for bedriftens resultat. Slike målinger blir ofte gjennomført for å støtte oppunder beslutninger, forbedre allerede eksisterende prosesser og øke bevisstheten knyttet til videre utvikling. Dette verktøyet har ikke en standard mal, herav må enkeltbedriften utvikle og tilpasse verktøyet til egen virksomhet (Ontario, 2021). Hvis prestasjonsmålingsverktøyet er tilpasset bedriften, vil dette være en veileder for strategiske valg og forbedringer av eksisterende prosesser, samt utvikling av nye tjenester eller produkter. Et slikt verktøy er fleksibelt og kan benyttes både til pilotprosjekt, men også til en flerårig prosjektplan hvor gamle og nye initiativer blir vurdert.

Ved å benytte prestasjonsmålinger som et verktøy kan en måle effektiviteten på et driftsområde, og kan medføre en utviklingskultur i organisasjonen (Ontario, 2021). Med en slik kultur blir det enklere for organisasjonen å gjøre endringer underveis i prosjekter. En kan også ta inn nye muligheter eller endre prioriteringer i bedriften som en følge av et endret behov. Hvis verktøyet fungerer som det skal, vil det kunne avdekke potensielle problemer, eller belyse veletablert praksis som kan videreføres til annet arbeid (Andersen, 2020). Selv om det er mange positive sider ved bruk av dette verktøyet, er det også flere kritikere som påpeker enkelte utfordringer ved bruk av slike målinger. **Tabell 2** gjengir aktuelle utfordringer knyttet til prestasjonsmålinger, men viser også hvordan dette kan løses (Ontario, 2021).

Tabell 2: Utfordringer og løsninger knyttet til Prestasjonsmålinger

Potensielle utfordringer	Løsninger til utfordringene
For langsiktige resultater.	Ha god kommunikasjon mellom ledelse og utviklere i bedriften. Benytte ulike sjekkpunkter/delmål som «milestones», «benchmarks» og arbeidsmetoder.
Overkomplisert arbeid.	Kommuniser hvorfor prestasjonsmålinger skal benyttes, og ha et enkelt oppsett for presentasjon av del- og sluttresultater. Gode dokumentasjonsrutiner for arbeidsgruppen som gjør at arbeidet blir mest mulig transparent for deltakere og eierne. Bidra til at flest mulig får et eierskap/deltakelse til arbeidet, både ansatte, ledere og investorer.
Krever for mye resurser.	Definer på et tidlig stadium hvilke ressurser som blir satt av til arbeidet (Ansatte, tid, penger, et cetera). Identifiser aktuelle koblinger på et tidlig stadium i arbeidet mellom prosessen som skal gjennomføres, hva som skal måles-, og hvilke verktøy som skal benyttes for å få frem nødvendige resultater.
Rapport som ikke blir brukt til videre arbeid.	Benytt prestasjonsmålinger for å få til en god arbeidskultur i bedriften. Viktig å ansette personer som kan bidra til den ønskede arbeidskulturen. Få på plass en god struktur for når, hvor, hvordan og hva som blir målt, og kommuniser dette ut på en god måte til alle ansatte. Da vil verktøyet kunne gjenbrukes i senere arbeid.

Hvis det blir tatt høyde for forholdene som er nevnt i **Tabell 2** vil mulighetene for å lykkes med en god prestasjonsmåling være til stede. Et slikt verktøy vil potensielt bidra til økt effektivitet, bedre utnyttelse av ressurser og være et grunnlag for en ønsket arbeidskultur.

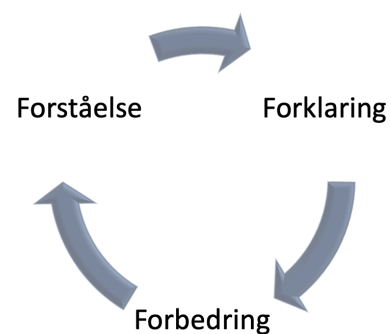
2.1.3 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori er læren om hvordan en organisasjon er strukturert og hvordan individer opptrer i organisasjoner. Den klassiske organisasjonsteorien fikk sin etablering på starten av 1900-tallet, av blant annet Max Weber og Frederick Taylor (Berg, 2019). Teorien som ble utviklet på tidlig 1900-tallet har i takt med samfunnet utviklet seg, ofte i sammenheng med store teknologiske endringer (Sundstrøm, 2019). Gjennom denne prosessen har mange ulike ideer og teorier vokst frem, hvor noen av de mest fremtredende er; Vitenskapelig ledelse (Scientific management), Menneskelige relasjoner (Human relations), Byråkratiteori, samt andre teorier og perspektiver som tar for seg endringer knyttet til organisasjonskulturen.

I nyere tid handler organisasjonsteori om hvordan en benytter de menneskelige ressursene i en organisasjon til å nå de overordnede målene for organisasjonen (Sundstrøm, 2019).

Organisasjonsteori blir derfor benyttet til å forstå, forklare, analysere og beskrive hvorfor bedrifter gjør som de gjør, hvordan prosesser gjennomføres, og hva som ligger bak beslutningene som blir tatt. Organisasjonsteori har blitt benyttet som et hjelpemiddel for å utvikle, bedre eller endre på organisasjoners struktur, arbeidsprosesser eller ressursbruk. I mange tilfeller vil organisasjonsteorier benyttes som hjelpemiddel for å se hva andre har gjort for å lykkes, og hva andre har gjort av feil på sin vei. Organisasjonsteori kan derfor sammenliknes med en verktøykasse, hvor hammer, skrujern og tang erstattes med forståelse, forklaringer og forbedringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 14).

For at bedrifter skal kunne analyseres, må det eksistere verktøy som kan benyttes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 14-15). Når verktøyene egner seg til å beskrive prosesser, læring og ledelse, eller motivasjon vil *forståelsen* av bedriften også økes. Denne forståelsen vil kunne benyttes for å sikre fremdrift og læring i bedriftsorganisasjonen. Når forståelsen er til stede, er det enklere å komme opp med en *forklaring* på hvorfor forhold, sammenhenger, et cetera er som de er. Organisasjonsteori kan benyttes som et hjelpemiddel for å forklare hvordan bedriftens organisering kan påvirke de ansattes motivasjon eller andre faktorer for utførelsen av arbeidet. Hvis en benytter prosessen som er visualisert i **Figur 1**, kan en konkludere med hva som er galt, hva som bør utbedres, og hva som allerede er bra. Slik kan organisasjonsteorien benyttes til å *forbedre* punkter for optimalisering.



Figur 1: Forståelse, forklaring og forbedring

I bygg- og anleggsbransjen kan dette sammenliknes med et hus, hvor en i byggeprosessen ønsker å innfri kravene fra byggherren (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fungerer ikke huset som ønsket gjør en endringer gjennom oppussing, flytter på vegger eller bygger om. Det er også slik en kan tenke på organisasjoner. Organisasjonsteorien er en verktøykasse som eksisterer for at man skal kunne gjøre utbedringer og bruke kunnskapen som eksisterer til utvikling. SMB-segmentet er en gruppe bedrifter hvor det er muligheter for å se endringer innenfor en kort tidshorisont. Dette kan gjøre det enklere i mange tilfeller å være tilpasningsdyktig til endrede behov som oppstår, både internt og eksternt for bedriften. Det vil medføre at bedriften i større grad kan være konkurransedyktig, i et marked som stadig er i endring.

Organisasjonsteori kan derfor være til nytte i kombinasjon med SBSC. Det skyldes at organisasjonsteori kan benyttes for å identifisere organisatoriske faktorer som påvirker bærekraft, økonomiske, sosiale eller kulturelle forhold i en bedrift (Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022). Ved å ta i bruk SBSC rammeverket til å utvikle og implementere målbare mål, så kan bedriften forbedre seg på de nevnte aspektene. Et slikt arbeid vil kunne bidra til at en bedrift i SMB-segmentet i større grad vil kunne stå bedre rustet til å levere i et marked som er i konstant utvikling. Utover dette vil også bruk av organisasjonsteori i sammenheng med SBSC, bidra til å utvikle en helhetlig plan som integrerer både økonomiske og ikke-økonomiske perspektiver i en bedrift.

2.1.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) er et konsept som i økende grad blir integrert i virksomheters strategi, som følge av at CSR har tilegnet seg en økende oppslutning i vår samtid. Tidligere forskning viser også at virksomheter i større grad er motivert for å integrere bærekraftsutfordringene i strategier, fremfor å kun følge regulatoriske insentivkrav (Orazalin, 2020). Dette kommer av at organisasjoner etterstreber å forsone sine ansvarsområder i forhold til forskjellige interessenter, egne ansatte, aksjonærer, kunder og samfunnet. CSR refereres ofte til som en frivillig innsats, som organisasjoner gjennomfører for å hensynte ringvirkninger som forretningsvirksomheten har på samfunnet og miljøet. Slik kan de gjøre tiltak for å adressere påvirkningene på en ansvarsfull og etisk forsvarlig måte. Herav vil tematikken kunne knyttes opp mot oppgavens innhold. Det skyldes i stor grad at CSR er et verktøy som kan integreres sammen med SBSC for å skape en helhetlig tilnærming til bærekraft (Gminder & Bieker, 2002).

CSR-konseptet kan spores tilbake til 1950-tallet, men har fått en mye høyere aktualitet de siste tiårene (Carroll, 1991). Utviklingen og aktualiteten for konseptet har vokst som følge av at offentligheten stadig uttrykker bekymring for samfunns- og miljøpåvirkningene, som følge av virksomhetenes aktiviteter (Aslaksen et al., 2021). CSR har blitt definert på flere måter, men kjernekonseptet kan forklares med at virksomheter oppfordres til å ta en større proaktiv rolle, for å håndtere de nevnte utfordringene. Dette gjøres ved å balansere sine økonomiske, sosiale og miljømessige ansvarsområder.

Definisjonen av CSR er blitt kritisert for å være komplisert og komplekst (Sheehy, 2015). En av utfordringene er at CSR-initiativene engasjeres og evalueres av initiativtakerne selv. I tillegg mangler det også et samlende rammeverk, som kan hjelpe med å håndtere kompleksiteten, og hjelpe virksomheter med å identifisere utfordringer knyttet til konseptet. Virksomheter kan også oppleve utfordringer ved å håndtere interresensaspekter i forbindelse med CSR (Lin et al., 2022). Det kan hende at initiativene kun adresserer utvalgte interessenter; eller at operasjonaliseringen kun omhandler miljømessige grep, uten å hensynte kollegiale forhold. Siden CSR-initiativer er selvdrevne, argumenterer Lin et al. (2022) for at praktiseringen kan være ufullstendig, og være preget av høy varians.

Selv om flere studier har forsøkt å utvikle et teoretisk CSR-rammeverk for å omfavne den strategiske komponenten, finnes det nesten ingen slike rammeverk for implementering av CSR-strategier på en praktisk måte (Song & Kang, 2019). Carroll (1999) har foreslått å beskrive CSR med et pyramide-rammeverk, med de fire komponentene: economic, legal, ethical og philanthropic. De nevnte kategoriene bygger pyramiden fra bunnen av, basert på den presenterte rekkefølgen. Alle CSR-komponentene burde være ivaretatt ved at «*the CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen*» (Carroll, 1991, p. 43). Lantos (2001) forklarte CSR med tre kategorier: (1) etisk CSR som omfavner økonomiske, etiske og lovpålagte ansvarsområder, (2) altruistisk CSR som omhandler oppfyllelsen av filantropiske ansvar som virksomheten har, uavhengig av resultater; og (3) strategisk CSR som relateres til det filantropiske ansvaret, som organisasjonen kan dra nytte av å oppfylle. I senere tid forkastet Schwartz and Carroll (2003) pyramidemodellen, til fordel for en venn-diagram-modell med tre segmenter. Dette rammeverket

deler CSR inn i tre domener: økonomisk, etisk og lovlig, hvorav virksomhetens aktiviteter kan kategoriseres innenfor et eller flere av domenene.

Tidligere studier har evaluert CSR-strategier ved å etablere fem målinger: (1) avgjørelsen med å samsvare med GRI-retningslinjene, (2) avgjørelsen med å rapportere virksomhetens CSR-relaterte aktiviteter, (3) avgjørelsen med å etablere en separat CSR-komite, (4) integrere CSR i virksomhetens finansielle rapportering, (5) beslutningen om å ha en ekstern revisjon av virksomhetens CSR-rapport (Orazalin, 2020; Shaukat et al., 2016). Det argumenteres også for at desto flere av disse aktivitetene som gjennomføres av virksomhetens ledelse, så vil en kunne underbygge en mer proaktiv og forståelig CSR-strategi.

Integrering av CSR i virksomhetens strategi innebærer å inkludere miljømessige og sosiale aspekter i beslutningstakingen, for å forbedre virksomhetens bærekraftsprestasjoner (Shaukat et al., 2016). Herav er det vesentlig å ha en effektiv ledelse, siden de har en nøkkelrolle i forbindelse med: oppbygning av virksomhetens ledelsesstruktur, pådrivere for god CSR-praktisering, og i utformingen av bærekraftsstrategier; med den hensikt å håndtere bærekraftsutfordringene på en mer effektiv måte (Orazalin & Baydauletov, 2020). Effektive bærekraftsstrategier vil også være essensielt for å adressere bærekraftsutfordringene, og for å sikre oppnåelse av langsiktige virksomhetsmål. Veletablerte organisasjonsstrategier kan også være med på å utvikle konkurransefortrinn innenfor CSR, som igjen gjør at virksomheten kan skape gode miljømessige og økonomiske prestasjoner (Shaukat et al., 2016).

2.2 Bærekraftsrammeverk

2.2.1 Miljø-, Sosiale- og styringsmessige forhold (ESG)

Begrepet ESG (Environmental, Social and Governance) dekker tre fokusområder; miljømessig (E), Sosialt (S) og styringsmessig (G). I utgangspunktet var ESG-begrepet flittig brukt innenfor finans, som i de senere år har blitt store pådrivere til å utvikle et bærekraftig næringsliv innenfor deres respektive yrker. Hensikten med ESG-rammeverket er å koble finansiell risiko sammen med bærekraft, hvor de selskapene som prioriterer bærekraft får bedret sine finansielle betingelser. Det skyldes at det over en lengre periode har vært et klart mønster på at selskaper som driver bærekraftig, og har bærekraft integrert i sin interne beslutningsprosess, ofte har mindre risiko knyttet til feilinvestering. Herav vil en også arbeide med andre viktige bærekraftsområder for å vurdere selskaper, og motvirke korrupsjon. Videre er også selskaper som vektlegger sosiale hensyn, miljø og klimaaspekter i deres interne prosesser relevante, ettersom det bidrar til reduserte muligheter for menneskerettighetsbrudd eller andre miljøutslipp. Dette har igjen en positiv innvirkning på ESG og investorer. En annen viktig faktor er at en sterk ESG bidrar til økte muligheter for ekspansjon inn i allerede eksisterende og nye markeder (Henisz et al., 2019).

Miljø-, Sosiale- og styringsmessige forhold er et rammeverk som ble innført på tidlig 1960-tallet (MSCI, u.å.). På det tidspunktet var tanken at investorer ekskluderte industrier og aksjer som for eksempel støttet apartheidregimet i Sør-Afrika og blant annet tobakksindustrien. I dagens samfunn ser en at videreutviklingen av ESG er blitt et rammeverk for investeringer som tilpasser seg

forskjellige kulturer, regioner og religiøse normer (Furuseth, 2015). ESG har i moderne tid blitt et rammeverk som søker å fremme bedrifter som er «best i klassen». Likevel eksisterer det også forskjellig syn på hva som er bra og mindre bra arbeid. Derfor kan en si at ESG er et rammeverk som ikke kun inkluderer det som er svart eller hvit, men som også dekker gråsonene som eksisterer mellom disse ytterpunktene.

Etter at FN i 2015 lanserte sine bærekraftsmål ble begrepet bærekraft en erstatter til samfunnsansvaret som tidligere var et av arbeidsområdene innenfor ESG (Bakken, 2023). Begrepet bærekraft har som nevnt en tredelt betydning og arbeidsområde; miljø og klima, sosiale forhold og økonomiske forhold, som for eksempel kan være anti-hvitvasking. For å beslutte om et selskap er bærekraftig må det undersøkes om selskapets produkter, tjenester, sosiale arbeid og miljøbaserte handlinger er en del av selskapets handlingsplan. Det har i lang tid for eksempel vært frivillig å være miljø- og klimabevisst utover hva som er lovpålagt for bedriften, men i nyere tid er en bærekraftig bedriftsutvikling noe som forventes og som også blir lovregulert i større grad enn tidligere. Videre vil også BREEAM og ISO sertifiseringer potensielt være to verktøy som kan støtte oppunder utviklingen av et ESG-fokus, da sertifiseringsordningene kan bidra til reduksjon i miljøpåvirkningene og fremme bærekraftig arbeid knyttet til bygning og eiendom.

Selv om det for mange er store likheter mellom ESG og bærekraft, eksisterer det likevel store forskjeller når det kommer til hvordan rapporteringsformene er strukturert (Bakken, 2023). Innenfor finanssektoren som er de store pådriverne for ESG blir selskapers bærekraftsresultater fremlagt som tall og tabeller. Mens bedrifter som gjennomfører og leverer bærekraftsrapporter ofte definerer målgrupper, bærekraftstiltak, hvilke ambisjoner som eksisterer for bedriften og hvordan deres respektive arbeid påvirker en grønnere utvikling.

2.2.2 FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er en verdenskjent arbeidsplan hvor deltakerlandene jobber samlet mot et felles mål som omhandler utryddelse av fattigdom, redusere ulikheter og stoppe de store klimaendringene innen 2030 (Wilkinson, 2022). **Figur 2** er et av kjennetegnene ved FNs bærekraftsmål, hvor hver av de 17 boksene har sitt eget fokusområde.



Figur 2: FNs bærekraftsmål

De 17 delmålene som er vist i **Figur 2** ble opprettet demokratisk, hvor deltakerland og deres innbyggere kom med forslag og innspill til hvilke områder som trengte et økt fokus. Disse målene har ført til stor fremgang når det kommer til helse, utdanning og bevissthet, men høster også kritikk grunnet deres vinkling mot fattigdom.

For arbeidsgruppens gjeldende tematikk er bærekraftsmål 8, 9, 12 og 13 spesielt relevant, ettersom det tar for seg temaer som arbeid og vekst, ansvarlig forbruk og produksjon, og stoppe klimaendringer. De gjeldende fokusområdene er også av stor relevans for bedrifter i bygg- og anleggsbransjen, grunnet viktigheten de har når det kommer til å utvikle en levedyktig og bærekraftig fremtid (Dalsegg et al., 2022). Fellesnevneren for bærekraftsmålene er at alle fokuserer på å utvikle en økonomisk vekst som ikke går på bekostningen av miljøet. Videre eksisterer det også sammenhenger hvor fokus på inkludering, innovasjon, og klima og miljø står sentralt. En relevant tematikk vil derfor være bedrifters syn på «net zero», og hvordan dette skal forankres i bedriftenes fremtidsplan, da en på verdensbasis er langt unna å nå sine felles mål om nullutslipp innen 2050 (Stensaas & Stakkestad, 2021).

De nevnte fokusområdene fra FN utfordrer hver enkelt til å tenke holistisk og bli bevisste på valgene som tas knyttet til økonomisk, sosiale og miljømessige aspekter. Ettersom bygg- og anleggsbransjen står for store utslipp vil derfor de nevnte fokusområdene være spesielt interessante når utvikling og en grønnere fremtid står i fokus (Dalsegg et al., 2022). For de gjeldende bærekraftsmålene eksisterer det også et felles arbeidsområde hvor fokus på en god strategi står sentralt. Det skyldes at en god strategi kan bidra til å imøtekomme målene i større grad, som fremmer en bærekraftig bedrifts- og samfunnsutvikling.

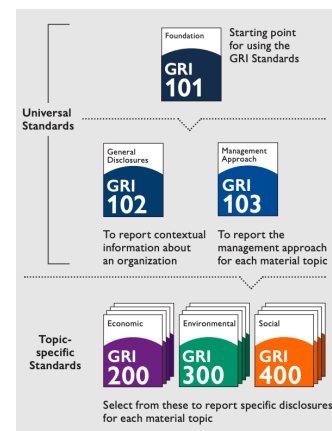
Bærekraftsmålene som er innført av FN har bidratt til en økt allmennforståelsen knyttet til viktigheten av en bærekraftig samfunnsutvikling (Olseng & Johansen, 2021). I nyere tid er det også blitt tatt i bruk en rekke hjelpemidler som skal bidra til å belyse og utbedre dette problemområdet. Verktøy som GRI-standardene, ESG, CSR og SBSC, er alle verktøyer bedrifter kan benytte seg av for å ytterligere fordype seg i å nå bærekraftsmålene. En bevissthet rundt bruken av eksisterende verktøy kan derfor bidra til bedrifters utvikling av de interne-, eksterne- og FNs-utviklingsmål.

2.2.3 Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative også kjent som GRI er en uavhengig organisasjon som har som formål å fremme bærekraftig arbeid og samfunnsansvar. Organisasjonen ble grunnlagt i 1997 (GRI, u.å.). GRI har utviklet en standard som blir benyttet for rapportering av bærekraft. Formålet med denne standarden er å skape en måte å kommunisere for virksomheter og dens interessegrupper, hvor de sosiale, økonomiske og miljømessige konsekvensene av selskapets drift kan fremlegges og forstås (Ellefsen, 2019). GRI-standarden er formet slik at bedrifter innenfor samme sektorer kan sammenlikne deres påvirkninger på miljø og omgivelser. Sammenlikningsgrunnlaget gjelder for både nasjonale og internasjonale bedrifter. Dette vil føre til en økt åpenhet rundt hvilke ansvar bedrifter har når det kommer til miljø, sosiale og økonomiske konsekvenser for en bedrifts arbeid. Den offentlig tilgjengelige informasjonen som fremlegges gjennom bærekraftsrapportering, fører til at interne og eksterne interessenter kan gjøre seg opp egne meninger. Dette gjøres på bakgrunn av tall

og annen relevant data, for å ta beslutninger på bakgrunn av bedrifters villighet til å bidra til en sunn og bærekraftig utvikling.

Som **Feil! Fant ikke referansekilden.** viser benytter GRI-standardene seg av en hierarkisk modell hvor to hovedkomponenter står i fokus; den universelle standarden som finnes i 100-serien, og den temaspesifikke standarden som deles inn i 200-, 300- og 400-serien (GRI, 2016, p. 5). Disse to standardene inneholder krav, anbefalinger og veiledning for bedrifter og andre interessenter som er rapporteringspliktige. Forskjellene mellom disse to er at den universelle standarden må overholdes, mens den temaspesifikke standarden kan velges etter virksomhetens arbeids- og påvirkningsområde. Videre kan bærekraftsrapportering gjennomføres som en egen rapportering, eller som en del av den finansielle rapporteringen til virksomheten. Uavhengig hvilken av metodene som velges, må det foreligge en GRI-indeks som enkelt skal kunne navigeres frem til av andre.



Figur 3: GRI standardene

Hvordan en velger å fremlegge sin rapportering er opp til hver enkelt. I de fleste tilfeller finnes det to måter å gjøre dette på. Den ene er å inkludere alt som skal være inkludert i en standard GRI-rapportering, mens den andre måten er å rapportere på enkelte deler av standarden (Ellefsen, 2019). Utover det som er nevnt ovenfor, eksisterer det også forskjellige ambisjonsnivåer ut ifra bedrifters størrelse, omfang og vektlegging av tema. De to rapporteringsmulighetene er «Core» og «Comprehensive». Hvorav «Core» tar for seg hva slags virksomhet det er, hvilke påvirkning den har og hvordan ledelsen styrer den beskrivende risikoen. Den andre muligheten som er «comprehensive» tar for seg tilsvarende som «Core», men inkluderer også tilleggsinformasjon knyttet til etikk, bedriftens strategi og virksomhetsstyring.

I de fleste tilfeller skal en GRI-rapport være så fullstendig som mulig, men det finnes også unntak for å slippe dette. Noen av disse punktene er: synliggjøring av konfidensiell data, det foreligger rettslig tvang eller mangler på informasjon om forhold som foreløpig ikke er tilgjengelig. I tillegg må fornuft inkluderes når en ser på GRI for bedrifter. Det skyldes at det finnes flere store avvik i GRI-rapportering for bedrifter (Johansen & Christensen, 2022). Mange ser på GRI-rapportering som et kvalitetsstempel for bærekraftsrapportering. Når avviket for rapportering er så høyt som noe forskning antyder at det er, vil det være et misbrukt kvalitetsstempel for bærekraftsrapportering.

2.2.4 Sustainable Balanced Scorecard og standard Balanced Scorecard

«Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)» er et tilpasset scorecard, hentet ut fra det originale «Balanced scorecard»(BSC) som kom på 1990- tallet. Rammeverket ble introdusert av Kaplan and Norton (1992), og det hadde som hensikt å bidra til en flerdimensjonal balansert målstyring av bedrifters prestasjoner. Videreføringen av BSC baseres på en eksplisitt implementering av bærekraftsdimensjonen til det eksisterende rammeverket, ved å hensynta miljømessige, sosiale og etiske aspekter (Jassem et al., 2022; Mio et al., 2022). Herav inkluderes også bærekraftsrelaterte målsettinger og prestasjonsmålinger. Det originale Balanced Scorecardet balanserer finansielle og

ikke-finansielle prestasjonsmålinger, med hensyn på både lang- og kortsiktige perspektiver (Kaplan & Norton, 1992). Dette gjøres ved å supplere de tradisjonelt finansielle målsettingene med målinger fra de tre resterende perspektiver: interne prosesser, kunde, samt læring og vekst.

For hvert av de fire perspektivene, innebærer BSC-rammeverket å definere objekter, velge passende tiltak, sette mål og gjennomføre overensstemmende handlinger for å oppnå målsettingen (Mio et al., 2022, p. 368). De fire prestasjonsdriverne er igjen sammenkoblet med årsak-virkningslenker i et hierarki med det finansielle perspektivet, og rammeverket formidler at en kollektiv prestasjonsoppnåelse som en forutsetning for virksomhetens suksess (Eifert & Julmi, 2022). Indikatorene for hvert enkelt perspektiv kan variere (Balanced scorecard institute, u.å.): For det *finansielle perspektivet* er punkter som økonomisk ytelse og effektiv ressursbruk relevant. *Kundeperspektivet* benytter punkter som økt markedsandel, lojalitet og kundeverdi som indikatorer. *Internprosessen* ser på effektivitet og kvalitet knyttet til arbeidsprosesser. *Læring og vekst* ser på hvordan en kan øke kunnskap og ferdigheter hos ansatte, hvordan kulturen er og hvordan teknologi kan benyttes.

Litteraturen har vektlagt SBSC-rammeverket sitt potensiale for å kombinere tradisjonell strategisk ledelse med bedriftens bærekraftsledelse (Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022). Ifølge Hansen and Schaltegger (2016) oppstår to sentrale potensialer som følge av at; SBSC arkitekturen eksplisitt anerkjenner bærekraftsrelaterte prestasjonsmålinger og målsettinger. Dette gjør at ledelsen kan fokusere på mål innenfor alle de tre bærekraftsdimensjonene, og på denne måten kan en håndtere de sosiale-, økonomiske- og miljømessige utfordringer. Dette kan være fordelaktig siden andre tilnærminger kun fokuserer på ett område, som for eksempel miljødimensjonen. Det andre potensialet er at ledelsen kan implementere de tre dimensjonene i et samlet styringssystem, kontra at en etablerer parallelle styringssystemer. Av denne grunnen er SBSC et lovende rammeverk for å integrere strategi og bærekraft i virksomheter (Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022).

Literature has suggested that the SBSC may be a viable tool to satisfy a range of management needs regarding corporate sustainability issues, namely, to assist companies in the process of implementation of a sustainable strategy, to foster sustainability management standards and decision-making, to support regulatory data requirements and to meet stakeholders' information demands (Schaltegger & Wagner, 2006, referert i Mio et al., 2022, p. 368)

Tidligere studier av SBSC kan presenteres gjennom fire steg: design, implementering, bruk og utvikling (Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022). Litteraturen viser også at ulike organisasjoners designfase har resultert i forskjellige arkitekturer for SBSC, som følge av at en har vektlagt ulike komponenter. Det er generelt to hovedfaktorer som kan føre til at forskjellige arkitekturer oppstår. Den første er utformingen av prestasjonsperspektivene, som refererer til metoden en har benyttet for å integrere bærekraft innenfor SBSC. Det andre er betydningen av hierarkiet blant de individuelle ytelsesperspektivene (og strategiske målene), som igjen er påvirket av selskapets verdisystem. Dette resulterer i at SBSC-arkitekturene har sammenkoblet ytelsesperspektiver, strategiske mål og de logiske sammenhengene mellom disse på forskjellige måter. Ved å foreslå at «en eller flere tilleggsperspektiver kunne være nødvendig, avhengig av bransjeforhold, og en forretningsenhets strategi», var det Kaplan og Norton som åpnet opp for ulik praktisering av BSC (Kaplan & Norton, 1996, p. 34, referert i Hansen & Schaltegger, 2016, p. 196).

Opprinnelig ble det tradisjonelle BSC formidlet som et prestasjonsmålingsverktøy, men det har i senere tid fått en utvidet betydning i forhold til strategisk planlegging og implementering (Mio et al., 2022). I tillegg har det blitt benyttet som et ledelsesrammeverk som har hjulpet virksomheter med å identifisere de viktigste verdidriverne, slik at en kan understøtte og optimalisere strategien. Toppledelsen kan benytte BSC til å transformere den etablerte strategien til et sett med prestasjonsmålinger og en visjon som gjenspeiler de fire perspektivene. Slik kan virksomhetens ansatte forstå strategien, og en skaper kollektiv handling mot de etablerte målene. Prestasjonsmålingene baseres på årsak-virknings-forholdene, og herav burde ledelsen gjøre sine beste estimater for å ivareta sammenkoblingene, og for å frembringe de ønskede utfallene. De antatte forholdene eller årsak-virknings-forholdene kan igjen presenteres gjennom et «strategy map», som et utgangspunkt for å etablere et BSC. Herav burde de ulike perspektivene være presentert sammen med årsak-virkningslenker. Dette er viktig for å omfavne de ikke-finansielle områdene, som også vil være nødvendige for å prediktere en fremtidig og ønskelig finansiell prestasjon.

Det tradisjonelle BSC kan videreutvikles til et Sustainability Balanced Scorecard ved å tilføre sosiale og miljømessige aspekter (ofte kalt bærekraftsperspektivet) til de fire standardperspektivene (Mio et al., 2022). For å utarbeide et SBSC-rammeverk presenterer Figge et al. (2002) tre hovedmåter for å inkludere bærekraft i det tradisjonelle BSC-rammeverket. Den første muligheten er å integrere det miljømessige og sosiale aspektet inn under de fire standardperspektivene. Ved denne tilnærmingen modifiseres ikke de fire perspektivene, men de sosiale- og miljømessige aspektene underføres de andre relevante strategiske kjerneelementene eller resultatdriverne (Mio et al., 2022). Herav må de sammenkobles med målsettingen, samt de ledende og hengende indikatorene. På denne måten blir de miljømessige- og sosiale aspektene en del av det konvensjonelle scorecardet, og aspektene ivaretas gjennom årsak-virknings-forholdene med de fire standardperspektivene. Den andre inkluderingsmetoden er basert på å tilføre et femte ikke-markedsbasert perspektiv (noe som ofte kalles for bærekraftsperspektivet) for å omfavne det sosiale- og miljømessige (Figge et al., 2002; Mio et al., 2022). Denne vinklingen skyldes at de tilførte aspektene opprinnelig stammer fra ikke-markedssystemer, og kan anses som sosiale konstruksjoner. Mio et al. (2022) forklarer de tilførte aspektene som eksternaliteter. De er nødvendigvis ikke fullt integrert i markedstransaksjonene gjennom prising, men kan påvirke prestasjonene til de fire standardperspektivene (Figge et al., 2002; Mio et al., 2022). Derfor er det nødvendig at de ledende indikatorene, og kjerneaspektene for ikke-markedsperspektivet identifiseres og omformuleres til respektive målinger. Til slutt sammenkobles disse målingene til de andre fire perspektivene gjennom årsak-og-virkningslenker. Ifølge Mio et al. (2022, p. 369) så utelukker ikke de to inkluderingsmetodene hverandre. Derav kan sosiale- og miljømessige indikatorer grupperes som et ekstra perspektiv, mens andre kan inkluderes under de fire standardperspektivene. En tredje tilpasningsmulighet er å formulere og utlede et separat miljømessig eller sosialt scorecard (Figge et al., 2002). Dette alternativet bemerkes som en videreføring fra et av de to tidligere alternativene, og et separat scorecard skal ikke utvikles parallelt med det originale. Det utledede scorecardet kan bare innhente informasjon fra et eksisterende BSC-system, og bruksområdet blir derfor å koordinere, organisere og skape en ytterligere differensiering fra strategiske miljømessige- eller sosiale aspekter. Utredelsen kan gjennomføres når tilhørende strategisk relevans og posisjonering i årsak-virknings-lenkene har blitt identifisert via en av de to

nevnte integreringsmetodene. Derfor er dette et avhengig alternativ, og kan kun anses som en utvidelse.

Fra litteraturen er det ingen konsensus rundt hvilken av inkluderingsmetodene eller arkitekturene til SBSC som er den mest egnede (Eifert & Julmi, 2022; Jassem et al., 2022; Mio et al., 2022). Skilnaden blant de ulike SBSC-arkitekturene innebærer ofte hvordan bærekraftperspektivet er inkludert i de tradisjonelle fire perspektivene, eller at det står alene som et femte perspektiv. Disse to arkitekturene kalles også for integrert og utvidet SBSC. Rammeverket legger særlig vekt på virksomhetens bærekraftsstrategi, og på å støtte lederne i forbedring av deres bærekraftsprestasjon (Eifert & Julmi, 2022). I tillegg er det med på å understøtte selskapets image. Figge et al. (2002) argumenterer for at SBSC motvirker svakheter ved det tradisjonelle BSC, ved at det innlemmer de miljømessige og sosiale aspektene. Abdelrazek (2019) formidler at SBSC er designet for å omfavne strategiske sosiale- og miljømessige objektiver, slik at et selskap kan forbedre verdiskapningen innenfor bærekraftperspektivet. I tillegg er også SBSC omtalt som en essensiell ledelsesstrategi eller et verktøy som kan bidra til økt bevissthet rundt selskapers ansvar. Uavhengig av konfigureringsveien så vil SBSC i kombinasjon med det tilhørende «strategy map», utgjøre et åpent rammeverk som omfatter bærekraftsorienterte indikatorer i et balansert målstyringssystem (Möller & Schaltegger, 2008). Mio et al. (2022) formidler også at arkitekturen av SBSC generelt følger to kriterier: det første er den hierarkiske graden blant de individuelle prestasjonsperspektivene (samt strategiske mål), som igjen er påvirket av selskapets verdisystem. Det andre kriteriet er utformingen av prestasjonsperspektiver, som vil si hvilken konfigurering selskapet benytter for å inkludere bærekraft i SBSC.

SBSC kan være et hensiktsmessig verktøy for å implementere og evaluere bærekraftsstrategier (Hansen & Schaltegger, 2016; Mio et al., 2022). Videre kan det benyttes til å måle bærekraftsprestasjonen til virksomheter ved å omfavne både finansielle og ikke-finansielle målinger. Abdelrazek (2019) understøtter også dette, og han utførte en casestudie ved å etablere et SBSC med seks perspektiver for å måle bærekraftsprestasjoner. Herav ble de følgende seks perspektivene presentert: finansiell, sosial, miljømessig, intern prosess, læring og vekst, og kunde. Arbeidsgruppen henter også inspirasjon fra den sistnevnte studien, og dette forklares ytterligere i **kapittel 2.3**. Som nevnt tidligere, så presenterer ikke litteraturen noen enighet rundt hva som er den ideelle SBSC-oppbygningen, og derfor kan en anse en utvidelse med to respektive perspektiver som passende for denne studien, jamfør **kapittel 3**. Hvert av de forskjellige perspektivene inneholder forskjellige indikatorer som benyttes for å måle ytelsen til det gjeldende perspektivet, og hvor den totale summen sier noe om hvor godt eller dårlig det respektive perspektivet presterer (Figge et al., 2002). SBSC kan derfor anses som et omfattende verktøy for å måle alle aspektene ved bærekraft, og det presenterer et holistisk syn på virksomheten ved å hensynta finansielle og ikke-finansielle utfordringer (Abdelrazek, 2019). SBSC-bruken pleier også å bli satt i konteksten av bredere prosesser hvor en starter med bærekraftstiltak og strategier (Mio et al., 2022). Det neste steget leder videre til bruken av SBSC for å integrere bærekraft i den overordnede virksomhetsstrategien, og øke bærekraftsprestasjonene.

2.3 Oppsummering av teorikapittel og presentasjon av analytisk rammeverk

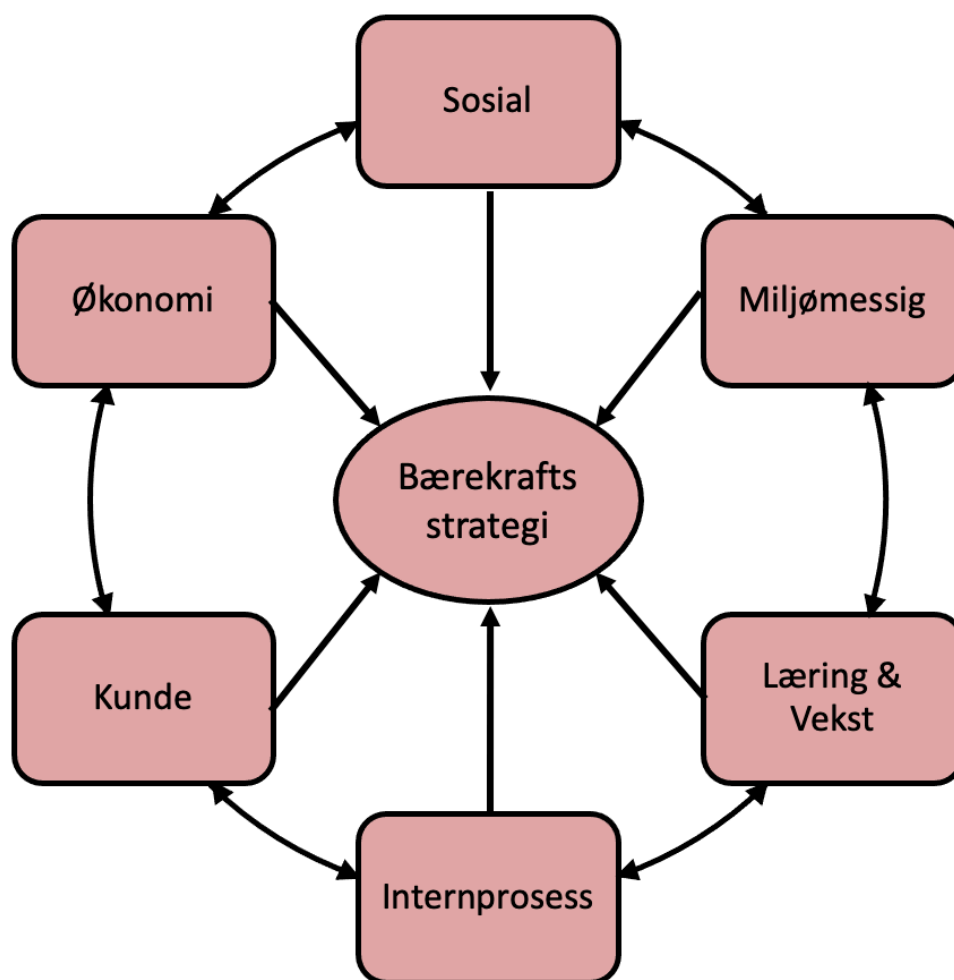
Strategi anses av arbeidsgruppen som en overordnet koordinering eller plan, for å styre virksomhetens mål, internprosesser, kultur, og handlekraft mot en kollektiv retning og visjon (Roos et al., 1996). En velfungerende strategi gjør at virksomheten kan allokere sin kompetanse, ressurser og arbeidskraft for å respondere til konkurrenter og endringer som oppstår i markedet. I dagens samfunn er endring og tilpasning essensielt for virksomheter, og strategien kan befeste virksomhetens posisjon for varige konkurransefortrinn. Bærekraft kan være et eksempel på et fenomen som påvirker organisasjoner i stadig økende grad, og har fått en økende oppslutning i form av interessent- og insentivkrav de siste årene. Kompleksiteten som medføres av bærekraft, kan være utfordrende, men også by på muligheter for virksomhetene. Ved å etablere bærekraftstiltak, iverksette bærekraftsarbeid, og etablere bærekraftsstrategier; kan virksomheter adressere de tilhørende kravene, danne et positivt rennommé og skape konkurransefortrinn.

Det er flere rammeverk, styringssystemer og teorier som integrerer forretningsutvikling og bærekraft. Blant disse er det flere som også knyttes opp mot og underbygger en strategisammenheng. Tripple Bottom Line, SWOT-analyser, five forces, miljørelaterte styringssystemer og CSR-strategier er alle eksempler på verktøy som kan benyttes for å støtte virksomheters satsning og integrering av bærekraft. Likevel er det SBSC som er tatt med videre i denne studien, ettersom det setter bærekraft i sammenheng med det økonomiske-, internprosess-, læring og vekst-, og kundeperspektivet. Slik kan en gjennomføre en mer helhetlig vurdering av hvordan bærekraftsstrategier er forankret i virksomhetene. Kompleksiteten innenfor bærekraft gjør også at en må ta stilling til hvordan en definerer det gjeldende konseptet. FNs bærekraftsmål kunne vært en passende vinkling, ettersom det omfavner de tre prioriterte perspektivene i denne studien. FNs bærekraftsmål benyttes ofte som utgangspunkt i bærekraftsarbeid, og det er vanlig praksis at virksomheter adapterer enkelte av målene, og innfører dem som en del av egen strategi (Dalsegg et al., 2022). Likevel kan utfordringer med bærekraftsmålene oppstå som følge av kompleksiteten. Dette kan skje siden de inngår i et omfattende og sammenkoblet system, hvorav det kan være utfordrende å forstå sammenhengen mellom de ulike faktorene. I tillegg kan det mangle konsensus rundt hva begrepet betyr for virksomhetene i praksis.

For å definere bærekraft tok arbeidsgruppen derimot utgangspunkt i ESG-definisjonen. Herav var de to første fokusområdene passende med det analytiske rammeverket, og «governance»-aspektet ble også relevant siden SBSC kan benyttes som et ledelsesverktøy. I en strategiprosess vil også ledelsens involvering være vesentlig for implementering og virksomhetsstyring i henhold til strategien. I tillegg kan ESG innlemmes i industrispesifikke standarder. Herav kan BREEAM og ISO nevnes som eksempler, noe som også fremkom som tematikk blant oppgavens empiriske funn, jamfør **kapittel 4**.

Masteroppgavens forskerspørsmål legger føringer for å evaluere en markedssituasjon innenfor bygg- og anleggsbransjen. Herav ble det valgt å ta utgangspunkt i et analytisk rammeverk for å gjennomføre studien. SBSC-litteraturen ble videreført til å operasjonalisere det analytiske rammeverket, og benyttet for å evaluere forankringen av bærekraftsstrategier i SMBene. Det analytiske rammeverket utredes ved å tilføre to perspektiver (miljømessig og sosial) til et standard Balanced Scorecard, og er presentert i **Figur 4**. Et slikt rammeverk gjorde at en kunne forankre

oppgaven og funnene i teoribakgrunnen, samtidig som det kunne være med å sette avgrensninger innenfor oppgavens tema. Det etablerte SBSC-rammeverket omfatter seks perspektiver: det økonomiske, sosiale, miljømessige, læring og vekst, internprosess og kunde (dette er gjengitt som indikatorer i oppgavens resultatkapittel og intervjuguide). De seks perspektivene gjør at en får innsnevret bærekraftsstrategi-begrepet til å omhandle seks avgrensningsområder. Videre er forskerspørsmålets to fokusområder, og ESG-bærekraftsdefinisjonen også med på å avgrense oppgaven ytterligere.



Figur 4: Sustainable Balanced Scorecard

Det analytiske rammeverket visualiserer seks perspektiver, som igjen blir vurderingsgrunnlaget for å evaluere bærekraftstrategiene blant utvalgte virksomheter i bygg- og anleggsbransjen. Ved å tilføre det sosiale og miljømessige som eksterne perspektiver til BSC vil en dekke de tre bærekraftsdimensjonene, ettersom det økonomiske perspektivet allerede eksisterer i et standard BSC. Inspirasjonen for å benytte SBSC-rammeverket kommer av særlig to casestudier: hvorav det

analytiske rammeverket er inspirert av Abdelrazek (2019), og ideen om flercasestudie som forskningsmetode er inspirert av Dias-Sardinha and Reijnders (2005). Likevel har arbeidsgruppen valgt ESG som gjeldende bærekraftsdefinisjon, og i studiens tilnærming er ESG-aspektene prioritert og vektlagt i større grad enn resterende perspektiver. Det økonomiske-, internprosess-, læring og vekst-, og kunde-perspektivet er vektlagt i mindre grad i forbindelse med datainnsamlingen, og blir inkludert for å danne en mer helhetlig forståelse for virksomhetenes bærekraftsstrategier. Siden arbeidsgruppen benytter ESG til å definere bærekraft, ble også ledelsesaspektet (governance) inkludert i studien. Dette aspektet blir ikke direkte visualisert i det analytiske rammeverket (**Figur 4**), men ledelsesaspektet anses som ivare tatt, siden (S)BSC-rammeverket kan benyttes som et ledelsesverktøy for å transformere en strategi til prestasjonsmålinger og målsettinger. Herav kan en også argumentere for at ledelse blir indirekte inkludert i alle perspektivene i det analytiske rammeverket. I tillegg ble to informanter med ulike stillingsnivåer i casebedriftene intervjuet, for å kunne evaluere hvor godt forankret bærekraftsstrategiene var blant de ulike virksomhetene. Herav er ledelsens rolle sentral, og aspektet blir igjen indirekte inkludert i studien. På denne måten anses ESG-definisjonen av bærekraft som passende for operasjonaliseringen av det analytiske rammeverket. En SBSC-transformeringen vil også kunne tilrettelegge for felles handling og evaluering i henhold til bærekraftsstrategien, men denne studien benytter derimot rammeverket på en motsatt måte. Dette gjøres ved å evaluere perspektivene og prestasjonsmålingene, for så å sette dem tilbake i kontekst med virksomhetsstrategien. Herav blir alle de seks perspektivene evaluert for å danne et mer helhetlig bilde, mens ESG-aspektene prioriteres for å svare opp forskerspørsmålet og danne innsikt i oppgavens tema.

3 Metode

For den gjeldende problemstillingen: «Hvordan er bærekraftstrategier forankret blant små- og mellomstore bedrifter i bygg- og anleggsbransjen?» er det relevant å benytte seg av et passende forskningsdesign. Som Johannessen et al. (2004, p. 69) skriver, dreier forskningsdesign seg om å formgi et arbeid. Når et kvalitativt forskningsdesign skal benyttes er transparens viktig, ettersom denne type studie ikke har en definert fremgangsmodell (Johannessen et al., 2004, p. 76). Dette kapittelet vil derfor presentere, utdype og gjøre rede for de metodiske valgene arbeidsgruppen har tatt for å belyse oppgavens problemområde. Kapittelet vil gi begrunnelser for valg av både design og metode, samt hvilke informanter som er benyttet og hvorfor. Videre vil det bli beskrevet hvordan datainnsamlingen har foregått, hva som blir vektlagt i transkriberingen og hvordan datamaterialet er blitt behandlet.

I forbindelse med forskningsprosjekter, må de utførende ta stilling til fremgangsmåten for hvordan en utformer studiet, samtidig som en velger hvem og hva forskningen skal omhandle (Johannessen et al., 2004). Dette kalles for forskningsdesignet, og omfavner alt det undersøkelsesrelaterte som er med på å besvare problemstillingen i studiegjennomførelsen. For å ha et hensiktsmessig forskningsdesign har arbeidsgruppen benyttet fem komponenter (Yin, 2018). Hvorav de tre første komponentene er å definere forskerspørsmålet (1), studieforslagene med vinkling og avgrensninger (2), samt case(ene) (3). Sammenlagt vil dette lede forskningsdesignet mot å identifisere hvilke data en skal innhente. Videre vil en måtte definere en logisk kobling mellom dataene og studieforslagene (4), samt kriterier for å tolke funnene (5). De to siste komponentene legger føringer for casestudieanalysen, og hvordan dette arbeidet er gjennomført.

Det etablerte forskerspørsmålet legger føringene for den gjeldende flercasestudien, og ved å introdusere operasjonaliseringen av det analytiske rammeverket etableres vinkling og avgrensning til forskerspørsmålet, jamfør **kapittel 2.3**. Videre blir forskningsdesign knyttet til flercasestudien, og dens tilhørende forskningsmodell. Til slutt blir den kvalitative tilnærming presentert, hvor innsamling- og behandling av data blir presentert i **kapittel 3.2**.

3.1 Forskningsdesign

Ettersom at forskerspørsmålet legger føringer for å evaluere bærekraftsstrategier i en markedssituasjon, var det nødvendig å koble studien til en akademisk sammenheng ved å ta flere valg og avgrensninger i forskningsprosessen. Herav var det ønskelig å sette temaet i kontekst blant flere aktører i bygg- og anleggssektoren, for å utforske og evaluere bransjesituasjonen. Dette har derfor ledet til en flercasestudie som hoveddesign, med et forskningsdesign som tar stilling til hvilke metoder som benyttes (Busch, 2021). Videre har arbeidsgruppen valgt å benytte en abduktiv forskningsstrategi for å håndtere et komplekst tema og belyse et mindre utforsket område. Den abduktive tilnærmingen gjør at arbeidsgruppen kan bevege seg mellom teori og empiri, og oppnå et samspill mellom det induktive og deduktive (Dubois & Gadde, 2002). For å besvare det etablerte forskerspørsmålet var det nødvendig at de empiriske funnene ble forankret på et teoretisk nivå. Herav virket den abduktive forskningsstrategien fordelaktig, siden det gir arbeidsgruppen muligheten til å gjennomføre iterasjoner for å tilpasse forskningsprosessen og det teoretiske rammeverket. Dette gjør at de empiriske funnene som tilegnes fra informantbedriftene potensielt kunne endre eller

vinkle forskningsdesignet. Arbeidsgruppen har også valgt å følge et intensivt design, for å kunne gå mer i dybden og undersøke et komplekst problemområde med flere variabler (Busch, 2021).

Hoveddesignet i masterprosjektet etablerer koblingene mellom forskjellige metodiske og vitenskapsteoretiske utfordringer (Busch, 2021). For denne avhandlingen har arbeidsgruppen valgt å benytte en flercasestudie som hoveddesign, da det bidrar til å gi studien variasjon, bredde og en dypere forståelse av området som skal studeres. Herav skal oppgaven benytte en kvalitativ tilnærming og innhente myk data fra utvalgte informanter fra flere analyseenheter (noe som utdypes ytterligere i påfølgende kapitler. Casestudier gir muligheten til å sette empirisk søkelys på en eller flere caser ved å benytte teoretiske konsepter eller prinsipper (Yin, 2018). Denne tilnærmingen har arbeidsgruppen benyttet ved å operasjonalisere SBSC-rammeverket, og dette er forklart i **kapittel 2.3**. I tillegg vil tidsperspektivet også påvirke forskningsdesignet (Busch, 2021). Siden mastergradsavhandlingen er en semesteroppgave tilsvarende 30 studiepoeng ble informantene intervjuet én gang, og studien kan derfor anses som en tverrsnittsundersøkelse. I sammenhenger der en ønsker å studere årsak-virkning-forhold og komplekse utviklingstrekk vil det derimot være fordelaktig å gjennomføre datainnsamling på flere tidspunkt, men dette er problematisk grunnet tidsbegrensningen. For å ivareta årsak-virkning-forholdet, og motvirke noe av utfordringene med tverrsnittsundersøkelser, valgte arbeidsgruppen derfor å intervjuer to informanter på ulikt hierarkisk nivå fra hver analyseenhet. Dette er med på å underbygge flercasestudiet som hoveddesign, understøttet av en kvalitativ tilnærming og en abduktiv forskningsstrategi.

Det første steget i forskningsprosessen har vært å gjennomføre litteratursøk og definere problemstillingen. Disse to fokusområdene ble gjennomført parallelt, ettersom at Yin (2018) anbefaler å innhente teori i forkant av casestudier. Litteratursøket har også vært avgjørende for å finne en teoribakgrunn som kunne være med å evaluere bærekraftsstrategier til ulike virksomheter. Som følge av etableringen av det teoretiske rammeverket, viderefører arbeidsgruppen SBSC, og operasjonaliserer dette til et analytisk rammeverk basert på litteratursøket, presentert i **Figur 4**. Tidligere studier har også benyttet SBSC til å evaluere blant annet prestasjonsmålinger og styringssystemer for å understøtte bærekraftsmål (Mio et al., 2022), og for å evaluere miljømessige og sosiale prestasjonsmålinger (Dias-Sardinha & Reijnders, 2005; Hansen & Schaltegger, 2016). Relevant litteratur har også diskutert utvidelsen av BSC for å inkludere bærekraftsperspektivene i styrings- og strategisammenheng (Abdelrazek, 2019; Figge et al., 2002). Dette har bidratt til å bekrefte at valget av det analytiske rammeverket også fungerer i arbeidsgruppens oppgavesammenheng. I tillegg kunne SBSC anvendes til å omfavne ESG-aspektet, ettersom at dette var arbeidsgruppens foretrukne måte å definere bærekraft.

Operasjonaliseringen av arbeidsmetodikken baseres på å benytte det analytiske rammeverket på en omvendt måte. Med dette tok arbeidsgruppen utgangspunkt i hvert av de etablerte perspektivene og gjennomførte datainnsamlingen med hensyn på å kunne evaluere perspektivene separat. I forbindelse med hvert perspektiv tok arbeidsgruppen videre sikte på å innhente opplysninger om prestasjonsmålinger, strategiske mål, indikatorer og sammenhenger i forhold til den etablerte strategien for hver av de respektive virksomhetene. Dette er gjengitt i intervjuguiden hvorav hver av perspektivene presenteres som overordnede indikatorer. Blant de utvalgte intervjubedriftene er det ikke forbeholdt at de benytter (S)BSC i virksomhetssammenhengen, og det analytiske rammeverket brukes for å innhente informasjon om de nevnte opplysningene innenfor de aktuelle perspektivene. I

den påfølgende databehandlingen og analysen hadde en som formål å evaluere sammenhengen mellom perspektivene, og danne en mer helhetlig vurdering av virksomhetenes bærekraftsstrategier. På denne måten ble SBSC benyttet på en omvendt kronologisk måte.

3.2 Casestudier

Arbeidsgruppen skiller casestudier fra andre undersøkelsesmåter ved å omtale det som en empirisk metode hvor forskeren går dypt inn i et samtidfenomen (casen), og undersøker den i sammenheng med hendelser fra den virkelige verden (Yin, 2018). Dette gjøres spesielt når forskjellene eller avgrensningene mellom konteksten og fenomenet ikke nødvendigvis er åpenbare. Med andre ord vil det være vesentlig å ha forståelse for fenomenet og konteksten det oppstår i, siden en sterk sammenknytning mellom dem er særpreg ved casestudier (Busch, 2021). I forbindelse med masteroppgaven er det vesentlig å ha forståelse for hvordan bærekraftsstrategier er forankret blant SMB-segmentet, for å kunne evaluere fenomenet. Bedriftene er satt i kontekst av vår samtidssituasjon innen bygg- og anleggsbransjen, hvor forståelsen vil være betydningsfull siden bedriftene kan praktisere bærekrafts- og strategiaspektene svært forskjellig.

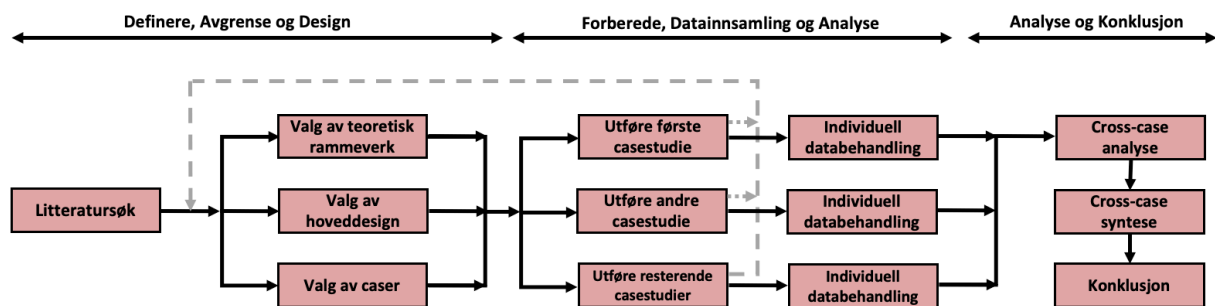
Casestudier inkluderer både enkel- og flercasestudier, og er i utgangspunktet to variasjoner av casestudiedesign (Yin, 2018). Videre er casestudier egnet i situasjoner der en kan stille «hva» eller «hvordan» spørsmål rundt samtidshendelser som arbeidsgruppen har lite eller ingen kontroll over. Herav vil en flercasestudie være passende for denne masteroppgaven, ettersom det etablerte forskerspørsmålet har som formål å evaluere fenomenet om hvordan bærekraftsstrategiene er forankret blant SMB-segmentet. I tillegg vil en flercasestudie være hensiktsmessig siden arbeidsgruppen ønsker å undersøke flere aktører i bygg- og anleggsbransjen. Derav vil en kunne forstå fenomenet fra ulike synspunkter, og kunne sammenligne likheter og forskjeller blant de ulike casene. På denne måten vil studiens empiriske funn også være generaliserbare ettersom oppgaven tar for seg flere vinklinger til fenomenet. Grunnet at oppgaven benytter tidligere litteratur for å underbygge sitt eget teoretiske rammeverk, vil også den gjeldende oppgavens rammeverk være generaliserbart for videre arbeid. Det skyldes at det gjeldende rammeverket er inspirert av andre casestudier, som nevnt i **kapittel 2.3**. En slik fremgangsmetode vil også være hensiktsmessig for å øke studiens troverdighet knyttet opp mot tema.

3.2.1 Design av flercasestudie og forskningsmodell

Den tredje komponenten i casestudiedesign handler om å definere og avgrense casen (Yin, 2018). Denne mastergradsavhendingen kan anses som en eksplorativ flercasestudie, ettersom at forskerspørsmålet legger føringer for en evaluering av aktører i bygg- og anleggsbransjen. Videre er flercasestudien avgrenset til SMB-segmentet innenfor samme bransje. I tillegg er oppgaven avgrenset gjennom operasjonaliseringen av det analytiske rammeverket, hvor ESG-aspektene og de seks perspektivene legger føringer for datainnsamlingen (**kapittel 2.3**). Studien kunne i utgangspunktet vært ytterligere spesifisert, ved at de ulike informantbedriftene blir behandlet som individuelle caser, og evaluert som separate enkelt-casestudier. Denne fremgangsmåten kunne vært et passende design, men denne studien vil følge en cross-caseanalyse (Yin, 2018). Dette valget medfører at strukturformatet følger de seks perspektivene som er beskrevet i avgrensningen av forskerspørsmålet, og operasjonaliseringen av det analytiske rammeverket. Derav etableres også

føringer for hvordan datagrunnlaget presenteres. Studien vil derfor presentere datagrunnlaget som en cross-case-syntese, hvorav den samlede dataen fra alle casebedriftene blir samlet og presentert for hvert av perspektivene respektivt. På grunn av denne strukturen presenteres ikke de ulike casene individuelt, men kun resultatempirien som egne kapitler gjengitt for hvert perspektiv.

Formålet med denne studien vil være en eksplorativ flercasestudie, og strukturformatet vil følge en krysscasseanalyse (Yin, 2018). Dette anses som passende ettersom litteraturen anerkjenner at det er begrenset med kunnskaper rundt det gjeldende fenomenet i SMB-sammenheng (Mio et al., 2022). Ved å bruke de seks perspektivene vil en også kunne opparbeide en dypere forståelse for konteksten som undersøkes. Det eksplorative formålet vil også være passende med forskerspørsmålsformuleringen om «Hvordan» bærekraftsstrategier er forankret, og vil forsøke å forstå årsak-og-virkningsforholdet mellom perspektivene og casebedriftenes bruk (Yin, 2018). Valget om å gjennomføre en cross-caseanalyse spesifiserer studien, og danner føringer for oppsett av forskningsmodellen, *Feil! Fant ikke referanse-kilden.*, som igjen kan anses som et verktøy for å forstå forskningsprosessen.



Figur 5: Forskningsmodellen

Studiegjennomførelsen tar utgangspunkt i bærekraftsstrategier som tema, og bygg- og anleggsbransjen som kontekst. *Feil! Fant ikke referanse-kilden.* viser at forskningsmodellen deretter begynner med et litteratursøk, og dette legger grunnlag for et teoretisk rammeverk. I tillegg var teoriutvikling i forkant av datainnsamling fordelaktig ved utførelsen av flercasestudien (Yin, 2018). Videre valgte arbeidsgruppen å benytte SBSC-teorien, som følge av litteratursøket. Dette førte igjen til etableringen av et analytisk rammeverk (Figur 4) med fokus på ESG-aspektene, og dette ble brukt som et verktøy til å gjennomføre datainnsamling og krysscasseanalysen. For å kunne evaluere forskerspørsmålet var det ønskelig å undersøke ulike aktører innenfor SMB-segmentet. Grunnet dette ble studiets hoveddesign etablert som en eksplorativ flercasestudie med en cross-caseanalyse. Dette designvalget gjør at arbeidsgruppen kan evaluere og presentere empiri gjennom de seks SBSC-perspektivene. Herav anvendes SBSC på en omvendt kronologisk måte, ved at arbeidsgruppen gjengir og evaluerer bærekraftstrategiene utfra perspektivene. I motsetning benyttes (S)BSC vanligvis til å transformere bedriftens strategi til målsettinger og prestasjonsmålinger.

Det påfølgende steget i forskningsmodellen omhandler datainnsamling- og behandling, hvorav hver av informantbedriftene blir behandlet som tilnærmede single-casestudier. Med dette menes det at arbeidsgruppen innhentet informasjon fra hver informantbedrift, ved å benytte dokumentanalyse (i form av å lese årsrapporter); og ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med to informanter på to ulike stillingsnivåer fra hver casebedrift. Videre ble den tilegnede kunnskapen behandlet

gjennom krysscasseanalysen. Funnene er presentert som en cross-casesyntese, og herav får studien sitt komposisjonsformat. Med utgangspunkt i denne forskningsmodellen, har arbeidsgruppen til slutt konkludert de empiriske funnene med utgangspunkt i forskerspørsmålet.

Ved å velge en flercasestudie og gjennomføre en flercaseanalyse oppnås en helhet i studien. Dette vil igjen være understøttet av oppgavens forskerspørsmål og lar studien operasjonalisere det analytiske rammeverket. På denne måten oppnås en sammenkobling, struktur og helhetlig sammenheng i studien.

3.2 Kvalitativ tilnærming

3.2.1 Utvalg av informanter

Arbeidsgruppen startet med å selektere ut hvilken målgruppe som var ønsket, og som kunne gi oss tilstrekkelig med data før det ble valgt ut informanter (Johannessen et al., 2004, pp. 101, 102). Utvelgelsen av informanter som ble kontaktet i forbindelse med intervjuer ble kartlagt ved å benytte seg av et bransje-segmentert utvalg. Til å starte med var det ønskelig å ekskludere store bedrifter, ettersom at oppgaven tar for seg SMB-segmentet. Arbeidsgruppen benyttet proff.no sitt segmenterings-verktøy, og det ble filtrert innenfor bygg- og anleggsbransjen (NACE-kode F). Videre etablerte arbeidsgruppen en SMB-avgrensning innenfor bransje-segmentet. Herav ble en virksomhet ansett som en SMB dersom den var registrert som et aksjeselskap, og oppfylte en av de to følgende kriteriene: bedriften måtte være registrert med under 100 ansatte, eller ha en omsetning på under 500 millioner for å bli ansett som en SMB i oppgavesammenheng. Deretter tok arbeidsgruppen kontakt med en rekke utvalgte bedrifter innenfor denne kategorien. Henvendelsene innebar å sende en e-post og etterspørre to informanter på ulike stillingsnivåer hos de ulike bedriftene. I ettertid viste det seg at 17% av de spurte bedriftene var interessert i å stille til intervju. Ved positive svar avtalte arbeidsgruppen intervjutidspunkter med to av virksomhetens ansatte. Bedriftene som takket ja til å delta på intervju står ført opp i **Tabell 3**.

Tabell 3: Oversikt over valgte bedrifter

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5
Navn	JB Ugland Eiendom	Nye Veier avd Kristiansand	InfraNord	Kronsteingruppen	Vinje Industri
Lokasjon	Grimstad	Kristiansand	Oslo	Sortland	Kristiansand
Ansatte	5	70	99	2	209
Bedriftens aktivitet	Utvikling og salg av egen fast eiendom	Bygging av veier og motorveier	Bygging av jernbaner og undergrunnsbaner	Oppføring av bygninger	Reparasjon av maskiner og landbasert arbeid
Bedriftsstruktur	Datterselskap til J.B. Ugland	Regionskontor for Nye Veier	Datterselskap av svensk konsern	Intervjuobjekt i mor- og datterselskap	Hovedselskap
Omsetning	9 957 000,-	6 771 000 000,-	655 224 000,-	16 405 000,-	305 796 000,-

For å komme frem til et hensiktsmessig antall intervjuer ble drøfting og diskusjoner gjennomført med arbeidsgruppens veiledere og andre relevante ressurspersoner, slik at antallet intervjuobjekter var tilstrekkelig for å svare opp oppgavens problemområde. Hvor mange intervjuobjekter som trengs og intervjuer som må gjennomføres eksisterer det ingen fasit på, men når informasjonen gjennom intervjuene ikke lenger kan defineres som ny, kan det sies at en har nådd et metningspunkt. Dette defineres ofte som «grenseverdien», og når den er oppnådd eksisterer det ingen behov for å innhente mer informasjon (Johannessen et al., 2004, p. 102). For arbeidsgruppen var det viktig at antall intervjuobjekter ikke var for få, ettersom at dette kunne medføre for lite dybdekunnskap knyttet til forskningsområdet. Videre ble det også diskutert og vurdert hva som var mulig å gjennomføre, siden omfanget av masteroppgaven gjenspeiler 30 studiepoeng. Dersom utvalget av intervjuobjekter hadde blitt for stort, ville det vært vanskelig å allokere tilstrekkelig med ressurser for å få på plass en detaljert transkribering, strukturering og kunnskapsselektering.

Som **Tabell 4** viser besitter intervjuobjektene forskjellige hierarkiske stillinger, slik at oppgaven inkluderer et bredt spekter med vinklinger til problemområdet. For gjeldende oppgave ønsket arbeidsgruppen å ha informanter spredt utover den hierarkiske strukturen, slik at det helhetlige bildet for de respektive bedriftene ble definerende. Det presenterte antallet informanter anses som tilstrekkelig for å etablere en «situasjonsstatus» rundt hvordan bærekraftsstrategier er forankret blant SMB-segmentet i bygg- og anleggsbransjen. På denne måten er datagrunnlaget benyttet til å besvare oppgavens forskerspørsmål.

Tabell 4: Info om intervjuobjekt og gjennomført intervju

Bedrift	Intervjuobjekt	Stilling	Medium	Intervjulengde	Dato for gjennomføring
InfraNord	Intervjuobjekt	HMS-sjef	Teams	24 min 53 sek	17.04.2023
	Intervjuobjekt	Ytre miljø og HMS-rådgiver	Teams	24 min 53 sek	17.04.2023
J.B. Ugland Eiendom	Intervjuobjekt	Eiendomsutvikler	Teams	45 min 35 sek	18.04.2023
	Kunne ikke stille	-	-	-	-
Nye Veier avd Krs	Intervjuobjekt	Senior ytre miljø	Teams	46 min 13 sek	19.04.2023
	Intervjuobjekt	Bærekraft trainee	Teams	29 min 27 sek	19.04.2023
Kronsteingruppen	Intervjuobjekt	Prosjektleder	Teams	26 min 22 sek	20.04.2023
	Intervjuobjekt	Tømrer	Teams	31 min 11 sek	20.04.2023
Vinje Industri	Intervjuobjekt	Prosjekt ingeniør	Teams	52 min 55 sek	24.04.2023
	Intervjuobjekt	Salg og markedsleder	Teams	54 min 59 sek	02.05.2023

3.2.2 Datainnsamling med intervjuguide

For utarbeidelsen av intervjuguiden ble det satt av god tid til forberedelser og utforming i forkant av intervjugjennomførelsen. Denne fremgangsmetoden ble benyttet for at arbeidsgruppen skulle kunne innhente relevant forkunnskap. På denne måten sikret en at spørsmålene som ble utarbeidet var av relevans for oppgavens problemområde. Dette gjorde igjen at den innsamlede empirien kunne bli rettet mot å besvare oppgavens forskerspørsmål etter beste evne. I tillegg ble det fokusert på å gjøre intervjuguiden enkel og forståelig, slik at informantene kunne svare etter beste evne. Dette er også grunnen til at en tilpasset SBSC-figur er inkludert i intervjuguiden (se Vedlegg A). Utarbeidelsen av intervjuguiden ble gjennomført ved å lese og innhente relevant teori fra tidligere forskning, artikler og bøker. Herav ble «Google Scholar» og «Oria» særlig benyttet som søkemotorer i forbindelse med kunnskapsinnhenting. I tillegg ble det også diskutert aktuelle spørsmål og problemområder med oppgavens veiledere, og andre faglig sterke ressurspersoner som besitter stor kunnskap på området.

I forkant av masteroppgaven var prosjektet registrert hos Sikt, for å danne et profesjonelt rammeverk for å behandle personvernsopplysninger. Herav utarbeidet arbeidsgruppen et skriv om personvernserklæring som skulle sendes til intervjukandidatene for underskrift. I dette dokumentet fikk intervjuobjektene informasjon om sine personvernsrettigheter, anonymisering, informasjon om muligheten å trekke sitt samtykke, og at det kom til å bli gjennomført opptak av samtale. Intervjukandidatene måtte også skrive under på personvernserklærings-dokumentet. Hvis ikke dokumentet ble signert og intervjuobjektet stilte til intervju, ble Sikt-retningslinjene bli ansett som lest og forstått. Dette er også presentert skriftlig i intervjuguiden (Vedlegg A). Arbeidsgruppen valgte videre å sende intervjuguiden og personvernserklæring til intervjuobjektene på forhånd. Dette ble gjort slik at det kunne opprettes en viss trygghet og tillit mellom intervjuobjektene og arbeidsgruppen med tanke på personvern. Baktanken med forhåndssending av intervjuguiden var også at intervjuobjektene kunne danne seg et overblikk og forberede seg, slik at det kunne bli lettere å besvare spørsmålene. På den måten ble ettersending av informasjon også eliminert, noe som bidro til mindre dobbeltarbeid. Før intervjugjennomførelsen innhentet arbeidsgruppen informasjon rundt intervjuobjektene virksomheter. Herav ble virksomhetenes nettsider og årsrapporter benyttet for å danne et overblikk over deres respektive bærekraftsarbeid. Hensikten med dette var å stille mer forberedt til intervjuene, gi relevante innspill, og være en støttespiller for kandidatene. I tillegg tok arbeidsgruppen sikte på å ha en avslappet stemning for å skape tillit mellom alle deltagende parter, og på denne måten få intervjuobjektene til å dele mest mulig relevant informasjon. Erfaringene arbeidsgruppen gjorde underveis i intervjuprosessen ble kontinuerlig benyttet for å tilpasse intervjuene best mulig slik at også arbeidsgruppen hele tiden var i utvikling. Dette førte til at opplevelsen og uthenting av kunnskap også utviklet seg parallelt med antall intervjugjennomføringer.

Intervjuene ble gjennomført i perioden april og begynnelsen av mai, våren 2023. For hvert av intervjuene ble det satt av en time, men den faktiske tidsbruken var varierende, noe en kan se i **Tabell 4**. Forskjellene i varigheten på intervjuene skyltes at intervjuobjektene besatt forskjellig mengde kunnskap, noe som igjen påvirket lengden på intervjuene. Alle intervjuer ble gjennomført digitalt via Microsoft Teams, med video- eller lydopptak. Arbeidsgruppen valgte å gjennomføre alle intervjuene sammen. Dette var en bevisst handling hvor den ene i arbeidsgruppen var den som ledet

intervjuet og stilte spørsmålene. Den andre deltok som observatør, kontrollerte at en var innom alle punktene i intervjuguiden og bidro med relevante oppfølgings spørsmål. En slik fremgangsmetode gjorde at arbeidsgruppen fikk uthentet mest mulig relevant informasjon fra intervjuene. I utgangspunktet ble intervjuene gjennomført som «samtaler» hvor temaenes rekkefølge kunne variere for hver av intervjurundene. Dette var en bevisst handling slik at intervjuobjektene kunne snakke mest mulig rundt temaene de selv hadde størst kunnskap til. Ved behov stilte arbeidsgruppen oppfølgings spørsmål slik at en fikk muligheten til å utdype uklarheter, eller for å oppklare slik at tolkningen av svarene ble mer konkret.

3.2.3 Transkribering

Transkribering betyr å skrive over fra muntlig til skriftlig (Bosoni, 2022). Arbeidet med transkripsjonen ble gjennomført rett etter endt intervju. Ettersom intervjuene ble spilt inn, ga det arbeidsgruppen muligheten til å høre på intervjuene i etterkant slik at transkripsjonene ble nøyaktige. Fra tidligere erfaringer visste arbeidsgruppen at dette var et tid- og konsentrasjonskrevende arbeid, men sluttproduktet av dette arbeidet tilførte oppgaven stor verdi i form av tekstdokumenter som kunne analyseres for å fremme oppgavens resultater og utvikling i intervjustil.

Transkriberingen ble delt opp i to deler. Den ene delen var kun gjengivelse av intervjuet slik at arbeidsgruppen fikk på plass relevant data, mens den andre delen besto av å minimere og lage sammendrag av det transkriberte intervjuet. Dette ble gjort for å forenkle skriveprosessen knyttet opp mot resultatfremleggingen.

For oppgavens kredibilitet har det vært hensiktsmessig å vektlegge direkte gjengivelse av informantenes ytringer. Dette har vært en bevisst handling fra arbeidsgruppen, slik at forskjellig tolkning ikke skal føre til at relevant data går tapt. Gjennom transkriberingsarbeidet er det blitt skrevet direkte av intervjuene, og det vil derfor eksistere tilfeller hvor et muntlig språk er svært fremtredende, ettersom at intervjuet foregikk muntlig.

3.2.4 Kvalitativ databehandling

For gjeldende studie er det blitt benyttet kvalitativ databehandling med en abduktiv forskningsstrategi. Kvalitativ metode er et forskningsdesign som benyttes ved datainnsamling av kvalitativ data. Denne type data kommer i mange tilfeller som tekst, noe som også er gjeldende for denne oppgaven (Grønmo, 2023). Hensikten med en slik tilnærming har vært å oppnå dybdekunnskap og økt forståelse til et konkret område innenfor bærekraftsstrategier i små- og mellomstore bedrifter. Den abduktive forskningsstrategien skyldes at arbeidsgruppen ønsker å belyse et aktuelt tema innenfor bærekraft i bygg- og anleggsbransjen (Persson, 2019). Herav var det ønskelig å benytte seg av relevant data til å svare opp og finne den mest fornuftige forklaringen til det gitte problemområdet.

«Kvalitativ data taler ikke for seg selv. De må fortolkes» (Johannessen et al., 2010, p. 163).

Utgangspunkt for analysering og dybdekunnskap har vært innsamling av data gjennom intervjuer som er blitt transkribert til tekstform. Videre arbeid har bestått av analyse, forståelse og fortolkning av den eksisterende dataen. For arbeidsgruppen betød å analysere å dele opp dataene i mindre

deler, kategorisere, finne sammenhenger, og til slutt fortolke resultatene. Fortolkningen av datamaterialet ble gjort på en måte som gjorde at resultatene ble vurdert opp mot relevant teori og empiri for å få økt forståelse. Dette ble gjennomført for å kunne avdekke fordeler og ulemper og svare opp oppgavens forskningsspørsmål.

For å danne oversikt og behandle empirien, begynte arbeidsgruppen med å organisere og strukturere transkripsjonsmaterialet. Etter at transkripsjonene var fullført ble det gjennomført en kontroll opp mot opptakene av intervjuene, og videre ble dataene strukturert under tilhørende spørsmål. I tillegg ble spørsmålene markert, og noe av datamaterialet ble komprimert i samme arbeidsprosess. I løpet av dette arbeidet jobbet arbeidsgruppen kontinuerlig med strukturering og aktuelle sitater ble identifisert og markert. Da empirien var kontrollert og ytterligere strukturert, ble den behandlede empirien utgangspunkt for å skrive en komprimert rapport for hvert av intervjuene. Disse rapportene ble strukturert med et overordnet sammendrag, og i tillegg ble empirien oppsummert under hvert av de seks perspektivene, som gjengitt i intervjuguiden (Vedlegg A) og **Figur 4**. De oppsummerende rapportene ble benyttet som utgangspunkt for å sammenligne dataene, og dette ble igjen utgangspunktet for å presentere dataene i det påfølgende resultatkapittelet.

4 Resultat

Resultatene som ble produsert gjennom intervjuguiden legges frem i dette kapittelet. Kapittelet vil gjøre rede for funn og tendenser som eksisterer i datamaterialet som har kommet frem gjennom transkribering, systematisering og analysering. Analysen som ligger til grunn for resultatene vil ta utgangspunkt i det gjeldende forskningsspørsmålet: «**Hvordan er bærekraftstrategier forankret blant små- og mellomstore bedrifter i bygg- og anleggsbransjen?**». For å understøtte forskerspørsmålets formulering blir resultatene presentert ved å benytte en cross-case-analysestruktur.

4.1 Fremlegging av resultater

Kapitlene 4.1.1 til 4.1.6 inneholder resultatene som er innhentet gjennom intervjuene. Resultatene blir strukturert ved at hver indikator får sitt kapittel, som empirien blir samlet innunder. Til slutt blir det en oppsummering hvor sammenligninger blir trukket. Arbeidsgruppen har benyttet en cross-caseanalyse til å presentere resultatene samlet, og dette er strukturert under hver av perspektivene. Dette gjør at en unngår å gå ned på enkelt-casenivå, og empirien presenteres derimot som en markedsituasjon. Samtidig vil dette også være med å forsterke anonymiseringen ved å ikke gjengi empiri på virksomhetsnivåene respektivt. **Tabell 5** viser bedriftenes hovedsvar knyttet til tematikken. Bedriftene er anonymisert gjennom navnene A til E. Hovedfunnene vil bli tatt i betraktning for videre arbeid og bidrar til å danne et grunnlag for kommende resultat og diskusjon. Som følge av cross-caseanalysen blir empirien presentert samlet under hver av perspektivene, gjengitt som indikatorer (Yin, 2018).

Tabell 5: Bedrifters svar til gjeldende tematikk

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D	Bedrift E
Økonomiske	Prisfokus Produsere etter etterspørsel Benytter bærekraftsanalyse for arbeid	Prisfokus Utvikler kun etter etterspørsel	Prisfokus Bærekraftig arbeid har sin pris	Prisfokus Delingsøkonomi ESG team	Prisfokuserende
Sosiale	HMS Skape lokale jobber Verdikjede	Skape lokalt arbeid Bidra til lokalsamfunn Verdikjede HMS	HMS Likestilling Verdikjede	HMS Verdikjede Skape lokalt arbeid	HMS Verdikjede Likestilling
Miljømessige	Redusere utslipp Miljøpådrivere og bevare miljømangfold	Benytte seg av transformasjonsprosjekter Utvikle nært kollektivknutepunkter	Kartlegge utslipp Lokal verdikjede for kortere reisevei på materialer Kildesortere	Avfallssortering Gradvis endring i bilpark Redusere strømforbruk	Søppelsortering Redusere utslipp Minke eget CO2 fotspor
Læring og vekst	Ansatte med forskjellig bakgrunn som skaper kunnskap Forbedring knyttet til kunnskapsdeling Lærlinger	Lærlinger Være aktuelle blant markedstrender og tilegne seg økt kunnskap Har benyttet sertifiseringsordninger	Kursing Tilegne kunnskap gjennom å oppsøke Lærlinger	Lærlinger Kursing av ansatte med potensial	Lærlinger
Internprosess	Klare mål, men lite konkret på hvordan arbeidet gjøres	Eksisterer stort forbedrings-potensial	Levere på tekniske krav som oppgis	Lite tydelig retningslinje knyttet til måling av klimaregnskap Kurser ansatte	Benytter spørreundersøkelser Noe KPI på eget arbeid
Kunde	Leverer etter kunders ønske	Leverer etter kunders ønske og krav Benytter KPI mot kunden	Kundestyrte marked Kunder vil ikke betale mer for bærekraftig arbeid	Leverer etter kunders ønske. Ofte på pris	Leverer etter kundens ønske og krav

4.1.1 Økonomiske indikatorer

Fra empirien som bygger på intervjuguiden har arbeidsgruppen hentet inn resultater på hvordan bedriftene stiller seg til de økonomiske indikatorene knyttet opp mot bærekraft. Gjennom intervjuene dannet det seg et tydelig bilde på at økonomi er viktig, uavhengig av bærekraft. Dette skyldes at bedriftenes kunder i stor grad ikke er villig til å betale mer for et produkt, selv om det er en bærekraftig produksjonslinje som ligger til grunn. Årsaken er at bedriftene jobber prosjektbasert, og at det eksisterer stor konkurranse i markedet. Dette medfører at prisen påvirker hvor mye bærekraft som blir gjennomført og fremmet i bedriftene.

Fra den ene intervjubedriften kom det frem at *«ved lav kostnad og et høyt utbytte så rikker prosjektet frem på prioriteringslista»*, mens en annen bedrift sa følgende: *«Jeg er ikke sikker på at vi klarer å redusere kostnader gjennom bærekraftige handlinger, for det er ikke nødvendigvis billigere i kroner og øre»*. En tredje fortalte at: *«Marked og etterspørsel er viktig, men til slutt er det prisen som er avgjørende»*.

Et økonomisk fokus har vært tema for alle de intervjuede bedriftene. Herav har pris vært styrende, og det virker å være lite betalingsvilje i marked per nå. Det fremstår også at bærekraftige prosjekter tilfører merkostnader, og det medfører igjen utfordringer grunnet dagens markedssituasjon. Dette fokuset har vært gjennomgående for alle bedriftene som er intervjuet, uavhengig av hvilket fagfelt de tilhører. Fra empirien ser en at graden av eksisterende bærekraftstrategier varierer i bedriftene, men at samtlige bedrifter har et ønske om å bli bærekraftige på sikt (vedlegg B).

4.1.2 Sosiale indikatorer

Fra intervjuene dannet det seg et tydelig bilde på hva som var bedriftens strategi med hensyn til de sosiale indikatorene i en bærekraftssammenheng. Gjennom intervjuene svarte de fleste bedriftene at de viktigste temaene var HMS, likestilling, bruk av «sunne» leverandørkjeder, faste ansatte og innleie fra lokale entreprenører.

Den ene bedriften sa følgende: *«Det eksisterer regulatoriske føringer hvor antall kvinner, likestilling og lik lønn er blant fokusområdene»*. En annen bedrift sa: *«Å være en bidragsyter til lokal arbeidskraft og utvikling av nærmiljøet er forankret på det høyeste nivået for bedriften»*. En tredje bedrift sa *«Vi er hundre prosent lokaleid så verdiskapningen blir igjen her, og vi prøver å benytte lokale leverandører så langt det lar seg gjøre»*. Samme bedrift sa også følgende: *«Vi stiller krav til å ta vare på våre egne ansatte, men også følge opp de leverandører vi benytter for å se at likestilling og gode arbeidsforhold blir opprettholdt»*. En fjerde bedrift sa: *«Vi har dedikert HMS personell hvor deres jobb er å tenke på disse tingene»*. Samme bedrift sa også følgende: *«(...)benytte en bærekraftig ressurskjede til, ja, alt mulig»*.

Den innhentede empirien viser altså at fire av fem bedrifter vektlegger og følger opp at verdikjedene som benyttes er lovlige og sunne. Dette arbeidet følges opp med å gjennomføre stikkprøver blant underleverandørene, ved å se på deres ansattes arbeidsplaner, overtid, lønn og liknende. En ser også at HMS har et stort fokus, og at det vurderes som viktig for bedriftene.

4.1.3 Miljømessige indikatorer

Den innsamlede empirien viser at miljømessig bærekraft er på dagsordenene til de ulike informantbedriftene. I tillegg fremkommer det at arbeidet med bærekraft og bærekraftstrategier er på ulike stadier hos de intervjuede virksomhetene. Dette kommer tydelig frem gjennom bedriftenes prioriteringer og implementeringsevner. Det er likevel flere aspekter som ble gjentatt i forbindelse med intervjugjennomføringen. Det fremkommer også at alle har som mål å redusere klimagassutslipp gjennom søppelsortering, resirkulering, materialvalg og drivstofforbruk.

Alle de intervjuede virksomhetene har overordnede målsettinger om å redusere klimagassutslippene sine. Herav har fire av fem bedrifter etablert konkrete målsettinger med prosentvis reduksjon, og dette gjøres enten på selskaps- eller prosjektnivå. Den siste virksomheten har derimot en plan om å bli en nullutslippsbedrift på sikt. Videre tar fire av fem bedrifter utgangspunkt i FNs bærekraftsmål, og dette understøttes av tilhørende årsrapporter, men dette nevnes kun av tre ulike bedriftsinformanter via intervjugjennomføringen. Fire av fem bedrifter kartlegger også sine klimautslipp, hvorav tre benytter det til egne klimaregnskaper, mens den fjerde bedriften rapporter resultatet til morselskapet.

Videre har de ulike bedriftene forskjellige satsningsområder eller tilnærminger til hvordan virksomheten kan arbeide mere bærekraftig som påvirker miljøet i positiv forstand. En bedrift poengterte spesielt at *«(...) 80% er minimumsmålet, og så er det noen prosjekter som har høyere mål, slik at vi på prosjektet her har 90 prosent sorteringsgrad mål»*. En annen bedrift setter blant annet krav til at entreprenøren reduserer klimagassutslippet, utfra en etablert baseline. *«Da er det slik at det gjøres beregninger av hva tror vi klimagassutslippet prosjektet her skal være, som vi leverer til entreprenøren og så skal de levere inn et regnskap underveis og et sluttregnskap»*.

Gjenbruk er også et gjentakende tema i intervjuene. Bedriftene mente at det er et potensiale, men at utfordringer er knyttet til gjennomføring. Et intervjuobjekt bemerket at: *«For et annet aspekt er jo ressurser i form av bruk av materialer og gjenbruk av materialer for eksempel, og det er jo noe vi har veldig fokus på nå, men hvor det er en lang vei å gå fortsatt»*. En annen intervjukandidat kommenterte også utfordringer med overskuddsmateriale: *«Sånn som det er nå, så er det faktisk billigere for bedriften å kaste det meste. Vi har ikke lagringsplass til å ha det»*. En tredje aktør prioriterer tidligere industriområder som har gode kollektivknutepunkter, for etablering av nye bolig- og næringsprosjekter. Aktøren sier blant annet:

«Så vi prøver og vi søker å kunne unngå å bygge for mye på ubyggd mark. Det skjer det også, selvfølgelig, men overordnet er at man da har transformasjonsprosjekter, også det at man søker gjennom dette knutepunktet, kollektivknutepunktet, og så videre». Generelt kommer det også frem i intervjuene at bedriftene har en høy bevissthet og fokus på hvordan større prosjekter påvirker miljøet.

BREEAM-sertifiseringer er også et tema som blir nevnt blant tre av virksomhetene. For disse bedriftene er dette en bærekraftssatsning eller etablert som et prøveprosjekt. For bedriftene er dette ressurs- og kostnadskrevende, samt at det medfører ytterligere dokumentasjonsarbeid. En aktør nevnte BREEAM som et etablert initiativ: *«(...) sånn alle prosjekter over X antall kroner*

sertifiseres etter BREEAM. Det er veldig bra, for det er en ganske kostnadskrevende prosess, både i form av penger og ressurser». I intervjuet med en annen informant kom det frem at de har BREEAM-sertifisert noen av sine prosjekter, og at det i praksis sammenfalt med måten de gjennomførte prosjekter. Herav fremkommer det at: «Så i praksis bygger vi på samme måte, men nå bruker vi en del kostnader på å dokumentere det». En tredje aktør bemerker at det er utfordrende å redusere kostnader gjennom bærekraftige aktiviteter, og at det er mer kostbart å være miljøbevisst. Likevel uttrykker bedriftene at det er et positivt økonomisk potensial i forhold til en strategisk bærekraftssatsning: «(...) men jeg tror at på sikt er det mulig å øke inntekten gjennom å være en tilbyder av bærekraftige løsninger innenfor bygg- og anleggsbransjen, spesielt hvis vi kan tilby å bygge BREEAM-sertifiserte bygg eller svanemerket bygg som vi ser kommer mer og mer».

Et annet tema som også ble kommentert i intervjugjennomførelsen handlet om det ytre miljø. Ytre miljø omhandler alt fra fysiske inngrep i naturen til å ta ansvar for egne handlinger knyttet til en bærekraftig forvaltning. Dette er et tydelige satsningsområder blant to av virksomhetene, mens en tredje aktør nevner dette i kortfattet form. En intervjukandidat henviser til at de har egne ansatte som arbeider med temaet ytre miljø. «Men der har vi jo egne på en måte ansatte som sitter og regner på ytre miljøer, kaller vi det da, men ja, miljøpåvirkninger rett og slett egentlig». En annen kandidat informerer også om at virksomheten har krav om å rapportere på ytre miljø. I tillegg er de opptatt av å ha ansatte med denne bakgrunnen, og ansettelse av denne kompetansen anses som fordelaktig. «Da vil de på en måte følge opp krav (...), og så vil være flinke på ytremiljøet. På et operativt nivå så skriver vi også ytremiljørapport». En av fem virksomheter legger også vekt på at de i sitt arbeid har høyt fokus på ivaretagelse av naturmangfold i forbindelse med prosjekter.

4.1.4 Læring og vekst indikatorer

Gjennom intervjuene kom det tydelig frem et mønster på hva som sto i fokus hos bedriftene. Alle bedriftene benyttet seg av lærlinger og så viktigheten av dette. Den ene bedriften sa følgende: «Vi har et stort fokus på lærlinger, og vi ønsker å ta inn lærlinger i bedriften». En annen bedrift sa «Vi ønsker å ta inn lærlinger, og det er jo bærekraftig, men ikke lønnsomt der og da». En tredje bedrift sa: «Jeg startet som lærling uten noe kunnskap i bedriften, og nå er jeg ansatt». Dette viser at bransjen i stor grad ønsker å få lærlinger inn i sine bedrifter og dele kunnskap. Dette er også en viktig faktor med hensyn på rekruttering til yrke og fagområde.

Et annet område innenfor læring og vekst handler om læringsarenaer for videreutvikling av egne ansatte. Dette er et område hvor det kommer frem at det eksisterer forbedringspotensialer. Fra det ene intervjuet ble det sagt: «Vi kunne kanskje blitt litt bedre på intern læring, men i en hektisk hverdag blir det nedprioritert». En annen bedrift sa: «Bedriften vil ikke nøle og sende folk på kurs, men mange er redde for å si fra eller prate med lederen om dette». Generelt opplevde arbeidsgruppen at intervjukandidatene var opptatt av kompetanseutvikling og kontinuerlig forbedring for å understøtte en bærekraftig utvikling i bedriften. Bedriftene hadde fokus på å tilpasse virksomheten og sine arbeidsprosesser for å nå dette målet.

4.1.5 Internprosess indikatorer

De interne prosessene som eksisterer i bedriftene, ses på som indikatorer for å måle blant annet kvalitet og effektivitet knyttet til ulike arbeidsområder. En gjenganger blant den innsamlede empirien

er at det eksisterer systemer og verktøy som understøtter utviklingen av bærekraft i bedriften, men kunnskapen rundt disse systemene er mindre blant de ansatte. Dette er primært systemer for linjeledere. Fra empirien er disse systemene KPIer, målinger, ytre miljørapporter, klimaregnskap, miljøstyring, miljøpolicy, rutiner og overordnede bærekraftsstrategier. Disse rapporterings- og styringssystemene har varierende etterlevelse innad i de ulike virksomhetene. Det kom frem av intervjuene at årsakene til dette kan være mange, men oftest ble det nedprioritert i en hektisk hverdag. Andre fortalte at de derimot er i en startfase for å implementere disse bærekraftsrelaterte verktøyene og systemene i bedriften.

Fra intervjuene kommer det flere interessante vinklinger til tematikken. Den ene bedriften sa følgende: «*Vi er i en startfase med å implementere bærekraft i konsernet hvor lederne, prosjektledere og enkeltpersoner er informert rundt arbeidet*». En annen bedrift hadde følgende kommentar til tematikken: «*Vi har en overordnet KPI vi blir målt på og rapporteringskrav til eierne for å måle sorteringsgrad og miljøskader*». Samme bedrift har også et stort fokus på ytre miljø og hvordan dette arbeidet kan optimaliseres gjennom å benytte seg av eksisterende verktøy slik at arbeidsprosessen utbedres. Bedriften har også et fokus på å ansette medarbeidere med riktig kompetanse som kan bidra til å øke kvaliteten på gjeldende arbeidsprosesser i bedriften. En tredje bedrift kommenterte: «*Vi har signert de ti strakstiltakene som ligger under norsk eiendom*». Samme bedrift har også et stort fokus på å rette seg etter de ti strakstiltakene for å sikre økt kvalitet, effektivitet og opprettholde en klima- og miljøvennlig profil. Dette gjøres samtidig som morselskapet utvikler en ny bærekraftsstrategi som skal gjelde for hele konsernet. Videre oppga informantene at tre av de fem virksomhetene var sertifisert på miljøstyring, og dette fremkom som enten ISO14001 eller som Miljøfyrtårn. En av intervjukandidatene nevnte blant annet: «*De to entreprenørselskapene er jo ISO 14001-sertifisert, så det er jo noen prosesskrav der. Så vi følger jo standardene og interne rutiner*».

Fra intervjuene kommer det tydelig frem at arbeid med internprosesser er et område som i fremtiden trenger et større fokus. Dette skyldes i stor grad å få involvert de ansatte på alle nivå til å forstå viktigheten av hva en bærekraftstrategi innebærer, samt potensialene som ligger i det. Fler av bedriftene som deltok i studiet var i oppstartsfasen på flere områder og ville derfor ikke signalisere ut sitt arbeid, noe resultatene også bærer preg av.

4.1.6 Kunde indikatorer

Kundesegmentet for de intervjuede bedriftene har stor variasjon. To av fem bedrifter anses å svare til en overordnet enhet, mens de resterende tre har en varierende kundegruppe og de arbeider anbudsbasert. Dette bidrar til å skape forskjeller innenfor det utforskede segmentet. Bedriftene som arbeider anbudsbasert vektlegger dette området i større grad enn de resterende to, men felles for alle bedriftene er at de gjennomfører arbeid ut fra kundens ønsker, kravspesifikasjoner og pris.

Fra innhenting av empiri har alle bedriftene svart at det ikke ligger klare verktøy for å måle kundeloyalitet, markedsandel eller andre relevante data på bransjesituasjonen deres. Videre svarer samtlige bedrifter at de er opptatt av å følge kravspesifikasjoner fra kunder og levere etter deres ønsker. Samtidig som dette gjøres svarer en bedrift at: «*På våre siste større prosjekter bruker vi mere treverk enn betong. Treverk er jo mer miljøvennlig*». Dette viser også at bedriften er opptatt av å tilby løsninger til kunder som bidrar til en bærekraftig utvikling, hvor dette er mulig.

Gjennomgående for indikatorene knyttet opp mot kundesegmentet er at kundelojaliteten i stor grad går på relasjoner og bekjentskaper i markedet. En av de intervjuede kandidatene sier følgende: «(...) så møter du mye av det samme folket, og så til slutt begynner du å komme på fornavn. (...) det blir en gutteklubb til slutt egentlig». Det betyr at relasjoner står sterkt når det kommer til å beholde eller øke kundegruppen i et konkurransepreget marked.

4.2 Sammendrag

Gjennom analysering av datamaterialet har det kommet frem at flere aspekter sammenfaller, men også ikke sammenfaller. Dette skyldes trolig at virksomhetene har forskjellige lokalisasjoner og satsningsområder, men til tross for det så eksisterer det et overordnet felles engasjement for å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Arbeidsgruppen ser av den innsamlede empirien at flere av indikatorene er sammenfallende, men det er også noen ulikheter. Herav sammenfaller flere aspekter innenfor det økonomiske-, sosiale-, læring og vekst-, og kundeindikatorerne. I motsetning er det registrert mer variasjon blant de ulike virksomhetene innenfor de miljømessige- og interprosessindikatorerne. Likheter og variasjonene presenteres i **Tabell 6** og forklares ytterligere i kapittelet.

Tabell 6: Likheter og variasjoner i bransjen

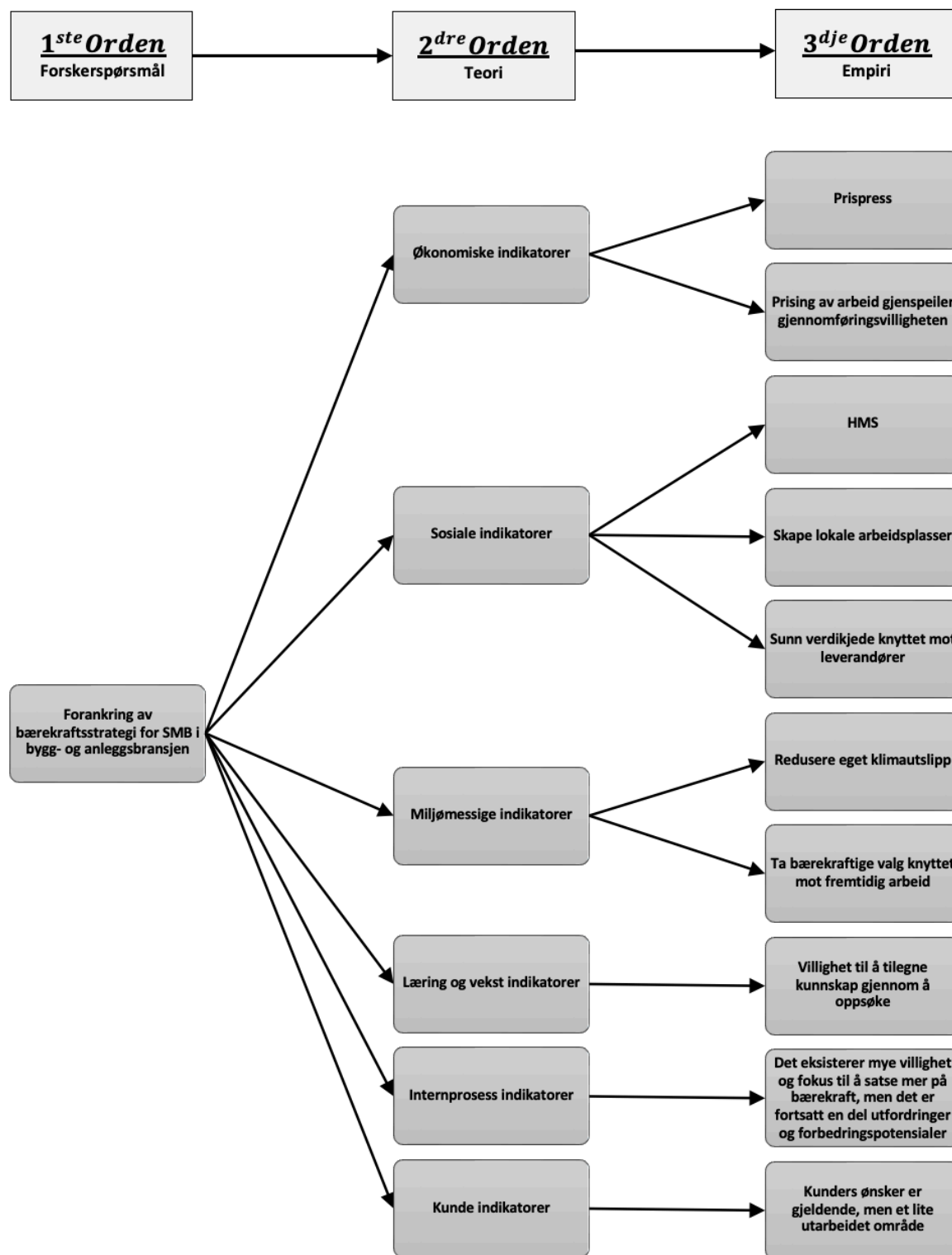
	Sammenfaller	Variasjoner	
Miljømessig	Overordnede klimamål	Ytre miljø Rapportering på forbruk Klimaregnskap	Miljømessig
Sosial	HMS Likestilling Sunn verdikjede Lokal: arbeidskraft, leverandører og lokale initiativer	Sertifiseringer & Miljøstyring Internprosesser Implementering av bærekraft	Interprosess
Økonomisk	Prispress	Strategisk forankring av bærekraft	
Læring og vekst	Lærlinger		
Kunde	Kunders ønske		

Likhetene i bransjen er der hvor en kan relateres til en felles markedsforståelse i forhold til en bærekraftig utvikling. Fra datamaterialet ser en at det eksisterer store likheter og den første likheten er på prispress. Markedet er veldig konkurransepreget, fordi kunden er mest opptatt av å få kjøpe varen til billigst pris. Den andre likheten er HMS. Dette fokusområdet virker å være svært godt forankret i bedriftenes strategi og har en høy prioritering blant ansatte og ledere. Bakgrunnen er dens aktualitet de siste tjue årene samt arbeidsmiljøloven. Den tredje likheten er likestilling som fortsatt er et svært aktuelt tema i mange bedrifter. De neste to punktene er relatert til verdikjeder og leverandører. Bedriftene er opptatt av å benytte lokale underleverandører, skape lokale arbeidsplasser og bidra til verdiskaping i lokalsamfunnet. I tillegg er de opptatt av å benytte bærekraftig- og etisk forsvarlige verdikjeder. Deretter kommer punktet med å etablere overordnede klimamål for å redusere klimagassutslipp. Her blir ofte FNs bærekraftsmål adaptert inn i virksomhetene på et overordnet nivå, eller så blir de etablert i startfasen av prosjekter. Det nest siste fokusområdet er å ta til seg lærlinger. I enkelte bedrifter eksisterer dette som egne krav, mens på generell basis er det høy interesse for å rekruttere lærlinger. Det siste fokusområdet er å etterleve kundenes ønsker og krav. Kunden er i stor grad med på å styre markedet og det kommer frem at det ikke eksisterer betalingsvillighet for bærekraftige løsninger og sluttprodukter.

Variasjonene forekommer i hovedsak blant miljø- og internprosessindikatorene. Innenfor det miljømessige eksisterer det variasjoner i fremgangsmetoder for hvordan bedriftene ønsker å gjøre sine aktiviteter bærekraftige. Det første området hvor det eksisterer en forskjell er relatert til det ytre miljøet. Noen selskaper prioriterer dette svært høyt, og benytter mye ressurser til dette arbeidet. Dette er i motsetning til andre bedrifter som fokuserer i større grad på internt arbeid i egen virksomhet og innenfor de ulike prosjektene. Blant de forskjellige virksomhetene eksisterer det også flere rapporteringsformer i forhold til bærekraft, men det varierer på rapporteringsomfang, mengde og hva som rapporteres. Det varierer også på om rapporteringen er internt til eget bruk, eller om den brukes eksternt til markedsføring, årsrapporter og liknende. Videre rapporteres det i form av klimaregnskap, ytre miljø- og ekstern aktivitetsrapportering. I tillegg til dette er det noen aktører som benytter sertifiseringsordninger som har ulike dokumentasjonskrav. En aktør benytter dette som en standard i sitt arbeid, mens en annen bedrift har kun utført enkelte sertifiseringsprosjekter. En siste bedrift ønsker å ha dette som et prøveprosjekt i nær fremtid. Empirien forklarer at KPI er et verktøy som bedriftene bruker for tilbakemeldinger, men det er flere variasjoner på bruksområder, antall og omfang. Ofte blir dette koblet opp mot prosjektarbeid.

Implementeringen av bærekraftsstrategi for de deltakende bedriftene er per nå varierende. Fra empirien kommer det tydelig frem at en aktør allerede har implementert bærekraftssatsning som en av sine grunnpilarer i sin virksomhet. Det medfører at virksomheten gjennomfører grundig kartlegging og prioritering av sine prosjekter. Tre aktører er i startfasen med etablering av en bærekraftsstrategi i bedriften, og implementeringen er startet på øverste ledernivå. I en fjerde virksomhet er bærekraft godt forankret gjennom miljøpolicy og operasjonaliserende tiltak. Mens en femte bedrift har knyttet bærekraft opp mot bedriftens overordnede strategi, miljøpolicy og prosedyrer som etterleves i henhold til dette. Herav eksisterer det per i dag en del former for initiativer relatert til bærekraftsarbeid, men det er få virksomheter som har bærekraft som en overordnet forankring. Forankringsgraden i bedriftene varierer ut ifra hvor langt bedriftene er kommet i arbeidet med implementering av bærekraft i virksomhetsstrategiene sine.

Mastergradsavhandlingens fokusområder bygger i stor grad på ESG-aspektene som er etablert gjennom det analytiske rammeverket. Ut fra dette ser arbeidsgruppen at de økonomiske-, sosiale- og miljømessige indikatorene er de mest empiripregede aspektene. **Figur 6** visualiserer oppgavens empiriske funn. Illustrasjonen viser en sammenkobling mellom forskerspørsmålet, teorien og essensen av empirifunnene.

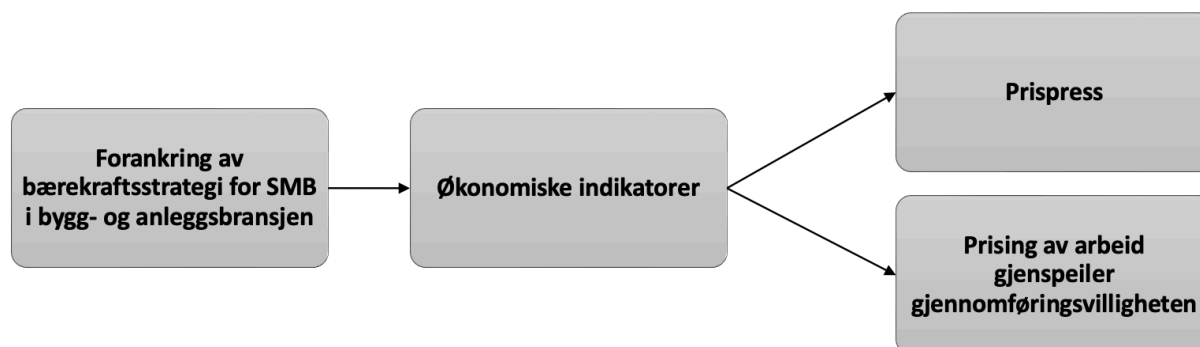


Figur 6: Struktur og forankring av empirieresultater

5 Diskusjon

Oppgavens tematikk vil være sentral for diskusjonen, hvor teorien i form av indikatorene vil være gjeldende for diskusjonsområdene. Relevant teori vil bli knyttet opp mot arbeidsgruppens tolkning av resultatene. Herav vil diskusjonen fremme resultatene i lys av teori, svakheter og begrensninger som arbeidsgruppen mener kan eksistere per skrivende stund. Diskusjonskapittelet vil bygge på **Figur 6** sin struktur og videre diskutere oppgavens funn.

5.1 Økonomiske indikatorer



Figur 7: Økonomiske indikatorer

Fra teorien kan en se at ESG-aspektene er relevante for de bedrifter som ønsker en bærekraftig utvikling. ESG-rammeverket har til hensikt å koble finansiell risiko sammen med bærekraft. På sikt vil bedriftene kunne forbedre sine finansielle betingelser og mulige gevinster som en konsekvens av effektiv ressursbruk. Fra den innhentede empirien har arbeidsgruppen registrert at det eksisterer ønsker om å utbedre de økonomiske mulighetene slik at en på sikt kan få økte inntekter og reduserte utgifter gjennom et økonomisk bærekraftsengasjement. Veien til å nå disse målene er for enkelte bedrifter satt, mens for andre bedrifter må det arbeides frem en metode, struktur og identitet for hva som skal gjenspeile deres satsning innenfor bærekraftig drift.

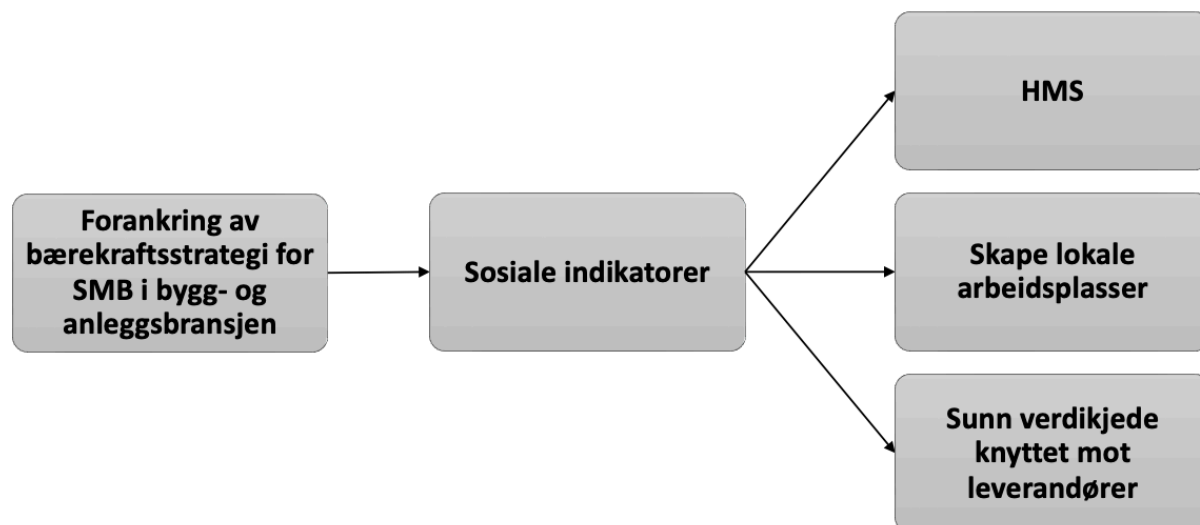
Fra empirien ser arbeidsgruppen at det eksisterer stor villighet fra bedriftenes side når det kommer til å benytte seg av verktøy som skal hjelpe til å måle bedriftenes ytelse og ressursbruk. I mange tilfeller er villigheten til stede, men gjennomføringsevnen samsvarer ikke med signalene som gis. Grunnene for dette kan være mange, men arbeidsgruppen mener at kompleksiteten knyttet til arbeidet kan være en faktor, da økonomisk ytelse og ressursbruk knyttet opp mot bærekraftig arbeid i de fleste tilfeller kun viser hva som tjenes i kroner og øre. Litteraturen henviser til at dersom en snevrer inn organisatorisk suksess til å kun omhandle finansielle målinger, så ignorerer en at finansiell prestasjon er preget av ledende og tilbakevisende indikatorer, samtidig som en også ignorerer måloppnåelse av ikke-finansielle objektiver (Kolk & Mauser, 2002). Hvis selskapet feiler på å styre driverne for de ikke-finansielle objektivene, så kan en risikere å miste kontrollen over tid, retningen en styrer, og til slutt hvorvidt driverne påvirker den finansielle prestasjonen på en positiv eller negativ måte (Hansen & Schaltegger, 2016). Når vinklingen er slik, så kan funnene i denne mastergradsavhandlingen også være foruroligende, da det ikke per skrivende stund er økonomisk lønnsomt å være pådriver for en bærekraftig utvikling, noe som også de empiriske funnene i **Figur 7** viser. Når markedet bedriftene opererer i ikke benytter de samme settene med forutsetninger, vil arbeidet med å implementere bærekraftige initiativer kunne forsvinne eller minkes for pådriverne.

Fra teorikapittelet kan en si at ESG og bærekraft går hånd i hånd. ESG rammeverket viser ikke kun til svart eller hvit, men også gråsonene i mellom ytterpunktene (Furuseth, 2015). Fra innhentet empiri ser arbeidsgruppen at det eksisterer flere initiativer fra bedriftene om bærekraftig utvikling. Initiativene dekker alt fra samfunnsøkonomiske analyser til bøteleggelser om ikke krav om bærekraftig utvikling imøtekommes. Dette viser at samfunnet og bedriftene er kommet et godt stykke på vei. Enkelte bedrifter har etablert interne løsninger for hvordan de skal fortsette arbeidet med å videreutvikle økonomisk bærekraft i egen virksomhet. Likevel eksisterer det store forbedringspotensialer, siden det ikke er etablert tydelige nok nasjonale eller internasjonale regler og retningslinjer for hvordan dette arbeidet skal videreutvikles.

Et stort spørsmål mange av de intervjuede bedriftene har, er om hvem som skal ta regningen for den økte satsningen på bærekraftig drift. Et eksempel på en finansieringsstruktur er et tilbud som kommer fra norske banker om «grønne lån». For å få dette innvilget må virksomhetene legge frem en strukturert plan på hvordan midlene skal benyttes og hvilken gevinst denne bærekraftssatsningen vil gi for bedriften (DNB, 2023). En slik mulighet vil gi bedriften en økt fleksibilitet, men fra den innhentede empirien ser arbeidsgruppen at denne muligheten ikke er godt nok forankret ute i bedriftene. Kunnskapen om denne type lån ble ikke nevnt så hyppig i intervjuprosessen. En grunn til dette kan være at det koster mer å innføre bærekraftige driftsprosesser, enn hva bedriften får tilbake, noe som igjen også kan gjenspeiles i **Figur 7**. En annen årsak kan være at bedriftene ikke har nok kunnskap knyttet til slike lån eller at driften bedriftene har, ikke kvalifiserer til å kunne benytte dette tilbudet. Med bakgrunn i dette er det naturlig å tenke at retningslinjene som eksisterer ikke treffer godt nok, fordi en bærekraftig satsning ikke må gå utover bedriftens soliditet og økonomiske situasjon som kan skape unødvendig risiko for bedriften. Derfor kan en vurdere om det per i dag ikke er overensstemmelse mellom virkemidler for bedrifter som ønsker å fronte økonomiske bærekraftige valg, fremfor mindre bærekraftige arbeidsprosesser. Hvis dette er situasjonen for bransjen, er det naturlig at mange av aktørene holder tilbake sine forslag og planer, før tydeligere retningslinjer og utarbeidede planer er lagt frem. Ifølge litteratur til Dias-Sardinha and Reijnders (2005), ser en at lovpålegg er en måte å regulere bedrifters bidrag til en bærekraftig utvikling, da det også bidrar til kostnad- og risikoreduksjon. Dette kan bidra til et rettferdig konkurransegrunnlag og som kan bidra som en naturlig pådriver til et økt bærekraftsfokus. Dette er et fokusområde som på sikt vil komme til å påvirke de deltakende bedriftene i arbeidsgruppens studie, men som per i dag bidrar til markedsusikkerhet.

En gjenganger i intervjuene er at det eksisterer stor usikkerhet knyttet til det videre arbeidet innenfor bærekraftig økonomisk utvikling. Av den grunn er det derfor lite progresjon knyttet til økonomisk bærekraftig utvikling, til tross for at det er blitt etablert som et punkt i bedriftenes strategi. Fra litteraturen rundt SBSC, så er det mye omdiskutert hvordan en skal balansere de ulike perspektivene mellom finansielle og ikke-finansielle indikatorer (Eifert & Julmi, 2022; Jassem et al., 2022; Mio et al., 2022). Likevel fremstår det en enighet om at en må vekte bærekraftsdimensjonene likt i strategiformuleringen. Empirien i denne studien indikerer også at det kan være utfordrende for virksomhetene å balansere de tre bærekraftsdimensjonene i styringssammenheng. Veien videre for å øke gjennomføringsgraden og implementeringen vil være å praktisere dagens tiltak i større grad, men for at det skal skje må det også komme lovpålagte krav. Dette vil medføre en bredere markedsoverensstemmelse for hva som er gjeldende innenfor bygg- og anleggsbransjen.

5.2 Sosiale indikatorer



Figur 8: Sosiale indikatorer

Empirien viser at det eksisterer et stort fokus på sosiale indikatorer da de har innvirkning på bedriftens langsiktige bærekraftsmål. Fra innhentet empiri som vist i **Figur 8** ser arbeidsgruppen at HMS, lokal arbeidskraft og bruk av en bærekraftige ressurskjede er mest fremtredende, men at likestilling også i flere tilfeller blir nevnt. Dette kan skyldes at virksomhetene inngår i et bransjesegment som er preget av høy sosial eksponering eller som er miljø sensitive (Eifert & Julmi, 2022, p. 4). Herav blir det miljømessige og sosiale perspektivene ofte særdeles relevant i en strategisk sammenheng, og en ser dette igjen i antall fokusområder som er relevant for virksomhetene. Ved å fremme et slikt fokus vil forbedringer og utviklingspotensialer være viktig for bedriftenes omdømme, samtidig som bedriften fremmer en bærekraftig samfunnsutvikling. En kan derfor tenke at de nevnte punktene i **Figur 8** kan ses på som bedriftenes bærebjelker innenfor sosial bærekraftsutvikling.

HMS har over flere år vært et viktig punkt å ta høyde for innenfor bygg- og anleggsbransjen. Dette fordi rammeverk til HMS skal sikre trygge arbeidsforhold og redusere risikoen for ulykker. Innenfor HMS eksisterer det mange faktorer som bygg- og anleggsbransjen påvirkes av, hvor noen eksempler er at ansatte eksponeres for kjemikalier, støy og i de fleste tilfeller arbeidsplassens fysiske arbeidsmiljø. Fra empirien ser arbeidsgruppen at alle de intervjuede bedriftene er opptatt av å fremme deres arbeid knyttet til HMS, noe som også trekkes frem i **Figur 8**. Dette arbeidet er en viktig faktor for alle bedriftene. Videre ser arbeidsgruppen at alle bedriftene benytter målingssystemer for å følge opp og ha oversikten over arbeidsskader samt at retningslinjene for vernetiltak på arbeidsplassen følges.

Arbeidet med å utvikle HMS er i alle bedriftene forankret hos ledelsen, og er en del av bedriftenes fokus knyttet til sosial bærekraftig utvikling. Av den grunn settes det av mye ressurser til å opprettholde arbeidsplassenes gode statistikker knyttet til skadesaker både hos ansatte, men også miljø. Innenfor bygg- og anleggsbransjen er det også en rask teknologisk utvikling som tas i bruk i ulike arbeidsprosesser. Derfor vil det være viktig for bedriftene å følge med på utviklingen og være

endringsvillige, også i HMS arbeidet. På sikt vil det bli behov for nye tiltak på grunn av teknologi og utdaterte arbeidsprosesser.

Fra empirien ser arbeidsgruppen at ingen bedrifter snakker om «turnover» blant ansatte. Det er ikke sikkert at dette er en utfordring, men bedriftene bør ha et slikt fokus i sitt HMS-arbeid. Stor utskiftning av ansatte kan ha negativ innvirkning på både kultur for HMS arbeidet, men også tillit og samarbeid mellom arbeidstaker og ledelsen. En høy «turnover» kan i mange tilfeller medføre en lavere grad av erfaring og kompetanse i bedriften-, som over tid kan medføre til økt risiko på arbeidsplassen. Når det er stor gjennomstrømning av ansatte på en arbeidsplass kan det i tillegg være vanskelig å kartlegge HMS arbeidet, da kontinuitet er en viktig faktor for å kunne evaluere eget arbeidsmiljø. For å motvirke denne prosessen er det et viktig element at ledelsen prioriterer utviklingen av HMS, samtidig som arbeidstakerne inkluderes i HMS-arbeidet for å få et økt eierskap. I dagens bygg- og anleggsbransje eksisterer det mangel på fagfolk innenfor flere områder. Ved å inkludere arbeidstakere i å utvikle gode systemer kan det også være med på å gjøre bedriften attraktiv som arbeidsgiver. Dette kan dermed også øke muligheten for tilgang til dyktige ansatte, slik at utviklingsmulighetene innenfor bærekraft er til stede og gir bedriften en konkurransefordel.

Fra eksisterende teori kan arbeidsgruppen også se at bygg- og anleggsbransjen er den mest mannsdominerte bransjen i Norge (Dalsegg et al., 2022, pp. 21-23). For at likestilling skal kunne oppnås i større grad vil bransjen være avhengig av å innføre tiltak som gjør at kvinner søker seg til disse arbeidsplassene. Eksempler på tiltak er egne garderobes, kulturendring og arbeide for å ha tilgang på kvinnelige rollemodeller. Fra innhentet empiri kan arbeidsgruppen se at de deltagende bedriftene er opptatt av å fremme fokus på likestilling, men det er ikke like tydelig som de tre andre fokusområdene i **Figur 8**. Fokuset på likestilling er et område som stadig utvikles, noe som empirien også viste og som støttes av eksisterende teori. Teorien viser til at en god kjønnsbalanse i bedrifter ikke bare bygger oppunder likestillingsperspektivet, men også er viktig for å fremme en konkurransefordel over tid. Fra innhentet empiri ser arbeidsgruppen at bransjen har «en vei å gå», da de rekrutterer dårlig blant kvinner og samtidig ikke har full likestilling mellom kjønnene. Bedriftene har et behov for å øke fokus og fronte sitt arbeid for likestilling.

Videre kan en se at forankringen av lokal arbeidskraft står sterkt i bedriftenes sosiale handlingsplan. Bedriftene som har deltatt i intervjuene har noen strukturelle forskjeller, da noen er offentlige bedrifter og andre er private. Selv om den strukturelle oppbygningen av bedriftene er forskjellige viser den innhentede empirien at alle ønsker å benytte lokal arbeidskraft, noe som også kommer frem i **Figur 8**. Lokal arbeidskraft kommer gjennom å ansette lokalt, benytte lokale underleverandører og benytte seg av lokale ressurser så langt det lar seg gjøre. Disse tiltakene er punkter som har stor prioritering blant bedriftene, fordi det kan skape en større velvilje og positivitet i lokalsamfunnet. Dette gjelder særlig der prosjekter er kontroversielle, fordi bedriften da er med på å bidra til verdiskapning i lokalsamfunnet. Dette vil potensielt føre til en bedre tilgang på lokale anbud, økt gjennomføringsvilje fra kommune og andre innflytelsesrike personer i lokalsamfunnet og en miljøgevinst i form av en kortreist ressurstilgang som også er sosialt bærekraftig. Fra empirien kan arbeidsgruppen se at samtlige bedrifter også vektlegger å skape bedriftstilhørighet gjennom å fremme en sosial innflytelse. Dette arbeidet er i hovedsak gjennom verdiskapende initiativer for lokalsamfunnet. Eksempler på dette er i hovedsak pengestøtte til lokale idrettsklubber eller arbeid som skaper verdier i lokalsamfunnet som brukervennlig infrastruktur for å nevne noe.

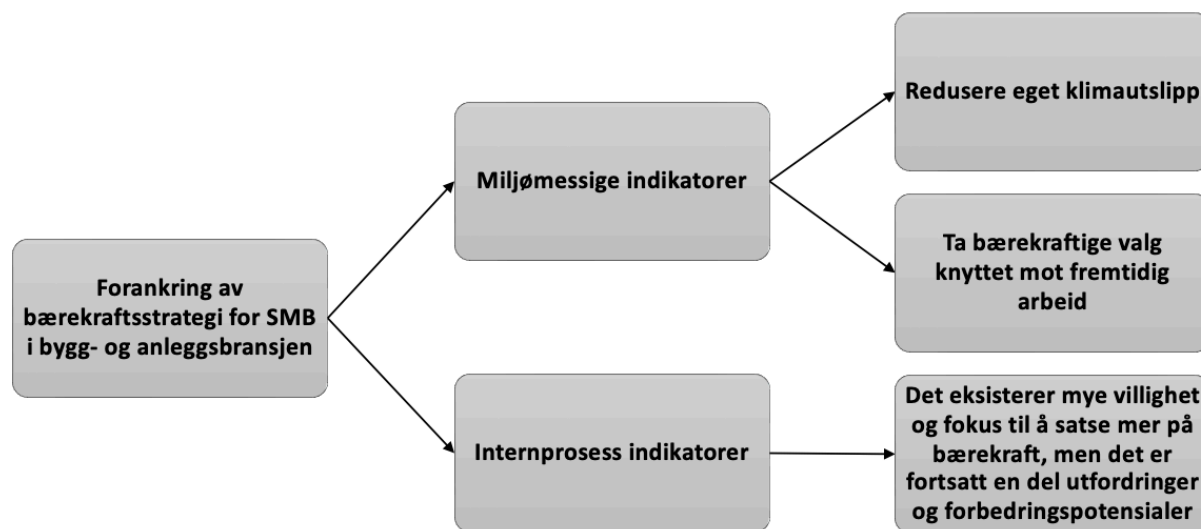
Fra innsamlet empiri ser arbeidsgruppen at bruk av bærekraftig ressurskjede er et fremtredende tema for bedriftene, og er det siste hovedpunktet som kommer frem i **Figur 8**. Viktigheten av å ha kontroll på sin egen ressurskjede har aldri vært viktigere enn hva det er i dag, da markedet har mange underleverandører som opererer uetisk og ikke bærekraftig. Fra teorien kan en se at FNs bærekraftsmål nummer 12 fronter arbeidet med å kontrollere en bærekraftig ressurskjede som inneholder alt fra bærekraftig ressursbruk, avfallshåndtering og fremme ansvarlig praksis i hele verdikjeden, for å nevne noen (Wilkinson, 2022).

Fra empirien ser arbeidsgruppen at særlig to av de intervjuede bedriftene benyttet sin «tyngde» i markedet for å fremme en bærekraftig ressurskjede. Store bedrifter har en stor påvirkningskraft, gjennom sin innkjøpsmakt. Denne makten kan fremkomme gjennom innkjøpsprosessen, hvor aktuelle bærekraftige kriterier legges til grunn. En slik fremgangsmåte påvirker også underleverandørenes ressurskjede. Et relevant punkt for diskusjon er hvor langt ned i ressurskjeden ansvaret med å følge opp en sunn og bærekraftig ressurskjede skal gå, da dette er et komplekst og ressurskrevende arbeid. I dette arbeidet inkluderes også om produktene er etisk riktige i forhold til materialbruk, arbeidsforhold under produksjonen og transport av materialene.

Fra empirien ser arbeidsgruppen at bedriftene er opptatt av å fremme sitt fokus på ressurskjeden, men at det eksisterer potensielt store mangler siden ressurskjeden kan bestå av flere underleverandører. Arbeidet med å følge opp underleverandørenes ressurskjede ble ikke nevneverdig nevnt av intervjuobjektene. Av den grunn kan det antas at det ikke eksisterer kontroll på underleverandørenes samarbeidspartnere med henhold til materialers utvinningssted, hvilke arbeidsforhold som eksisterer samt hvordan prosessen med utvinning eller utvikling av produktet foregår. I flere tilfeller vil dyrere lokalproduserte produkter forbedre en ressurskjede da en i større grad har kontroll på arbeidsforhold, tilgang på nyere teknologi og at materialene har kortere reisevei. På sikt kan det også gi reduserte kostnader knyttet til transport og bedre samarbeidsavtaler, fordi andre gevinster som at en større andel av verdiene blir igjen i nærmiljøet.

I bransjen er det et felles fokus på å benytte en bærekraftig ressurskjede da det bidrar til en bedre samfunnsøkonomi. Videre ser en fra empirien at arbeidet i bedriftene har eksistert over tid, fordi det har skjedd en endring i bevisstgjøringen i eget arbeid. Bedriftene har fått økt fokus på bærekraftig ressurskjede. Derfor må arbeidet med å belyse og fokusere på en sosial bærekraftig ressurskjede fortsette, fordi det fortsatt eksisterer store forbedringspotensialer. I markedet er det fortsatt mange uetiske underleverandører og bedrifter som utnytter potensialet som er tilgjengelig, i form av et økonomisk utbytte. Fra den innsamlede empirien var det lite som tydet på at de sosiale fokusområdene var forankret blant overordnede bærekraftsstrategier. Fokusområdene var derimot hensyntatt i styringssystemer som dekket de nevnte sosiale indikatorene. Ifølge Eifert and Julmi (2022, p. 8) blir dette ofte tilfellet når en forsøker å integrere bærekraftsdimensjonene. Konsekvensene av dette kan bli at en ikke får koblet disse systemene oppimot den generelle virksomhetsstyringen. Videre kan dette medføre at en ikke får synliggjort sosiale- og miljømessige problemområder, som igjen kan ha innvirkninger på de økonomiske prestasjonsområdene. For å kunne utforme en bærekraftsstrategi poengterer Eifert and Julmi (2022) at en må vektlegge de økonomiske, sosiale og miljømessige dimensjonene likt, og dette blir igjen en forutsetning for å benytte SBSC.

5.3 Miljøinitiativer & styringssituasjon



Figur 9: Miljø og styringssituasjon

Den innsamlede empirien viser at bærekraftsarbeid er svært aktuelt for de ulike bedriftene, men forankringen av bærekraftsinitiativene er på forskjellige stadier. I tillegg er omfanget av arbeidet svært forskjellig-, og aktørene har ulike tilnærminger, drivere og retninger på initiativene. Trekker en i retning av litteraturen, så viser den at driverne for det miljømessige aspektet er det mest omdiskuterte innenfor SBSC (Mio et al., 2022). Videre antyd det studien til Mio et al. (2022) at miljøstrategier, initiativer og målinger representerte det første steget mot å underbygge bærekraftsmål. Ser en på resultatene av denne masteroppgaven, så er det miljømessige perspektivet også det mest omdiskuterte, og empirien viser svært forskjellige tilnærminger for integrering av bærekraft. Med andre ord fremstår det ikke en bransjestandard eller felles retning på hvordan virksomhetene innenfor bygg- og anlegg arbeider med bærekraftige prosesser innenfor det miljømessige perspektivet. Likevel kan en anse at flere operasjonelle tiltak er sammenfallende, mens de organisatoriske tiltakene varierer i større grad. Videre kan en antyde at de mer operasjonelle tiltakene er enklere å gjennomføre, og dette omfatter ofte søppelsortering, materialforbruk, resirkulering og drivstofforbruk. Dette er arbeid som faller under det miljømessige i **Figur 9**. Derimot virker det som om de organisatoriske tiltakene er mer krevende. Dette omfatter strategiske valg, organisatoriske systemer, og retningslinjer for virksomhetsstyring i en bærekraftssammenheng, noe som også fremkommer i **Figur 9** innenfor internprosessen.

Blant aktørene virker det som at flere av de operasjonelle initiativene er godt forankret, og at prosjektene i bedriftene har fokus på å etterleve de gitte føringene. Søppelsortering er et av de operasjonelle initiativene som det eksisterer mye bevissthet rundt. Årsaken til dette skyldes etablerte målsettinger, egen miljøbevissthet og føringer som følge av styringssystemene. Flere av aktørene har miljøstyringssystemer, og det medfører at det er etablert systemer for å ivareta dette kravet. Til tross for dette ble det nevnt i intervjuene at bedriftene har utfordringer i forbindelser med overskuddsmaterialer og gjenbruk av dette. Denne utfordringen gjaldt både materialforbruk og gjenbruk av masser. Årsakene til dette kom ofte som en følge av at bedriften ikke har god nok lagringskapasitet, at planleggingen medførte overskuddsmaterialer eller at bedriften ikke klarte å

koordinere med andre løpende prosjekter for å kunne gjennomføre gjenbruk i praksis. Likevel ble det uttrykt at flere ønsket å redusere avfall, og en aktør hadde startet opp prøveprosjekter for å se om en kunne få frem tiltak som understøttet denne tematikken.

Bransjen er også bevisst på arbeidet med å redusere sine transportrelaterte utslipp. Dette anses også av arbeidsgruppen som en av de operasjonelle initiativene, hvor aktørene iverksetter tiltak. Flere av virksomhetene var opptatt av å skifte ut bilparkene til elektriske kjøretøy, samt at de var opptatt av å benytte lokale leverandører for å redusere kjørelengden og CO₂-utslipp. Enkelte av intervju kandidatene var klar over at mye av utslippet deres kom gjennom kjøring.

FNs bærekraftsmål er generelt også et sentralt tema i bransjen, men bare tre intervju kandidater nevnte dem i forbindelse med intervjugjennomførelsen. I motsetning viste deres respektive årsrapporter at fire av fem bedrifter har innlemmet bærekraftsmålene i egen virksomhet. Dette kan trolig ses i sammenheng med at det er flere virksomheter som er i startfasen med å implementere bærekraftsmål i organisasjonene sine. Herav kan en anta at FN's bærekraftsmål ikke er så godt forankret på alle nivå i organisasjonene eller blant virksomhetens ansatte. I motsetning til dette så informerte enkelte bedrifter at det var flere av deres samarbeidspartnere i ulike prosjekter som benyttet bærekraftsmålene i arbeid. Dette gjør at en kan anse disse bærekraftsmålene som delvis integrert i bransjen, men at en ser tendenser og forutsetning for å operasjonalisere dem på en mer helhetlig måte.

En klar forskjell som arbeidsgruppen registrerte fra den miljømessige empirien, er hvordan virksomhetene satser på sine strategiske bærekraftsinitiativer. Empiren viste at det overordnede utgangspunkt i FN's bærekraftsmål var felles og det samme var visjonen om klimagassreduksjon mot «net zero», men den videre bærekraftstilpasningen viste seg å være ulik hos bedriftene. Dette viser seg gjennom ulike initiativer i form av organisatoriske tilpasninger og føringer, på hvordan bedriftene vil styre sin virksomhet mot flere bærekraftige aktiviteter. Arbeidsgruppen registrerte flere forskjellige innfallsvinkler fra bedriftene, for at de skulle oppnå og understøtte bærekraftssatsningen. Dette ble presentert i form av styringssystemer, verktøy og strategiske retningslinjer.

Med utgangspunkt i bærekraftsmålene og at bedriftene er i startfasen med å implementere bærekraft, vil det være rimelig å anta at dette også medfører en del nye retningslinjer for virksomhetene. Miljøstyringssystemene vil ha krav om internprosesser og prosedyrer som må følges. Dette kan derfor innføres for å understøtte implementeringen av bærekraftsstrategier, samt legge føringer for å understøtte KPIer. Denne målsettingen kan derfor understøttes av målinger som allerede kobler KPI til de overordnede strategiske mål, eller bærekraftsmålene eksplisitt. Dette kan derfor være et utgangspunkt for å etablere et nødvendig system for å kunne innlemme en bærekraftig drift, på en helhetlig måte i virksomhetens styring. For noen virksomheter fremkom det en bevissthet rundt implementeringen av miljøstyringssystemet, men en kan likevel stille spørsmål om bærekraft er implementert på en helhetlig måte i bedriftene. Det er langt frem fra å være i startfasen av en implementering, til å ha en fullstendig bærekraftig drift, men miljøstyringssystemet kan være en hensiktsmessig investering for å gjennomføre en helhetlig implementering av bærekraftsstrategien.

Andre verktøy som kan være nødvendig for å innlemme bærekraft i organisasjonene kan være klimaregnskap og rapportering av forbruk. Fra datainnsamlingen kom det frem at tre av fem virksomheter kartla sine utslipp i form av klimaregnskap, mens en fjerde rapporterte aktivitetsdata videre til sitt morselskap. Klimaregnskap kan benyttes som et verktøy til å understøtte virksomhetenes målsetting om å redusere sine klimagassutslipp. Dette kan bli særlig aktuelt hvis en har som målsetting å nå bærekraftsmålene samt oppnå «net zero». Ved å rapportere og måle utslippene sine kan en få et godt karleggingsgrunnlag samt muligheten til å identifisere sine utslippsaktiviteter. Videre kan en iverksette tiltak og målsettinger for å understøtte bærekraftsstrategiene og bærekraftsmålene. En kan også etablere krav til sine underleverandører om å rapportere på forbruk eller føre klimaregnskap. På denne måten kan bedriftene danne seg et mer helhetlig og korrekt utslippsbilde for hele organisasjonens aktiviteter. Ved å ha egne klimaregnskap og kreve dette fra underleverandører, kan en igjen få operasjonalisert kontrollen over sine utslipp og etablere strategier mot å bli en mer bærekraftig virksomhet.

Blant de intervjuede bedriftene var det en som nevnte at de hadde skrevet under på strakstiltak som Grønn Byggallianse har etablert. Her adapterte en ti føringer på hvordan virksomheten skal styres bærekraftig, og bygge oppunder bærekraftsmålene mot 2050. Dette gjør at en får ekstern føring for hvordan en skal gjennomføre sine bærekraftsinitiativer. Dette er også en fremgangsmåte for å implementere bærekraft i virksomheten. Et annet satsningsområde som kom frem blant to andre virksomheter, er fokus på det ytre miljøet. For en av bedriftene er bærekraft og ytre miljø to viktige faktorer i beslutningsprosessen for nye prosjekter. Mens for den andre bedriften kom det ytre miljøfokuset frem gjennom egen internsatsning, men også som følge av krav fra oppdragsgiver. I disse tilfellene kan en se at ytre miljø er operasjonalisert på en grundig måte i prosjektene. Den ene aktøren gjennomførte analyse av samfunnsøkonomisk nytteverdi, som igjen ble videreformidlet gjennom flere målsettinger. På denne måten oppnår en parametere for blant annet forurensning, nettopåvirkning på verdifulle arealer og naturvannfall, klima og sirkulærøkonomi. Mens den andre aktøren opplevde krav fra arbeidsgiver med rapportering innenfor søppelsortering, miljøfotavtrykk, svarteliste, rødmerking og aktivitetsdata. I tillegg har denne bedriften risikovurdering og rapportering av ytre miljø, både eksternt og internt til eget bruk. Dette er en måte å få etablert et helhetlig system på, for å ivareta det ytre miljøet. En tredje aktør etablerte også fokus på ytre miljø ved å foretrekke prosjekter hvor en gjenbruger tidligere industri- eller bebygde områder. Her ser en at tre aktører kan samarbeide om å ivareta en bærekraftig utvikling ytterligere, ved å sette prosjektgjennomførelsen inn i et større perspektiv. De satte fokus på å redusere miljøpåvirkningene gjennom å redusere natur- og arealinngrep. Dette ved å bruke allerede etablert infrastruktur.

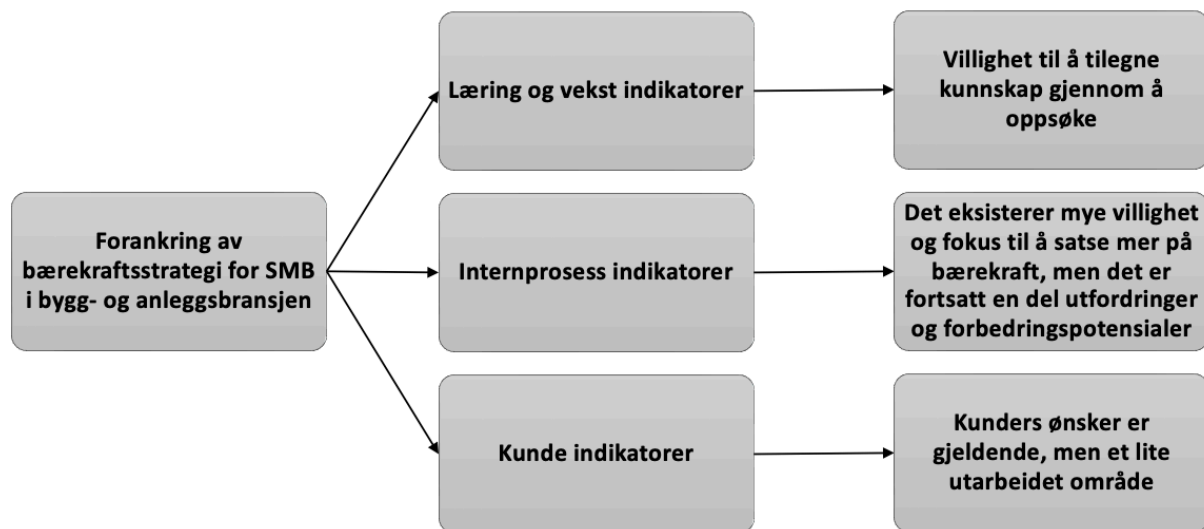
BREEAM-sertifiserte prosjekter var også et gjentagende tema i intervjuene. Det kom frem at å sertifisere prosjekter var både kostands- og ressurskrevende, men å gjennomføre det gav andre muligheter. En av informantene beskrev at dette var et område som bedriften ønsket å se nærmere på. Dette ville de gjøre i sammenheng med at de var i startfasen for å implementere bærekraftsstrategier i organisasjonen. Samme aktør så mulighetene i form av at leietakere for næringsbygg trolig ønsket slike sertifiseringer. En annen aktør har etablert krav til BREEAM-sertifisering ved alle prosjekter over en viss konstansgrense. Herav blir dette inkludert i virksomhetens strategiske satsning. En tredje aktør hadde gjennomført BREEAM-prosjekter tidligere, som følge av interne føringskrav fra ledelsen. Bedriftens representant bekreftet at slike prosjekter ble dyrere. I deres tilfelle viste det seg også at det ekstra dokumenteringsarbeidet i BREEAM, samstemte

godt overens med de allerede etablerte gjennomføringsrutinene som bedriften hadde. En utfordring som ble nevnt fra samme informant var at virksomheten ikke oppfattet betalingsvillighet fra kunden for å gjennomføre sertifiseringsprosjekter. Aktøren som ønsket å iverksette arbeid med BREEAM-sertifiseringer poengterte også det samme. De har heller ikke møtt betalingsvillighet for dette i prosjektene. Dette gjaldt både offentlige aktører som i utgangspunktet hadde bærekraftsambisjoner i prosjektene og private bedrifter. Herav kan en registrere en villighet og kompetanse for å gjennomføre slike sertifiseringsprosjekter, men at det ifølge aktørene er manglende etterspørsel i markedet som gjør at dette ikke gjennomføres i større grad.

En annen utfordring ved å gjennomføre bærekraftige prosjekter kommer frem gjennom regulatoriske føringer. Det etableres en del krav som de ulike aktørene må følge, blant annet nevnes prosjektfunksjonskrav, anbud, myndighetskrav og andre krav fra overordnede organisasjoner. En virksomhet nevnte at standardkravene til utformingen av et prosjekt var nokså rigide, og at det derfor kunne være vanskelig å gjennomføre bærekraftige alternativer. En annen virksomhet nevnte også at prosjekteier kunne sette krav for hvilke materialer en kunne benytte i prosjektsammenheng. Dette kan være utfordrende å gjennomføre med tanke på å redusere klimagassutslippet i prosjekter. Samme organisasjon nevnte også at anbudskravet inneholdt myke parametere på bærekraft, men at dette opplevdes som nokså rigide. Hvis en som leverandør møter en kombinasjon av strenge funksjonskrav, forutbestemt materialvalg og krav om klimagassreduksjon, så kan det være utfordrende å levere på bærekraftsparametrene. Dette medfører at en mister en del handlingsrom som leverandør. Virksomheten presiserer at kunden dermed bommer med sine krav, da bedriften faktisk kunne gjennomføre prosjektet med tanke på bedre ytre miljø løsninger. I motsetning var det en annen virksomhet som etablerte anbud med krav om klimagassreduksjon i forhold til en baseline, men med friere utføringsvalg for kunden. Andre aktører opplever at det er pris og kvalitet som blir gjeldende i anbudprosesser, og får derfor ikke konkurrert på bærekraft. Derfor kan en si at anbudprosesser, kundens betalingsvillighet og tekniske utføringskrav kan være med å motvirke bærekraftsinitiativer. Av denne grunnen kan det også være krevende å satse på en bærekraftsstrategi, samt å prioritere kostnadene til å tilegne seg bærekraftskunnskaper og integrere bærekraft i sine virksomheter. Utfordringen blir derfor at de fleste bedriftene ikke stiller med fordelaktige bærekraftskrav i sine tilbud, men heller følger de etablerte kravene på pris og kvalitet.

Fra evalueringsstudien til Dias-Sardinha and Reijnders (2005), ble det kartlagt et sprik blant bærekraftsdriverne til de involverte virksomhetene, noe som også sammenfaller med arbeidsgruppens funn. I deres studie ble tre virksomhets-kategorier presentert: en fokuserte kun på å redusere kostander og følge myndighetskrav, en annen var drevet av føringer fra morselskapet og intern konkurransedyktighet, mens en siste var preget av intern drivkraft og anså bærekraftsprestasjon som en måte å øke konkurransedyktighet og understøtte virksomhetsstrategien. I arbeidsgruppens studie kan en også dra paralleller til denne kategoriseringen. Blant virksomhetene i vår studie, har én implementert bærekraft på en helhetlig måte, én annen har noen interninitiativer og følger krav fra morselskap, mens de resterende er i startfasen med å implementere bærekraft i sine respektive bedrifter.

5.4 Læring og vekst-, internprosess- og kunde indikatorer



Figur 10: Læring og vekst-, internprosess- og kunde indikatorer

Fra innhentet empiri ser arbeidsgruppen at fokuset på læring og vekst-, internprosess- og kunde indikatorene er lavere enn fokuset på økonomi-, sosial- og miljømessige indikatorer knyttet opp mot en bærekraftig utvikling. Årsakene til dette kan være flere, men for bedrifter som ønsker en bærekraftig utvikling er de økonomiske-, sosiale- og miljømessige indikatorene viktigst per i dag for bedrifters utvikling. I tillegg kan bedrifters omdømme skades, kunder kan velge andre alternativer og bedrifter kan ha vanskeligheter med å følge opp juridiske og regulatoriske krav om ikke fokuset på økonomiske-, sosiale- og miljømessige indikatorer ivaretas.

Fra empirien kommer det også frem at det er vanskelig å få tydelige måleresultater på læring og vekst-, internprosesser- og kundeindikatorer. Dette skyldes i stor grad mangel på enkle systemer og registreringsmetoder som kan gi målbare parametere. Dette medfører at fokuset på læring og vekst-, internprosess- og kundeindikatorene er nedprioritert. Selv om det er viktig å gjennomføre bærekraftig arbeid på alle områder, så ser bedriftene sine begrensninger med hensyn på kapasitet til å prioritere alle indikatorer likt, da dette vil være et tid- og ressurskrevende arbeid. Hsu et al. (2017) formidler også at det kan være veldig utfordrende for SMBer å implementere alle relevante prestasjonsindikatorer samtidig, ettersom at kapasiteten og mangel på ressurser kan være begrensende faktorer. Det kan derfor bli utfordrende å gjennomføre en effektiv implementering av bærekraftsinitiativene. Videre poengterte Hsu et al. (2017) at en burde iverksette bærekraftsinitiativer som forskjellige prestasjonsimplementeringsstrategier. Dette kan igjen være med å understøtte de varierende bærekraftsadaptasjonene som er tilstedeværende blant de respektive virksomhetene. Den gradvise adaptasjonen var vesentlig ettersom at SMBer utgjør viktige roller i utviklingen av bærekraftige ressurskjedesystemer, og for den økonomiske utviklingen i de respektive landene.

Markedsituasjonen for de fleste bedriftene kan oppleves som rigid og fast, på grunn av regulatoriske føringer. Dette kan igjen medføre utfordringer knyttet til bedriftenes bærekraftssatsning. Fra empirien registrerte arbeidsgruppen at det eksisterte flere regulatoriske føringer i anbudsprosesser og i tekniske standarder. Dette i kombinasjon med kundens betalingsvillighet, gjør at de økonomiske

rammene for gjennomføring av prosjekter ofte er etablert i forkant av anbudsinnleveringene. Derfor opplever flere aktører at bygg- og anleggsbransjen har liten innflytelse for å kunne gjennomføre prosjekter med ytterligere bærekraftssatsninger og flere bærekraftige løsninger. Dette medfører at ytre miljørapporter, klimaregnskap og rapportering generelt ikke benyttes proaktivt, men oppleves som et dokumentasjonskrav i ferdigstillelse av prosjekter. Dette kunne til fordel blitt vektlagt ytterligere i anbudsprosesser, slik at bærekraft oppnår en høyere prioritet i konkurransesammenheng. Ved at markedet og interessenter tilrettelegger for bærekraftig arbeid, vil det også være enklere for virksomhetene å etterleve en bærekraftig organisasjonsmodell.

Selv om ressursbruken knyttet til læring og vekst-, internprosess- og kunde indikatorer er mindre enn de øvrige, eksisterer det allikevel et arbeid knyttet til denne tematikken på verktøy og systemer som kan gi bedriften gode nok tilbakemeldinger på ønsket bærekraftig utvikling. **Figur 10** fremhever det mest fremtredende svaret innenfor de respektive indikatorene. Med dette iverksetter en et ytterligere bærekraftsfokus ved at virksomhetene ser på flere mulige kombinasjoner av allerede kjente verktøy og systemer. For å imøtekomme bærekraft på en helhetlig måte velger virksomhetene å etablere FNs bærekraftsmål og andre overordnede målsetninger, som igjen understøttes av ulike KPIer. Dette blir også understøttet av industri-spesifikke ESG-standarder. Fra resultatene får en også inntrykk av at BREEAM og ISO er de mest fremtredende sertifiseringsordningene, og at det er viktige satsningsområder for å få til måleverktøy i fremtiden. Litteraturen understreker også en anbefaling knyttet til å benytte eksterne rammeverk som GRI og ISO som bærekraftsrelaterte retningslinjer for å etablere tilhørende KPIer (Eifert & Julmi, 2022; Schaltegger & Wagner, 2006). Herav vil de eksterne rammeverkene kunne være kompatible med egen bærekraftsstrategi (for eksempel ved bruk av SBSC), ettersom begge burde inkludere de tre bærekraftsdimensjonene. Ved å benytte denne tilnærmingen vil en kunne oppnå økt bevissthet, fremme virksomhetens ansvarlighet og etablere «benchmarkingsgrunnlag». I forbindelse med sertifiseringsstandardene som er nevnt i denne studien, så opplevde arbeidsgruppen at det eksisterer et sprik i bransjen, hvor noen er kommet langt med å ta i bruk de nevnte verktøyene. Verktøyene vil også være et hjelpemiddel for bedriftene til å opprettholde lik og jevn kvalitet på leveranser. Andre bedrifter er ikke kommet like langt med å ta i bruk de ESG-relaterte standardene, men de ser dette som en utviklingsmulighet og et godt bidrag til økt fokus på bærekraftig drift i fremtiden. Et slikt arbeid vil være med på å standardisere arbeidsrutiner og igjen kunne gi mindre svinn og unødvendige arbeidsprosesser.

Implementering og forbedring av helhetlige bærekraftsinitiativer kan være en krevende prosess, og Hsu et al. (2017) anbefaler at SMBer fokuserer på å implementere prestasjonsindikatorer. Dette gjør at virksomhetene kan fokusere på essensielle KPIer, slik at en tilrettelegger for en systematisk og effektiv bærekraftsimplementering. Derav kan virksomhetene bli bedre rustet til å bli bærekraftige selskaper, tilrettelegge for velfungerende forsyningskjedesystemer og opprettholde økonomisk vekst. Mio et al. (2022) underbygger at den nevnte tematikken er et underrepresentert forskningsområde i forhold til SMBer. Herav bidrar arbeidsgruppens studie til å sette søkelys på fenomenet, men operasjonaliseringen av SBSC gjennom et analytisk rammeverk gjør at masterprosjektet likevel skiller seg fra annen litteratur. Blant den innsamlede empirien kan en også antyde lovende forutsetninger for at virksomhetene kan utvikle seg til å bli mer bærekraftige selskaper. Herav virker det å være drivkrefter og initiativer som kan være med å drive en ytterligere bærekraftssatsning i de respektive selskapene. For virksomhetene hvor initiativene er kommet lengst, så kunne en bærekraftig balansert målstyring i form av SBSC vært et lovende verktøy for å drive selskapene mot

bærekraftsmålene. For virksomhetene som er i startfasen med å implementere bærekraft, så kan det i første omgang virke hensiktsmessig å legge fokus på de essensielle bærekraftsrelaterte prestasjonsmålingene, og ta hensyn til dette i forhold til forretningspartnere, verdikjedene og regulatoriske føringer.

Uansett forankringsgrad så burde en involvere og engasjere toppledelsen i forbindelse med bærekraftsimplementeringen, slik at en kan diskutere handling og praksis relatert til de miljømessige utfordringene (Mio et al., 2022). Dette gjør at en kan innføre bærekraftsprinsipper for organisasjonen, tilrettelegge for kulturelle endringer, skape insentivprogram, investere i ansattes kunnskap, og oppmuntre for engasjement blant de ansatte; slik at en kan gjennomføre endringer i prosesser og systemer i virksomheten. Videre vil det kunne være gunstig å hensynta interessenters interesser og involvere virksomhetens ansatte i omstillingen (Eifert & Julmi, 2022). Dersom en benytter en streng ovenfra- og ned-tilnærming, vil det sannsynligvis kunne oppstå intern motstand. Ideelt så burde en ta hensyn til de tre bærekraftspektivene, men det er ingen konsensus på hvordan bærekraft blir implementert mest optimalt (Mio et al., 2022). Likevel anmoder litteraturen at det er viktig å integrere bærekraft i bedriftsstrategien; men at toppledelsens engasjement, organisasjonskultur, interessentenes interesser, organisasjonsstruktur, og bedriftsstørrelse representerer determinantene for en vellykket implementering. Fra den innsamlede empirien i dette masterprosjektet anses det derfor som fordelaktig å balansere de bærekraftsrelaterte prestasjonsmålingene, og få dem til å samsvare med regulatoriske føringer i første omgang. Dette gjelder særlig hvis en inngår i samarbeid eller i verdikjeden til andre selskaper. Deretter kan en følge de ovenfornevnte hensynene, og implementere bærekraftsstrategier. På denne måten kan egen struktur sammenfalle og komplimentere utenforliggende faktorer, slik at bærekraftsoperasjonaliseringen blir mer gjennomførbar. Dette kan på sikt føre til at en oppnår en bærekraftig balansert målstyring.

6 Konklusjon

Denne mastergradsavhandlingen har vurdert hvordan bærekraftsstrategier er forankret blant SMB-segmentet i bygg- og anleggsbransjen. For å gjennomføre denne evalueringen har arbeidsgruppen tatt utgangspunkt i SBSC-rammeverket og dens tilhørende perspektiver. ESG-aspektene ved rammeverket er blitt prioritert, men de resterende perspektivene er også inkludert for å gjennomføre en mer helhetlig vurdering. SBSC-rammeverket er operasjonalisert gjennom en flercasestudie, og resultatene er behandlet gjennom en cross-caseanalyse for å besvare oppgavens forskerspørsmål: **«Hvordan er bærekraftstrategier forankret blant små- og mellomstore bedrifter i bygg- og anleggsbransjen?»**.

Arbeidsgruppen har kommet frem til at fire av perspektivene i rammeverket inneholder praktisering som er sammenfallende blant de ulike virksomhetene. I tillegg viser empirien at for de to resterende perspektivene som er internprosess- og miljømessig, har bedriftene ulike tilnæringsmetoder. For de fire perspektivene kan en bransjestatus etableres. Det er innenfor økonomiske-, sosiale-, læring og vekst-, og kundeperspektivet som har like overordnede målsettinger og fokusområder. Blant perspektivene trekkes følgende fokusområder frem: prispress, HMS, likestilling, sunn verdikjede, lokal ressurskjede (lokal arbeidskraft, ressurser og initiativer), bærekraftsmålene, inkludering av lærlinger, og kundefokus. Dette ble opplevd som vesentlige fokusområder i bedriftene, men det fremkom også lokale variasjoner som følge av varierende tilnæringsgrad for ivaretagelse av perspektivene. For internprosess- og de miljømessige perspektivene ble det derimot registrert en større variasjon blant de ulike virksomhetene. I tillegg kan en registrere at disse to perspektivene sammenfaller, fordi det miljømessige perspektivet blir ivaretatt i bedriftenes internprosesser. Dette skjer i form av varierende kontrollsystemer og intern virksomhetsstyring. Her ser en at ESG-relaterte standarder som ISO og BREEAM nevnes som bransjeførende eller som mulige fremtidige satsningsområder. Likevel er virksomhetene på svært forskjellige stadier med å inkludere bærekraftsaspektene i sine respektive organisasjoner. En aktør var kommet langt i arbeidet med etableringen av bærekraftsstrategi, styringssystemer innenfor ESG-standardene og verktøy for å understøtte bærekraftsaspektet. Tre andre aktører oppga at de befant seg i en startfase med å implementere bærekraft i organisasjonen, og enkelte av aktørene hadde startet med miljøstyringssystemer eller verktøy som klimaregnskap. Arbeidsgruppen mener derfor at virksomhetene har etablert noen forutsetninger for å kunne fortsette arbeidet med å implementere bærekraft på en helhetlig måte. Videre kom det frem i intervjuene at bedriftenes internprosesser varierer som følge av lokasjon, reguleringskrav og pådriverne innenfor det miljømessige perspektivet. Likevel opplevde bedriftene utfordringer med bærekraftssatsningen i sammenheng med kunders betalingsvillighet, vektleggingen av miljøhensyn i anbudsprosesser og organisatoriske krav fra overordnede organer.

Den innsamlede empirien viser at forankringen av bærekraftsstrategier er på svært ulike stadier blant de intervjuede virksomhetene. En virksomhet har en veldig tydelig implementering. Her har den overordnede strategien etablert føringer for en bærekraftssatsning i styringssammenheng. Virksomheten gjennomfører en grundig prioritering og kartlegging av sine prosjekter, og dette er igjen understøttet av bærekraftsrelaterte styringssystemer og verktøy som klimaregnskap. En annen bedrift hadde også en god implementering av bærekraft, men dette kom gjennom operasjonaliserende tiltak og miljøpolicyer. Blant de tre resterende virksomhetene var

implementeringen av bærekraftsstrategier i en startfase. Det fremstår som at det eksisterer en god del bærekraftsinitiativer i bransjen, men at det er få virksomheter som foreløpig har bærekraftsstrategier som er forankret på et overordnet nivå. Likevel foreligger det en lovende utvikling og potensialer for implementering av bærekraftsstrategier, men den lave forankringsgraden skyldes at virksomhetene er i startfasen av denne prosessen.

6.1 Anbefalinger og videre arbeid

Gjennom mastergradsarbeidet har det vært et fokus knyttet til å belyse en tematikk som er i stor utvikling, grunnet dens samfunnsrelevans. Arbeidet har utforsket hvordan SBSC kan benyttes som et rammeverk for bedrifters bærekraftsutvikling. Herav kan en si at mastergradsarbeidet har belyst et arbeidsområde som har et stort potensial knyttet til seg og som kan gi økt samfunnsverdi knyttet mot et bærekraftig fremtidsarbeid. For at studien skal kunne bidra til å tette ytterligere kunnskapshull finnes det videre arbeidsområder som kan utforskes, men som må utdypes i større grad enn hva arbeidsgruppen har rukket. Dette anser arbeidsgruppen som videre arbeid og blir presentert i følgende kapittel.

Denne studien har gitt arbeidsgruppen innblikk i en bransje som på verdensbasis står for store mengder klimagassutslipp. Den innsamlede empirien har bidratt til å kartlegge en liten del innenfor SMB segmentet i bygg- og anleggsbransjen, og kan bidra til å belyse hvordan bærekraftig arbeid blir gjennomført per i dag. Selv om det er fokus på arbeidet med en bærekraftig utvikling så er det fortsatt store og mange forbedringsområder innenfor bransjen. Dette vil være en naturlig vinkling for et videre arbeid.

Arbeidsgruppen ser at en svakhet i oppgaven er mengden innsamlet empiri. Derfor må et eventuelt videre arbeid innhente en større mengde empiri, slik at problemområdet får en økt datamengde å bli vurdert ut ifra. Dette kan bidra til å styrke validiteten og generaliserbarheten. Videre vil det også være hensiktsmessig å gå dypere inn i hva som er årsaken for bedriftenes valg av bærekraftsstrategi, og hvilke gevinster dette gir for bedriftene.

Et annet punkt er å se nærmere på er hvordan bærekraftig arbeid kan gjøres mer lønnsomt for bedriftene og kundene, slik at det kommer samfunnet til gode. Dette fordi arbeidsgruppens funn på det ovennevnte området er knyttet opp mot pris og betalingsvillighet. For å ytterligere øke miljøgevinsten vil det også være relevant i et fremtidig arbeid å se på hvordan bransjen kan forbedre allerede eksisterende arbeidsrutiner knyttet til bærekraft. Det bør da sees på hvordan dette kan implementeres i større grad til hele verdikjeden og alle bedriftsledd.

En annen innfallsvinkel kan også være å følge opp hvordan SBSC kan benyttes som et eget rammeverk, for å svare opp arbeid med bærekraftsrapportering eller klimaregnskap. Årsaken er at SBSC er et verktøy som er designet for å kunne gi en helhetlig vurdering av bedrifters bærekraftsprestasjoner.

Referanseliste

- Abdelrazek, A. F. (2019, 02/07). Sustainability Balanced Scorecard: A comprehensive tool to measure sustainability performance. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 4(2), 948-962. <https://ijseser.org/more2019.php?id=72>
- Anbari, F., Cioffi, D. F., & Forman, E. (2007). Integrating performance measures for effective project and program portfolio leadership. <https://www.pmi.org/learning/library/integrating-performance-measures-project-program-portfolio-7209>
- Andersen, B. S. (2020). *Prestasjonsmåling*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/prestasjonsm%C3%A5ling-prosjektledelse>
- Aslaksen, H. M., Hildebrandt, C., & Johnsen, H. C. G. (2021, 2021/08/11). The long-term transformation of the concept of CSR: towards a more comprehensive emphasis on sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00063-9>
- Bakken, M. (2023). ESG og bærekraft - to sider av samme sak. <https://footprint.no/aktueltsaker/klimanytt/esg-og-baerekraft-to-sider-av-samme-sak/>
- Balanced scorecard institute. (u.å.). Balanced scorecard institute. <https://balancedscorecard.org/>
- Berg, O. (2019). *Organisasjonsteori*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/organisasjonsteori>
- Bosoni, J. (2022). *Transkripsjon*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/transkripsjon>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving: for bachelor- og masterstudenter* (2 ed.). Fagbokforlaget.
- Carroll, A. B. (1991, 1991/07/01/). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Dalsegg, H., Lidsheim, T., Giæver, J., Nerdalen, I., & Gillerhaugen, M. R. (2022). *Bygg- og anleggsanalysen 2022*. <https://issuu.com/konsis/docs/bygg-og-anleggsanalysen-2022?fr=sNGI0NjQ4MzI1NjQ>
- Dias-Sardinha, I., & Reijnders, L. (2005). Evaluating environmental and social performance of large Portuguese companies: a balanced scorecard approach.

- Business Strategy and the Environment*, 14(2), 73-91.
<https://doi.org/10.1002/bse.421>
- DNB. (2023). *Grønne bedriftslån*. Retrieved 10.05.2023 from
<https://www.dnb.no/bedrift/finansiering/bedriftslan/gronne-lan>
- DSS. (2022, 03.11.2022). *Nytt norsk klimamål på minst 55 prosent [Pressemelding]*.
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS).
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-norsk-klimamal-pa-minst-55-prosent/id2944876/>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002, 2002/07/01/). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214816>
- Ellefsen, H. C. (2019). *Global Reporting Initiative - en kort innføring*. Regnskap Norge
. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/regnskap/global-reporting-initiative---en-kort-innforing/>
- European Commission. (u.å.-a, Hentet 10. januar 2023). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- European Commission. (u.å.-b, Hentet 10. januar 2023). *Delivering the European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en
- Fauske, H., & Hagen, I. (2005). Analyse og valg av prestasjonsstyringssystemer for bedrifter og verdikjeder.
<https://www.ntnu.no/documents/1263511339/1264965608/analyse-og-valg-av-maleparametre-versjon-12.pdf/66b67b9b-9664-487b-930b-a385474925c3>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Furuseth, T. (2015). *Hva er ESG?* Morningstar.
<https://www.morningstar.no/no/news/145785/hva-er-esg.aspx>
- Gminder, C. U., & Bieker, T. (2002). Managing corporate social responsibility by using the 'sustainability-balanced scorecard'. *10th international conference of the greening of industry network*, June.
https://www.researchgate.net/publication/237212280_Managing_Corporate_Social_Responsibility_by_using_the_Sustainability-Balanced_Scorecard

- GRI. (2016). GRI 102: General disclosures 2016.
<https://www.globalreporting.org/standards/media/1037/gri-102-general-disclosures-2016.pdf>
- GRI. (u.å.). *Our mission and history*. GRI. <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Grønmo, S. (2023). *Kvalitativ metode*. Store Norske Leksikon.
[https://snl.no/kvalitativ metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016, 2016/01/01). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
- Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., & Luo, W. (2017, 2017/09/10/). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, 629-645.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 ed.). Fagbokforlaget.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Che Azmi, A. (2022). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1728-1760. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0582>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 ed.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Abstrakt forlag.
- Johansen, E. B., & Christensen, H. (2022). *GRI-rapportering - et misbrukt kvalitetsstempel?* . Revisjon og Regnskap. [https://www.revregn.no/journal/2022/7/m-1508/GRI-rapportering %E2%80%93 et misbrukt kvalitetsstempel?](https://www.revregn.no/journal/2022/7/m-1508/GRI-rapportering%E2%80%93et-misbrukt-kvalitetsstempel?)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kolk, A., & Mauser, A. (2002, 2002/01/01). The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 14-31. <https://doi.org/10.1002/bse.316>

- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
<https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Lin, Y.-T., Liu, N.-C., & Lin, J.-W. (2022, 2022/02/01/). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626-637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- MSCI. (u.å.). *The evolution of ESG investing*. Morgan Stanley Capital International. <https://www.msci.com/esg-101-what-is-esg/evolution-of-esg-investing>
- Möller, A., & Schaltegger, S. (2008). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83. <https://doi.org/10.1162/108819805775247927>
- NHO. (2020). *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere*. Næringslivets Hovedorganisasjon. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogsa-vare-barekraftige/>
- NHO. (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Næringslivets Hovedorganisasjon. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Nilsen, E., Haugen, A., & Dieset, H. (2022). Veidekke: Etablerer selskap for sirkulære løsninger. <https://www.veidekke.no/aktuelt/pressemeldinger/veidekke-etablerer-selskap-for-sirkulare-losninger/>
- Olseng, E. T., & Johansen, C. M. (2021). *Samfunnsansvar og bærekraftig utvikling*. Nasjonal Digital Læringsarena. <https://ndla.no/nb/subject:1:f9eb2b20-1c83-4292-8ad2-0fa8522da7cd/topic:1:2d8706b2-e645-411b-8a4b-87edcbea89a1/topic:1:c1f244d0-f5bd-4027-b893-2fd9e79f0964/resource:dd93eb2c-e532-4584-9371-40e281cab317>
- Ontario. (2021). *What is performance measurement?*. Ontario. <https://www.ontario.ca/document/performance-measurement-agriculture-agri-food-and-economic-development-organizations/what-performance-measurement>
- Orazalin, N. (2020). Do board sustainability committees contribute to corporate environmental and social performance? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 140-153. <https://doi.org/10.1002/bse.2354>

- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664-1676. <https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- Persson, C. P. (2019). *Abduksjon: Metoden for å finne den beste forklaringen*. Forskning.no. <https://forskning.no/om-forskning-samfunnsvitenskap/abduksjon-metoden-for-a-finne-den-beste-forklaringen/1317339>
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). *Innføring i strategi* (1 ed.). Fagbokforlaget.
- Sander, k. (2020). *Strategisk ledelse*. eStudie.no. <https://estudie.no/strategisk-ledelse/>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006, 2006/01/01). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016, 2016/05/01). Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569-585. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2460-9>
- Sheehy, B. (2015, 2015/10/01). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Song, H. J., & Kang, K. H. (2019). Implementing corporate social responsibility strategies in the hospitality and tourism firms: A culture-based approach. *Tourism Economics*, 25(4), 520-538. <https://doi.org/10.1177/1354816618803180>
- Stensaas, K., & Stakkestad, M. (2021). *Din guide til klimatoppmøtet - COP26*. De Forente Nasjoner. <https://www.fn.no/nyheter/din-guide-til-klimatoppmoetet-cop26>
- Sundstrøm, K. (2019). *Organisasjoner og organisasjonsteorier*. Nasjonal Digital Læringsarena. <https://ndla.no/subject:1:c621fe47-6d28-4ecd-95cb-ad641382d8f4/topic:2:198141/topic:2:198143/resource:1:192954>
- Tjernshaug, A., Olerud, K., & Andersen, G. (2023). *Bærekraftig utvikling*. Store Norske Leksikon. https://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). *Strategic management and business policy* (13 ed.). Pearson. <http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>

Wilkinson, N. (2022). *FNs bærekraftsmål*. De Forente Nasjoner. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). SAGE.

Vedlegg

Vedlegg A som er oppgavens benyttede intervjuguide vil bli inkludert i selve rapporten da det ikke inneholder personopplysninger, samtidig som den også blir referert til noen steder gjennom gradsarbeidet. Vedlegg B, C og D vil bli samlet i en ekstern Zip-fil og lagt ved i innleveringen i Inspira, da innholdet er personsensitivt og derfor ekskludert i innleveringsfilen.

Vedleggs-liste

- Vedlegg A – Intervjuguide
- Vedlegg B – Intervjubesvarelser
- Vedlegg C – Sammendrag av intervjubesvarelser
- Vedlegg D – Signert SIKT

Vedlegg A

Intervjuguide

Innledning

Takk for tiden som blir satt til rådighet slik at gjennomføringen av dette intervjuet er mulig. Gjennomføringen av intervjuet vil bidra til at masteroppgaven kan bygges på relevant kunnskap og data som er innhentet gjennom et avslappet og åpent intervju.

Formålet med intervjuet er å innhente data/informasjon rundt bærekraftsstrategier og bærekraftig handling knyttet til deres respektive bedrift og stilling. Hensikten er å se på hvilke arbeid bedriften gjennomfører for å svare opp bedriftens bærekraftsstrategi. Rammeverket som blir benyttet er et Sustainable Balanced Scorecard (SBSC), som ligger vedlagt i bunn av intervjuguiden. SBSC vedlegget er tiltenkt å være til hjelp for intervjuobjektet om det skulle oppstå noen tvil rundt hvilken vinkling som er av relevans for hver av indikatorområdene.

Arbeidsgruppen vil informere om og be om samtykke til å ta opptak av intervjuet, slik at arbeidsgruppen kan gjennomføre transkribering av intervjuet i etterkant slik at det ikke går utover kvaliteten på intervjuet. Møtet vil bli gjennomført via Microsoft Teams, med tilhørende video- og lydopptak, om ikke annet blir avtalt. Arbeidsgruppen har forhåndsregistrert oppgaven hos Sikt (tidligere NSD) og fått den godkjent. Hensikten med dette er å danne et formelt rammeverk for å ivareta intervjuobjektene personvernsopplysninger etter beste evne.

Vedlagt i henvendelsen er det også et Sikt (tidligere NSD) informasjonsskriv som det er ønskelig at intervjuobjektet leser og signerer. Dersom intervjuobjektet stiller på intervju anses også sikt-retningslinjene som lest og forstått.

Intervju-guide

- Hvilken stilling besitter intervjuobjektet?

- Hva mener DU er bedriftens overordnede bærekraftsstrategi?

Økonomisk indikator

- Hvordan mener du at bedriften kan redusere kostnader og øke inntekter gjennom bærekraftig handling?
- Hvordan integreres økonomisk bærekraft i bedriftens strategiske plan og beslutningsprosess?
- Hvordan engasjerer og formidler bedriften sitt økonomiske bærekraftsengasjement til interessenter av bedriften?

Sosiale indikatorer

- Hvordan bidrar bedriften til å løse sosiale utfordringer i samfunnet gjennom bærekraftige initiativer?
- Hvordan bidrar bedriften til å utvikle arbeidsplasser for lokalsamfunnet/generell utvikling av arbeidsplasser?
- Hvordan ivaretar bedriften bærekraftsrelaterte insentiv- og lovkrav, og er dette koblet til bedriftens strategi?

Miljømessige indikatorer

- Hvordan bidrar bedriften til å redusere miljøpåvirkningen gjennom sine bærekraftige initiativer?
- Hvordan er miljøansvar og bærekraft implementert i bedriftens kort- og langsiktige strategier og planer?
- Hvordan benytter bedriften interessenter og ressurser internt og eksternt til å sikre en bærekraftig utvikling som har hoved fokusområde å sikre miljøfaktorer?

Læring og vekst indikatorer

- Hvordan sikrer bedriften at de ansatte har tilstrekkelig med kunnskap, ferdigheter og kompetanse til det respektive området for å sikre en bærekraftig utvikling?
- Hvordan sikrer bedriften at det eksisterer en kultur for læring og kontinuerlig forbedring knyttet opp mot bærekraftige initiativer og tankesett?
- Hvordan måler bedriften effekten av investeringene (Ressursbruk) i læring og utvikling på bærekraftig og miljømessige resultater?

Internprosess indikatorer

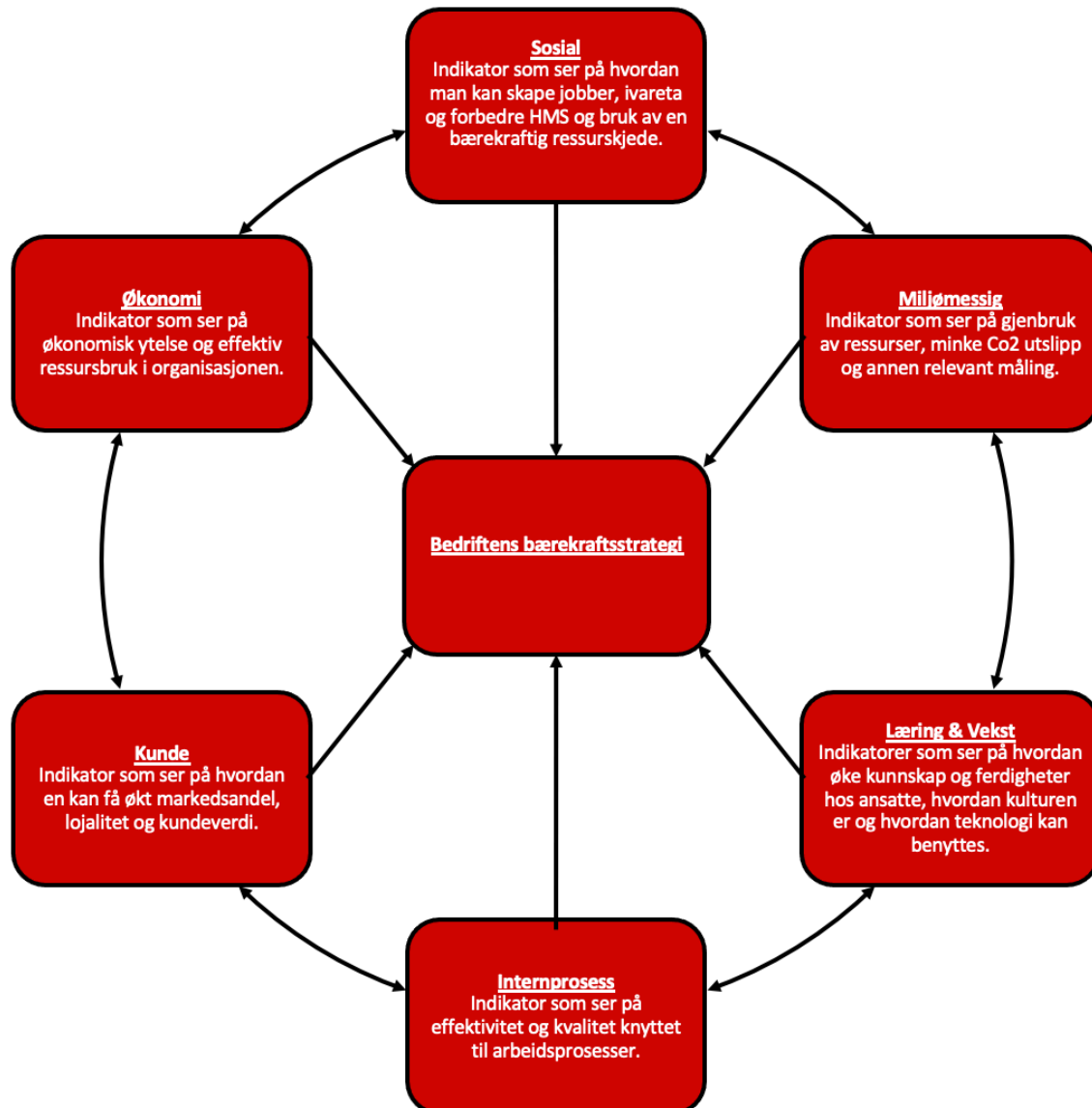
- Hvordan måler bedriften at produktet som leveres holder det ønskede nivå når det kommer til bærekraftig bruk av ressurser?
- Hvordan sikrer bedriften at interne prosesser og ressursbruk støtter oppunder bedriftens bærekraftsmålsetninger?

Kunde indikatorer

- Hvordan måler bedriften kundens tilfredshet med produktet og opplevelsen av bedriftens bærekraftsinitiativer?
- Hvordan sikrer bedriften at deres bærekraftige initiativer er med på å påvirke kundens tilfredshet og lojalitet ovenfor bedriften?
- Hvordan sikrer bedriften at kunder og potensielle kunder blir informert om det bærekraftige arbeidet som blir gjennomført?

Vedlegg, Sustainable Balanced Scorecard

Vedlagt ligger rammeverket masteroppgaven bygger på og hva som er typisk for hver av de 6 indikatorene som er aktuelle innenfor det gjeldende rammeverket:



Figur 1: Sustainable Balanced Scorecard