

Bærekraft i virksomhetsstyring

En kvalitativ studie av bygg- og anleggsbransjen

THEA HALS
JANNE ÅVESLAND

VEILEDER
Terje Heskestad

Universitetet i Agder, 2024
Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for økonomi
Emnekode: BE-501

Master

Forord

Denne mastergradsutredning utgjør 30 av totalt 180 studiepoeng i siviløkonomstudiet. Den er skrevet som en avsluttende oppgave på masterstudiet innen økonomi og administrasjon, med spesialisering i økonomisk styring. Masteren er tatt ved Handelshøyskolen ved Universitet i Agder.

Det har til tider vært en krevende prosess, men samtidig svært interessant. Det har de siste årene vært et økende fokus på bærekraft i virksomheter, men det er fremdeles veldig nytt og ukjent for mange. Dette var en stor del av grunnen til at vi ønsket å se på dette temaet. Vi har lært mye, og interessen og kunnskapen for bærekraft og naturrisiko i virksomheter har økt. Dette er noe vi vil ta med oss videre inn i arbeidslivet. Vi tror oppgaven vil være nyttig og lærerik for leserne, da dette er et tema som engasjerer mange.

Vi vil rette en takk til vår veileder, Terje Heskestad, for råd, konstruktive tilbakemeldinger, gode diskusjoner og oppmuntrende ord. Dette er noe vi har satt stor pris på gjennom denne prosessen. Videre ønsker vi også å takke alle informantene som var villig til å stille til intervju. Det hadde ikke vært mulig å svare på problemstillingen uten deres innspill.

Til slutt ønsker vi å takke Bjørnar og Aleksander for tålmodigheten, støtten og motivasjonen i tiden vi har skrevet avhandlingen.

Mai 2024

Thea Hals & Janne Åvesland

Sammendrag

Kaplan og Norton presenterte i 1995 rammeverket “Balansert Målstyring”. Dette skulle hjelpe ledere med å ta beslutninger på et bredere grunnlag enn de tradisjonelle styringsparameterne, hvor fokuset hovedsakelig har vært på finansielle forhold. På bakgrunn av dette la de til tre nye perspektiv: kunder, interne prosesser, og læring- og vekst.

Norge satte i 2018 klimamål mot 2030 og 2050. Bygg- og anleggsbransjen er en kjent miljøverster, og spiller derfor en stor rolle for at Norge skal kunne nå disse målene. På bakgrunn av dette har ledelsen i senere tid også måtte ta hensyn til klima og miljø i sin beslutningstaking. Det har blitt diskutert ulike praksiser for å implementere bærekraft i den balanserte målstyringen, hvor litteraturen er uenig i hva som er den beste måten. Videre ble rapporten NOU 2024: 2 “*I samspill med naturen*” publisert i februar 2024. Derfor inneholder avhandlingen også en vurdering av hvordan bransjen forholder seg til naturrisiko.

Formålet med denne mastergradsavhandlingen er å undersøke hvordan bedriftene i bygg- og anleggsbransjen har implementert bærekraft i den balanserte målstyringen, i tillegg til hvordan bedriftene tar hensyn til naturrisiko. Oppgaven skal derfor svare på følgende problemstilling:

“Hvordan hensyntas bærekraft i bedrifters virksomhetsstyring i bygg- og anleggsbransjen?”

For å svare på problemstilling har det blitt gjennomført kvalitative dybdeintervju av femten bedrifter i bygg- og anleggsbransjen. Analysene viser at bedriftene i noen grad har implementert bærekraft i den balanserte målstyringen. Videre viser analysen tendenser til at bedriftene tar hensyn til økende naturrisiko. Bakgrunnen for disse resultatene kan være knyttet til kostnadsreduksjon og forbedring av driften. Bærekraft hensyntas i mindre grad der hvor det er høye kostnader tilknyttet.

Abstract

In 1995, Kaplan and Norton presented the framework “Balanced Scorecard”. This framework was intended to assist management to make decisions on a broader basis than the traditional management parameters, where the focus had mainly been on financial aspects. Based on this, they added three new perspectives: customers, internal processes, and learning- and growth.

Norway set climate targets for 2030 and 2050 in 2018. The building and construction industry is a well-known environmental polluter, and therefore plays a major role in reaching these targets. Because of this, managers have recently had to take into consideration environmental measures in their decision-making. Various practices have been discussed on how to implement sustainability in the balanced scorecard, however the literature disagrees on how this should be done. Furthermore, the report NOU 2024: 2 “*In interaction with nature*” was published in February 2024. Therefore, the thesis also contains an assessment of how the industry relates to nature risks.

The purpose of this master’s thesis is to examine how companies in the construction industry have implemented sustainability in their balanced scorecard, as well as how companies take nature-related risks into account. The master’s thesis will therefore answer the following research question:

“How is sustainability taken into account in companies’ business management in the construction industry?”

In order to answer the research question, we have conducted qualitative in-depth interviews with fifteen companies in the building and construction industry. The analysis shows that the companies to some extent have implemented sustainability in the balanced scorecard. Furthermore, the analysis shows tendencies that companies consider increasing natural risks. The background for these results may be related to cost reduction and improvement of operations. Sustainability is considered less where there are high costs involved.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
FIGUROVERSIKT	VI
TABELLOVERSIKT	VI
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSNING	3
1.4 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN	4
2. TEORETISK RAMMEVERK	5
2.1 BYGG- OG ANLEGGSTRANSJEN	5
2.2 BÆREKRAFT	6
2.2.1 FNs bærekraftsmål	6
2.2.2 Norges klimamål	7
2.2.3 Bærekraft i virksomheten	8
2.2.4 Bærekraftsrapportering etter CSRD	9
2.2.5 ISO 14001	11
2.2.6 BREAAAM – NOR	11
2.3 STYRINGSSYSTEMER	12
2.4 BALANSERT MÅLSTYRING.....	12
2.4.1 Innledning	12
2.4.2 Styringsmodell, virksomhetsgrunnlag, ståsted og strategisk retning	13
2.4.3 De fire styringsperspektivene.....	13
2.4.4 Kritikk mot BSC.....	18
2.4.5 Bærekraftig balansert målstyring.....	18
2.5 NOU 2024: 2 “I SAMSPILL MED NATUREN”	24
2.5.1 Naturrisiko	24
2.5.2 Naturrisiko og FNs bærekraftsmål.....	24
2.5.3 Håndtering av naturrisiko	25
2.5.4 Naturrisiko i bygg- og anleggsbransjen.....	26
2.6 AVSLUTNING.....	29
3. METODE	30
3.1 VITENSKAPELIG STÅSTED	30
3.2 FORSKNINGSDESIGN	32
3.3 DATAINNSAMLING	33
3.3.1 Primær og sekundærdata	33
3.3.2 Dybdeintervju.....	34
3.4 UTVALGSMETODE	35
3.5 INTERVJU, TRANSKRIBERING OG ANALYSE	36
3.6 EVALUERING AV STUDIEN	37
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)	38
3.6.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)	39
3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	39
3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	40
3.7 ETIKK	40

3.8 AVGRENSNING AV METODE	41
3.9 SVAKHETER	42
4. PRESENTASJON OG ANALYSE AV FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	43
4.1 OPERASJONELL STYRING OG BESLUTNINGER	43
4.2 MOTIVASJONEN BAK IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFT	44
4.3 DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET	46
4.3.1 Økonomisk aspekt.....	48
4.3.2 Miljøaspekt	49
4.3.3 Sosialt aspekt	52
4.4 KUNDEPERSPEKTIVET	52
4.4.1 Økonomisk aspekt.....	53
4.4.2 Miljøaspekt	54
4.4.3 Sosialt aspekt	57
4.5 INTERNPROSESSPERSPEKTIVET	57
4.5.1 Økonomisk aspekt.....	58
4.5.2 Miljøaspekt	58
4.5.3 Sosialt aspekt	61
4.6 LÆRING- OG VEKSTPERSPEKTIVET	61
4.6.1 Økonomisk aspekt.....	62
4.6.2 Miljøaspekt	62
4.6.3 Sosialt aspekt	64
4.7 AVSLUTNING.....	64
5. PRESENTASJON OG ANALYSE AV FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	66
5.1 NATURRISIKO.....	66
5.2 FYSISK RISIKO	68
5.3 OVERGANGSRISIKO	69
5.4 AVSLUTNING.....	75
6. AVSLUTNING	76
6.1 KONKLUSJON	76
6.1.1 Forskningsspørsmål 1	76
6.1.2 Forskningsspørsmål 2	78
6.1.3 Problemstilling	79
6.2 BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN.....	79
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	80
7. LITTERATURLISTE	82
VEDLEGG.....	93
VEDLEGG A: REFLEKSJONSNOTAT INTERNASJONAL JANNE ÅVESLAND	93
VEDLEGG B: REFLEKSJONSNOTAT ANSVARLIG THEA HALS	102
VEDLEGG C: VURDERINGSSKJEMA FRA SIKT	108
VEDLEGG D: INFORMASJONSSKRIV.....	110
VEDLEGG E: INTERVJUGUIDE	113

Figuroversikt

FIGUR 1: FNS BÆREKRAFTSMÅL (FN, U.Å.).	6
FIGUR 2: STYRINGSPERSPEKTIVENE I BSC (KAPLAN, 2009, S. 1254).	14
FIGUR 3: VERDITILBUDET (HOFF & HOVLING, 2002, S. 94).	15
FIGUR 4: SAMMENHENGEN MELLOM PERSPEKTIVENE I BSC (NØRREKLIT, 2000, S. 68).	18
FIGUR 5: FEM TRINN FOR HÅNDTERING AV NATURRISIKO (NOU 2024: 2, S. 18).	25
FIGUR 6: OVERSIKT OVER GRUPPERING AV BEDRIFTER.	36
FIGUR 7: MOTIVASJON BAK IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFT.	44
FIGUR 8: OPPSUMMERING AV MÅL I DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET.	47
FIGUR 9: FINANSIELLE MÅL.	48
FIGUR 10: MILJØASPEKTET I DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET.	49
FIGUR 11: KOSTNADSREDUSERENDE TILTAK.	50
FIGUR 12: OPPSUMMERING AV MÅL FRA KUNDEPERSPEKTIVET.	53
FIGUR 13: MÅL I MILJØASPEKTET I KUNDEPERSPEKTIVET.	55
FIGUR 14: ENDRING I PREFERANSE OG ETTERSPOØRSEL.	55
FIGUR 15: OPPSUMMERING AV MÅL I DET MILJØMESSIGE ASPEKTET I INTERNPROSESSPERSPEKTIVET.	59
FIGUR 16: OPPSUMMERING AV MÅL I DET MILJØASPEKTET I LÆRING- OG VEKSTPERSPEKTIVET.	63
FIGUR 17: RAPPORTERINGSPLIKT ETTER CSRD.	67
FIGUR 18: BRUK AV MODELL FOR Å IDENTIFISERE NATURRISIKO.	67
FIGUR 19: BÆREKRAFTIGE TILTAK.	70

Tabelloversikt

TABELL 1: UTVALGTE BÆREKRAFTSMÅL (BRANDSÅS, 2019, S. 32; REVISORFORENINGEN, U.Å.; EBA, U.Å.).	7
TABELL 2: RAPPORTERINGSPLIKT I HENHOLD TIL CSRD (PwC, U.Å.).	9
TABELL 3: BÆREKRAFTIGE MÅLASPEKTER I SBSC.	23
TABELL 4: OPPSUMMERING AV NATURRISIKO HENTET FRA NOU 2024: 2.	28
TABELL 5: OVERSIKT OVER INTERVJUER, LENGDE OG TRANSKRIBERING.	37
TABELL 6: SAMMENLIGNING MELLOM TEORI OG EMPIRI I DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET.	47
TABELL 7: SAMMENLIGNING MELLOM TEORI OG EMPIRI I KUNDEPERSPEKTIVET.	53
TABELL 8: SAMMENLIGNING MELLOM TEORI OG EMPIRI I INTERNPROSESSPERSPEKTIVET.	58
TABELL 9: SAMMENLIGNING MELLOM TEORI OG EMPIRI I LÆRING- OG VEKSTPERSPEKTIVET.	62
TABELL 10: OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN.	64
TABELL 11: INFORMANTENES PÅVIRKNING AV FYSISK RISIKO.	68
TABELL 12: TILTAK MOT FYSISK RISIKO.	69
TABELL 13: OVERSIKT OVER BÆREKRAFTIGE TILTAK.	72
TABELL 14: TILTAK MOT OVERGANGSRISIKO I BYGG- OG ANLEGGSRANSJEN.	74
TABELL 15: OPPSUMMERING AV OVERGANGSRISIKO.	75
TABELL 16: OVERSIKT OVER ANTALL IMPLEMENTERTE MÅL.	76

1. Introduksjon

Dette kapittelet vil ta for seg relevansen til oppgaven og temaet. Videre vil problemstillingen og forskningsspørsmålene presenteres. Deretter vil det bli foretatt en avgrensning i forhold til problemstillingen, før vi avslutningsvis presenterer oppgavens disposisjon.

Innledningsvis presiserer vi at organisasjon, virksomhet og bedrift brukes om hverandre gjennomgående i oppgaven. Disse begrepene har imidlertid samme betydning.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Menneskeheten bruker ifølge Global Footprint Network (u.å.) ressurser som tilsvarer 1,75 jordkloder årlig. Earth Overshoot Day – dagen vi har brukt opp ressursene for året - landet i 2023 på 2. august (Lin, Wambersie & Wackernagel, 2023, s. 1). Det betyr at fra 2. august til 31. desember 2023 har vi lånt ressurser fra kommende generasjoner. Denne dagen forverres med rundt en uke hvert år (Jørgensen et al, 2019-b, s. 49).

Norge satte i 2018 klimamål for 2030 og 2050, for å kunne bli klimanøytrale innen 2050. Dette betyr at Norge skal redusere klimagassutslippet sitt med 80-95% sammenlignet med referanseåret 1990 (Oljedirektoratet, 2020, s. 17). Miljødirektoratet uttaler at uten flere virkemidler vil det ikke være mulig å nå disse målene (Miljødirektoratet, 2023-a). Bygg- og anleggsbransjen er en kjent miljøverster, og står for 30% av det globale klimautslippet (Andenæs, 2023). For å nå Norges klimamål spiller derfor bransjen en stor rolle (BDO, u.å., s. 38, 42). De står ovenfor store utfordringer, men også muligheter.

Det har den siste tiden kommet store avisoppslag om nedbygging av skog til fordel for infrastruktur. Eksempelvis har det statlige selskapet Nye Veier bygget ned skog tilsvarende 900 fotballbaner, dyrket mark tilsvarende 141 fotballbaner, beitemark tilsvarende 6 fotballbaner og myr tilsvarende 32 fotballbaner kun i Kristiansandsområdet (NTB, 2024). De siste 30 årene har det blitt avskoget tilsvarende 250 000 fotballbaner i Norge, hvorav 70% av nedbyggingen består av bebyggelse og vei (Skorge & Aarø, 2023; NOU 2024: 2, s. 163). Dette tilsvarer et klimagassutslipp på 2 millioner tonn CO₂, og tap av fremtidig CO₂-opptak i de bebygde områdene (NOU 2024: 2, s. 163). Klima- og miljøminister Andreas Bjelland Eriksen vedgår til NRK at myndighetene ikke har oversikten over dette. Han uttaler at “*NRKs kartlegging viser*

at vi ikke har klart å la natur være rammen for politikken. Utviklingen går i feil retning for naturen. Dette er et alvorlig samfunnsproblem.” (Nyborg et al., 2024).

På bakgrunn av dette satte regjeringen et utvalg ledet Aksel Mjøs som kom med en utredning 12. Februar 2024 om naturrisiko, NOU 2024: 2 “I samspill med naturen”. Bakgrunnen for denne var å gi bedre innsikt og forståelse av naturrisiko, og sikre at vi håndterer denne bedre på alle nivåer (NOU 2024: 2, s. 9). Tap og forringelse av naturen utgjør ifølge utvalget en trussel mot den bærekraftige utviklingen. Menneskeheten er ikke i balanse med samspillet med naturen, og naturen går raskt tapt (NOU 2024: 2, s. 46-48). Bestandene går nedover, og truede arter øker som følge av tap av leveområder (NOU 2024: 2, s. 54, 57). Utredningen peker på at bygg- og anleggsbransjen både er avhengig av og påvirker naturen ved å bygge ned areal og bruk av naturressurser. Bransjen er den største enkeltkilden til avfall i Norge, og har stort potensiale for å redusere sin negative påvirkning (NOU 2024: 2, s. 163).

Målet for denne oppgaven er å undersøke hvordan bedrifter i bygg- og anleggsbransjen tar hensyn til økende naturrisiko og implementerer bærekraftig i virksomhetsstyringen. Vi skal derfor se på hvordan bedriftene implementerer bærekraft i den balanserte målstyringen. Balansert målstyring (heretter BSC) blir definert som “en strategisk styringsmodell for virksomhetsledere, som med utgangspunkt i virksomhetens strategi og visjon, fokuserer på fire perspektiver: innovasjon og læring; interne prosesser; kunder og finansene” (Gårseth-Nesbakk, 2023). Det er begrenset forskning på hvordan bærekraft er implementert i BSC, og forskningen som finnes er uenig i hvordan bærekraft er implementert (Figge et al., 2002; Schaltegger & Lüdeke-Freud, 2011). Det er derfor behov for forskning som ser videre på dette. I tillegg er det ikke tidligere forskning som ser på bygg- og anleggsbransjen i forhold til bærekraft i BSC. Dette vil bidra til å øke forståelsen av hvordan bedrifter tar hensyn til bærekraft i virksomhetsstyringen og den interne rapporteringen.

1.2 Problemstilling

I denne studien ønsker vi å se nærmere på hvilken rolle bærekraft har i bedrifters virksomhetsstyring, både basert på teori og empiri. Studien gjennomføres ved å undersøke hvordan virksomheter tar hensyn til bærekraft i sin virksomhetsstyring. For å undersøke dette har vi valgt følgende problemstilling;

Hvordan hensyntas bærekraft i bedrifters virksomhetsstyring i bygg- og anleggsbransjen?

Basert på denne problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål;

1. *I hvilken grad er bærekraft integrert i den balanserte målstyringen i bedrifter i bygg- og anleggsbransjen?*
2. *Hvordan tar bedrifter i bygg- og anleggsbransjen hensyn til økende naturrisiko?*

Med det første forskningsspørsmålet ønsker vi å finne ut i hvilken grad bedriftene har integrert bærekraft i BSC i virksomhetsstyringen, og på den måten se på hvordan bærekraftdimensjonen påvirker oppfølgingen i virksomhetens styring. Vi tar her utgangspunkt i de fire perspektivene i BSC for å kunne se hvilken rolle bærekraft har i ulike deler av virksomheten, og hvor mange parametere bedriftene har implementert.

Med det andre forskningsspørsmålet så ønsker vi å ta utgangspunkt i NOU 2024: 2 og se hvordan bedrifter i bygg- og anleggsbransjen forholder seg til den økende naturrisikoen. Vi vil her se nærmere på hvilke tiltak bedrift gjør knyttet til de to typene naturrisiko; overgangsrisiko og fysisk risiko.

1.3 Avgrensning

I denne studien har vi valgt å avgrense problemstillingen til å se på store bedrifter i bygg- og anleggsbransjen. Denne bransjen har flere retningslinjer og lover som må følges både når de leverer inn tilbud og i prosjekter. I tillegg har de vist interesse for bærekraft i virksomhetene. Det vil derfor være interessant for oss å avgrense til å se på denne bransjen.

Videre har vi avgrenset oppgaven mot grønnvasking, da vi skal se på intern rapportering, og det da ikke vil være aktuelt. Vi skal heller ikke se på compliance, som er etterlevelse av lover og regler fra myndighetene (Kvalnes & Morino, 2012, s. 355). Dette vil ikke være relevant for

vår oppgave da vi ønsker å se på hva selskapene i bygg- og anleggsbransjen faktisk gjør, og ikke hvordan eksterne rapportering påvirker dem.

1.4 Struktur på oppgaven

Vi starter i kapittel 1 med å introdusere oppgaven vår ved å presentere bakgrunnen for oppgaven, problemstilling og avgrensinger vi har valgt å gjøre. I kapittel 2 starter vi med en kort presentasjon av bransjen. Videre presenterer vi det teoretiske rammeverket hvor vi blant annet snakker om bygg- og anleggsbransjen, styringssystemer, BSC, bærekraft og NOU 2024: 2. I kapittel 3 går vi gjennom metoden som ligger til grunn for oppgaven ved å presentere forskningsdesign, datainnsamling, utvalgsmetode, evaluering av studien, avgrensninger, svakheter og etiske avveininger. Videre i kapittel 4 presenterer vi våre empiriske funn fra undersøkelsen og analyserer funnene våre opp mot teorien vi har skrevet i kapittel 2 i henhold til forskningsspørsmål 1. I kapittel 5 presenterer vi funne samt analysere disse i henhold til forskningsspørsmål 2. Vi foretar en konklusjon i kapittel 6 sammen med begrensninger i studien og presenterer forslag til videre forskning. Kapittel 7 inneholder en litteraturliste og vedlegg.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal vi presentere og drøfte relevant teori for studien vår. Formålet med dette kapitlet er å gi oss nok kunnskap til å kunne undersøke problemstillingen. Vi ønsker å starte dette kapitlet med en introduksjon av bygg- og anleggsbransjen. Deretter presenterer vi bærekraft ved å se på FN's bærekraftsmål, Norges klimamål, bærekraftige forretningsmodeller, samt rapportering i henhold til CSRD og ulike sertifiseringer innenfor bærekraft. Videre gir vi en introduksjon av styringssystemer. Deretter presenterer vi BSC hvor vi både ser på tradisjonell BSC samt bærekraftig balansert målstyring (heretter SBSC). Vi avslutter kapittel 2 ved å presentere NOU 2024: 2 *I samspill med naturen*. Dette vil gi oss et godt grunnlag for vår videre analyse.

2.1 Bygg- og anleggsbransjen

Store Norske Leksikon definerer bygg og anlegg som “all virksomhet som direkte er knyttet til oppføring, ombygging, reparasjon, vedlikehold og riving av bygninger samt bygging og reparasjon av anlegg” (Hugsted, 2024). Bygg- og anleggsbransjen er Norges største fastlandsindustri per 2023 (BDO, u.å., s. 3). I 2022 var det registrert 59 787 virksomheter som hadde en samlet omsetning på 753 823 millioner kroner. Bransjen sysselsatte 273 095 samme året (Statistisk Sentralbyrå, 2024).

Bygg- og anleggsbransjen består av flest små og mellomstore private bedrifter, men det har vært en økning i konsolideringer de siste årene. Dette har medført at de store aktørene i bransjen har blitt enda større, noe som påvirker forhandlingsmakten. BDO forventer en nedgang i sammenslåinger av selskapene i 2024 på grunn av lav vekst, usikkerheter i markedet og mangel på finansiering (BDO, u.å., s. 13).

Det har vært en nedgang i aktivitet i bransjen siden sommeren 2022, men den er fremdeles høyere enn hva den var frem til 2022 (Statistisk Sentralbyrå, 2024). Nedgangen i aktivitet vil fortsette i 2024 grunnet høye renter og materialkostnader, samt regjeringens forbud mot innleie av arbeidskraft. Det har i tillegg vært økt antall konkurser i bransjen siden 2023, og dette forventes å fortsette inn i 2024. I 2022 sto bygg- og anleggsbransjen for 29% av alle konkurser i Norge (BDO, u.å., s. 3-5).

2.2 Bærekraft

I dette kapittelet vil vi starte med en definisjon på bærekraftig utvikling etterfulgt av FNs bærekraftsmål og Norges klimamål. Videre vil vi se på bærekraft i virksomheten før vi presenterer bærekraftsrapportering og ulike sertifiseringer relevant for bygg- og anleggsbransjen. Dette inkluderer CSRD, ISO 14001 og BREAAAM-NOR.

FN-sambandet definerer bærekraftig utvikling som “[e]n utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.” (FN-sambandet, 2024). Jørgensen et al (2019-b) oversatte dette til økonomiske termer; “Bærekraft handler om å leve av rentene, ikke av grunnkapitalen” (s. 49). Det er flere regelverk som legger vekt på bærekraft som bedrifter bør forholde seg til, slik som FNs initiativ for bærekraftig utvikling, regnskapsloven § 3-3 c og EUs plan for bærekraftig finansiering.

2.2.1 FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er mål som verden i fellesskap har utarbeidet som en arbeidsplan med 17 mål og 169 delmål for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Et hovedprinsipp bak bærekraftmålene er at ingen skal utelates (FN, 2024).



Figur 1: FNs bærekraftsmål (FN, u.å.).

Klavenes uttrykker at det er viktig å ikke gape over for mange mål (2021, s. 127). Revisorforeningen (RF) er klar på at det er mål 4, 5, 8 og 13 som burde prioriteres (Brandsås, 2019, s. 32). Den internasjonale revisorforeningen (IFAC) mener mål 9, 12, 16 og 17 også burde prioriteres (Revisorforeningen, u.å.). Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA) identifiserer mål 8, 9, 11, 12 og 17. Disse målene er identifisert fordi det er her næringen kan innføre gode tiltak (EBA, u.å., s. 2).

Mål	Navn på mål	Anbefales av
Mål 4	God utdanning	RF
Mål 5	Likestilling mellom kjønnene	RF
Mål 8	Anstendig arbeid og økonomisk vekst	RF, EBA
Mål 9	Innovasjon og infrastruktur	IFAC, EBA
Mål 11	Bærekraftige byer og samfunn	EBA
Mål 12	Ansvarlig forbruk og produksjon	IFAC, EBA
Mål 13	Stoppe klimaendringene	RF
Mål 16	Fred og rettferdighet	IFAC
Mål 17	Samarbeid for å nå målene	IFAC, EBA

Tabell 1: *Utvalgte bærekraftsmål* (Brandsås, 2019, s. 32; Revisorforeningen, u.å.; EBA, u.å.).

2.2.2 Norges klimamål

Norge har forpliktet seg til å oppnå ulike miljømål. Det er retningsgivende for den norske klimapolitikken at målene skal oppnås mest mulig effektivt. Derfor har de et prinsipp om at forurenser skal betale (Regjeringen, 2023-b). Nedenfor har vi oppsummert hvilke klimamål Norge har satt seg (Øystese, 2023):

- **2030-mål knyttet til FN under Parisavtalen:** Klimagassutslippene skal reduseres med minst 55% innen 2030, sammenlignet med 1990. Norge har inngått en bindende avtale med EU om å oppnå disse målene (Øystese, 2023).
2030-mål i Norges klimalov: Klimagassutslippene skal reduseres med minst 55% innen 2030, sammenlignet med 1990 (Øystese, 2023).
2050-mål i Norges klimalov: Klimagassutslippene skal reduseres med 90-95% innen 2050, sammenlignet med 1990. Målet er at Norge skal bli et lavutslippssamfunn i 2050 (Øystese, 2023).
- **Omstillingsmål i Ap/Sp-regjeringens politiske plattform (Hurdalsplattformen):** Klimagassutslippene skal reduseres med minst 55% innen 2030, sammenlignet med 1990. Målet er satt av dagens regjering og er ikke bindende (Øystese, 2023).
- **Mål om klimanøytralitet fra 2030, vedtatt av Stortinget i 2016:** Fra og med 2030 skal Norge være klimanøytralt. Målet er ikke lovfestet og er dermed ikke bindende (Øystese, 2023).

2.2.3 Bærekraft i virksomheten

Et av bærekraftmålene Norge er dårligst på er mål 12 Ansvarlig forbruk og produksjon (FN, 2024). Dette medfører større press på lavere negative foravtrykk på produksjon og forbruk, og at virksomheten gir større positive påvirkninger på samfunn og miljø. I tillegg er det en dramatisk teknologisk utvikling med nye måter for produksjon, distribusjon, forbruk og gjenbruk. Når disse to trekkene endrer seg vil også kundepreferansene endre seg i takt (Jørgensen et al., 2019-a, s. 52; Jørgensen et al., 2019-b, s. 46-48).

Ledere i virksomheter møter bærekraftsutfordringer på alle nivåer, noe som vil påvirke deres forhold til interessenter. Fra kunder som ønsker grønne produkter til investorer som ønsker bærekraftige bedrifter for å redusere klimarisikoen (Jørgensen et al, 2019-a, s. 53). På grunn av dette har bærekraft blitt viktig på alle nivåer i virksomheten. Styret er nødt til å ta aktive valg angående bærekraftløsninger og toppledelsen må integrere bærekraft i virksomhetens strategi (Jørgensen et al, 2019-a, s. 53; Klavenes, 2021, s. 121). Syretesten for å se om virksomheten har klart dette, er om kundene i markedet opplever at bedriften tilbyr bærekraftige produkter og tjenester, samtidig som de er konkurransedyktige (Jørgensen et al, 2019-a, s. 53). Videre har det i flere bransjer blitt en forutsetning å drive bærekraftig for å kunne drive lønnsomt, og bærekraft anses som et premiss for langsiktig lønnsomhet (Klavenes, 2021, s. 118, 121).

Forretningsmodeller består av tre deler; verdiskaping, verdilevering og verdikapring. Måten bedriften gjør dette på vil påvirke miljø og samfunn både positivt og negativt. Dette er virksomheters negative og positive eksternaliteter. Bedriftene spiller en rolle i dette og vi trenger derfor at forretningsmodellene endrer seg i en bærekraftig retning. Det finnes i dag mye kunnskap om hvordan disse forretningsmodellene kan endres for å inneholde bærekraftige måter for å skape, levere og kapre verdi. Dette øker de positive eksternalitetene og reduserer de negative eksternaliteten på økonomi, miljø og samfunn (Jørgensen et al, 2019-a, s. 53; Jørgensen et al, 2019-b, s. 50; Skyttermoen & Wedum, 2020). Ledere opplever det likevel vanskelig å videreføre kunnskapen til praksis (Jørgensen et al, 2019-a, s. 53; Jørgensen et al, 2019-b, s. 50). Klavenes mener at grunnen til dette er at bedrifter må ta en annen retning enn hva som var pensum på handelshøyskolene på 70- til 90-tallet (2021, s. 121).

En viktig komponent for å oppnå dette er å gå over til mer tjenestebasert økonomi. Resirkulering vil være en siste utvei for å oppnå en mer sirkulær økonomi. Det trengs forretningsmodeller

som fokuserer på “oppsirkulering” - resirkulering som øker verdien på gjenstanden. For å få dette til må det legges vekt på gjenbruk og reparasjon (Jørgensen et al, 2019-b, s. 52-53).

2.2.4 Bærekraftrapportering etter CSRD

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) er EUs bærekraftsdirektiv som trådte i kraft fra januar 2023 (PwC, u.å.). CSRD har utvidet kravene for bærekraftrapportering sammenlignet med kravene fra regnskapsloven § 3-3 c som sier “Redegjørelse om samfunnsansvar. Store foretak skal utarbeide en redegjørelse om samfunnsansvar som minst omhandler miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser” (Regnskapsloven, 1998, §3-3 c). Formålet med CSRDs regelverk er å tilrettelegge for en mer bærekraftig økonomi i henhold til FNs bærekraftsmål. Med dette kan investorer og andre interessenter få pålitelig informasjon om organisasjonens påvirkning innen bærekraftsrelaterte faktorer (Regjeringen, 2023-a). Under vises en oversikt over hvilke selskaper som er rapporteringspliktige i henhold til CSRD de kommende årene.

Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026
Børsnoterte selskaper o.l. med:	Store selskaper som oppfyller minst to av kravene:	Børsnoterte SMB som oppfyller minst to av kravene:
<ul style="list-style-type: none"> • Minst 500 årsverk • Salgsinntekt større enn 580 MNOK • Balansesum større enn 290 MNOK 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer enn 250 årsverk • Salgsinntekt større enn 580 MNOK • Balansesum større enn 290 MNOK 	<ul style="list-style-type: none"> • 10-250 årsverk • Salgsinntekt mellom 10- 580 MNOK • Balansesum mellom 5- 290 MNOK

Tabell 2: Rapporteringsplikt i henhold til CSRD (PwC, u.å.).

Informasjon som rapporteringspliktige organisasjoner må inkludere i sin bærekraftsrapport er miljømessige hendelser, sosiale hendelser og behandling av ansatte, respekt for menneskerettighetene, anti-korrupsjon, og mangfold i selskapets styre (European Commission, u.å.). For rapporteringspliktige selskaper i bygg- og anleggsbransjen vil dette blant annet innebære innhenting av informasjon fra en rekke leverandører om blant annet klimagassutslipp (Grønn Byggallianse, u.å.-a).

2.2.4.1 EUs taksonomi

EU-taksonomien er et styringsverktøy som tilrettelegger for bærekraftig finans. Taksonomien definerer hvilke aktiviteter som regnes som bærekraftige med utgangspunkt i gitte kriterier (Borlaug & Meland, 2023).

Artikkel 8 i EU-taksonomien sier noe om rapporteringskravet for organisasjoner som er rapporteringspliktig under CSRD. Det refereres til artikkel 3 og 9 i EU-taksonomien som viser til om en økonomisk aktivitet kan kvalifiseres som bærekraftig. Dette viser igjen til EUs 6 miljømål og evaluerer om den økonomiske aktiviteten gjør vesentlig skade eller om den tilfredsstillende de sosiale minimumskravene. Artikkel 8 sier også at organisasjonen må rapportere på KPI'er til de identifiserte økonomiske aktivitetene (Borlaug & Landberg, 2022, s. 30).

Det er fire steg alle organisasjoner som skal rapportere i henhold til EU-taksonomien må følge. Det første steget er identifisering av hvilke økonomiske aktiviteter som er rapporteringspliktige under taksonomien. Dette gjøres ved å identifisere hvilke økonomiske aktiviteter som er mest relevante for driften av selskapet. Deretter må de undersøke om aktiviteten er underlagt taksonomien via EUs liste over sektorer, også kalt taksonomikompasset. Aktivitetene som er en del av taksonomikompasset er valgt ut da det kan ha positiv påvirkning på miljøet, samt områder hvor EU ønsker å motivere organisasjoner til å bidra til bærekraftig utvikling (Borlaug & Landberg, 2022, s. 32-33, 36).

Steg to i EU-taksonomien artikkel 8 er klassifiseringer. Det betyr at de aktivitetene som har blitt identifisert i steg en må oppfylle minst et av de seks miljømålene; bekjempe klimaendringer, klimatilpasning, bærekraftig bruk av vann og marine ressurser, omstilles til sirkulærøkonomi, forebygging og kontrollering av forurensning, eller beskytte økosystemet og biologisk mangfold. For å kontrollere at aktiviteten oppfyller miljømålene har EU-taksonomien utarbeidet sektorspesifikke screening-kriterier som igjen skal vurdere hvor stor andel av aktivitetens omsetning, investering og driftskostnad som samsvarer med EU-taksonomien (Borlaug & Landberg, 2022, s. 34-35).

Steg tre forteller hvilke krav EU-taksonomien har til rapportering av de klassifiserte økonomiske aktivitetene. Rapporteringen gjennomføres i henhold til artikkel 8 ved å vise til hvor stor andel av de identifiserte økonomiske aktivitetenes omsetning, investering og driftskostnad som oppfyller kravene til de fastsatte miljømålene. Taksonomien har utarbeidet en mal for KPI'ene hvor organisasjonen kan se de finansielle parameterne og hvor stor andel som klassifiseres som bærekraftig (Borlaug & Landberg, 2022, s. 35).

Steg fire i artikkel 8 viser til oppfølging av rapporteringen gjort i steg tre. Ifølge EU-taksonomien burde organisasjonene ha en årlig oppfølging av rapporteringen sin for å forsikre seg om at aktivitetene fremdeles er aktuelle og i tråd med kravene i steg 1. Da EU-taksonomien er et relativt nytt lovverk er det også i kontinuerlig endring, noe som gjør det enda viktigere med oppfølging av rapporteringen for å forsikre seg om at man følger de lovene som er satt (Borlaug & Landberg, 2022, s. 35-36).

2.2.5 ISO 14001

ISO 14001 er den internasjonale standarden for miljøledelse og skal hjelpe organisasjoner med forbedring av egne miljøprestasjoner. Standarden bidrar til bærekraftig utvikling ved reduisering av uheldig miljøpåvirkning, hjelpe organisasjonen med overholdelse av forpliktelser, og implementering av bærekraftsrelaterte alternativer for å styrke markedsposisjonen. ISO 14001 er ikke lovpålagt (Standard Norge, u.å.).

ISO 14001 bruker PUKK-metodikk som viser til planlegging, utføring, kontroll og korrigering. I miljørammen er planlegging relatert til miljøevalueringer og ser på hvilke faktorer som påvirker organisasjonen. Her skal organisasjonen sette seg mål som vil forbedre miljøresultatet for organisasjonen. Utføringen går ut på å iverksette målene satt i planleggingsdelen. Kontroll viser til overvåkingen av målene og ser på utviklingen av disse samt rapportering av resultatene. Det siste steget i PUKK-metodikken er korrigering. Dette går ut på å gjennomføre endringer i de relevante aktivitetene for å forbedre resultatet av miljøtiltakene (Standard Norge, u.å.).

2.2.6 BREAAAM – NOR

BREAAAM-NOR, forkortelse for Building Research Establishment Environment Assessment Method, er Norges mest brukte miljøsertifisering i byggebransjen. Sertifiseringen fremmer nyskapende tankegang innen miljø og bærekraft relatert til planlegging og oppføring av bygg, samt rehabilitering. BREAAAM-NOR er delt inn i ni ulike kategorier som skal sikre de viktigste aspektene innen bærekraft. Disse aspektene er; ledelse, helse- og innemiljø, energi, transport, vann, materialer, avfall, arealbruk og økologi, og forurensning. Hvert av disse punktene har kriterier og tiltak som må gjennomføres for å redusere påvirkningen av miljøet. Bedre utførelse medfører høyere sertifiseringsnivå på bygget. Det er fem ulike nivåer; Pass, Good, Very Good, Excellent og Outstanding. Prosjektene må kunne dokumentere tiltakene og kriteriene som er oppnådd, og det er kun da de vil få uttelling når sertifiseringsnivået beregnes (Grønn Byggallianse, u.å.-b).

2.3 Styringssystemer

Det finnes flere definisjoner av styringssystemer. En av dem er Simons (1995) som definerer styringssystem (“management control system”) som formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som ledelsen bruker for å vedlikeholde eller endre organisatoriske aktiviteter (s. 5). Det finnes flere ulike teorier om styringssystemer og styringsverktøy. De mest kjente er Kaplan og Nortons “Balanced Scorecard” (1992), Simons sine “Levers of Control” (1995) og Malmi og Brown sitt “Management Control systems” (2008). Vi vil ta for oss rammeverket til Kaplan og Norton i neste kapittel.

McMenamin (1999) har en formell definisjon på økonomistyring; fastsettelse, anskaffelse, allokering, og utnyttelse av økonomiske ressurser, vanligvis med formål om å oppnå bestemte mål. Mer spesifikt foreslår McMenamin at økonomistyringen i en organisasjon handler om å analysere økonomiske situasjoner, sette økonomiske mål og ta økonomiske beslutninger. Videre må organisasjonene formulere økonomiske planer for å nå disse målene, og tilby effektive systemer for finansiell kontroll med hensyn på å sikre at planene stemmer med de fastsatte målene (McMenamin, 1999, s. 9).

Økonomistyringen er avhengig av styringssystemer for å kontrollere og utarbeide planer og mål. Hvilke styringssystemer som er hensiktsmessige vil variere ut fra organisasjonens mål og strategi. Organisasjonens styringssystemer blir til slutt satt sammen av alle de ulike styringssystemene som organisasjonen bruker, hvorav flere av disse kan være overlappende (McMenamin, 1999, s. 10).

2.4 Balansert målstyring

2.4.1 Innledning

Kaplan og Norton presenterte i 1992 et rammeverk kalt “Balanced Scorecard” (BSC), balansert målstyring på norsk. Dette ble lagt frem som et prestasjonsmålingsverktøy, hvor hovedpoenget var å knytte organisasjons visjon og strategiske mål opp mot kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger (Hoff, 2009, s. 310; Madsen & Stenheim, 2014, s. 25). Dette verktøyet skulle hjelpe ledelsen med å ta beslutninger på et bredere grunnlag enn de tradisjonelle styringsparameterne, hvor fokuset tidligere kun har vært på finansielle forhold (Hoff & Holving, 2002, s. 133-134).

Ifølge Hoff er det ulikheter i hvordan denne modellen blir benyttet i praksis. Noen virksomheter bruker den som et verktøy for strategiimplementering (Hoff, 2009, s. 310; Figge et al., 2002, s. 269; Madsen & Stenheim, 2014, s. 27). Andre virksomheter bruker modellen til endringsprosjekter eller til oppfølgings- og prestasjonsmålinger (Kaplan & Norton, 2001, s. 353; Hoff, 2009, s. 310). I tillegg vil det variere hva modellen blir brukt til ut fra hvilket organisasjonsnivå den blir brukt på (Hoff, 2009, s. 310). Kaplan og Norton fant at innovative virksomheter brukte BSC til mer enn rapportering, “[d]e benyttet rammeverket til både å klargjøre og kommunisere strategiene nedover i organisasjonen og som et redskap for å styre virksomheten mot de strategiske målene” (Hoff & Holving, 2002, s. 134).

2.4.2 Styringsmodell, virksomhetsgrunnlag, ståsted og strategisk retning

BSC er en styringsmodell som tar utgangspunkt i tre sentrale elementer i virksomheten; forretningside, visjon og overordnede langsiktige mål. En slik modell kan inneholde strategi, planlegging, styring og oppfølging. Det er viktig at bedriften har en klar styringsmodell for å lykkes med BSC (Hoff, 2009, s. 310-312).

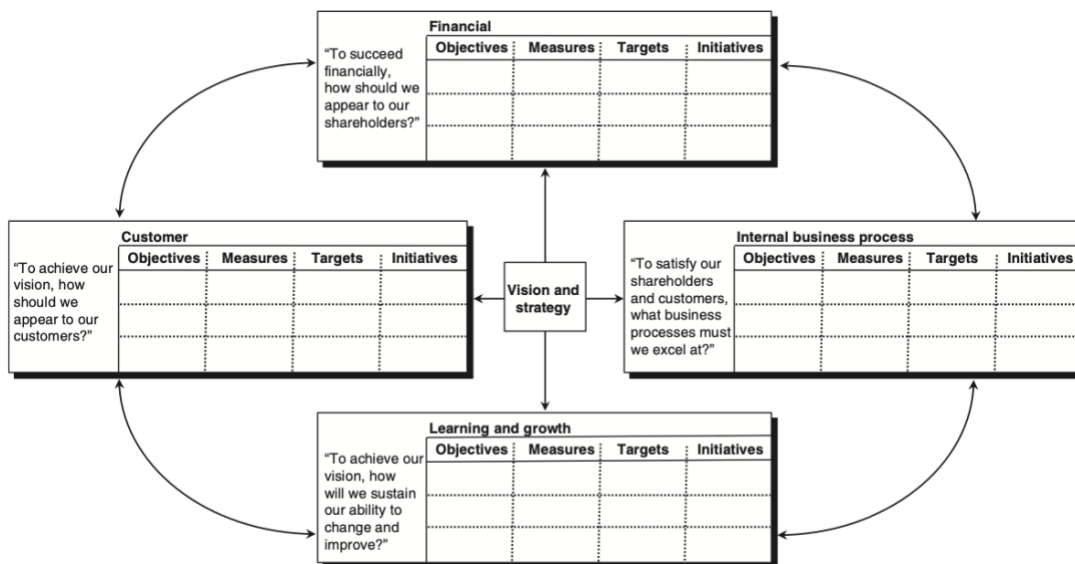
For å kunne innføre BSC må ledelsen verifisere hva som er virksomhetens ståsted og den strategiske retningen de ønsker å gå. I tillegg må styringsmodellen være forankret i virksomheten (Hoff, 2009, s. 313).

Den strategiske retningen og destinasjonen beskriver hva virksomheten ønsker å oppnå på lang sikt, og veien dit. Dette operer som virksomhetens visjon, hvor det finnes det to ulike typer virksomheter. Den første typen bruker for det meste finansielle og økonomiske målsetninger, mens den andre typen virksomhet ser bredere på målformuleringene. Her vil det i tillegg til økonomiske mål være mål knyttet til kunde, marked, drift, innovasjon og læring (Hoff, 2009, s. 313-314). Hoff (2009) uttaler at “[s]ammen med forretningsideen og visjonen danner en tydelig destinasjon grunnlaget for utviklingen av innholdet i virksomhetens balanserte målstyringssystem” (s. 316).

2.4.3 De fire styringsperspektivene

BSC tar utgangspunkt i at målet for virksomheten er å skape verdier på lang sikt, og måler utviklingen med utgangspunkt i fire styringsperspektiver; kundeperspektiv, arbeidsprosessperspektiv, læring- og vekstperspektiv, og finansielt perspektiv (Hoff & Holving, 2002, s. 27). Hoff & Holving (2002) definerer perspektiv som “interessentens viktigste

oppfatning av en gitt strategi, hvor oppfatningene er uttrykket for et sett med krav eller mål fra de respektive interessenter. Samlet uttrykker perspektivene virksomhetens strategi” (s. 91). For å implementere BSC må hvert av perspektivene utformes hver for seg. Vider må det utvikles styringsparametere for de kritiske forholdene og disse må beherskes for å nå målene (Hoff & Holving, 2002, s. 27). I modellen under ser vi de fire styringsperspektivene brukt i BSC.



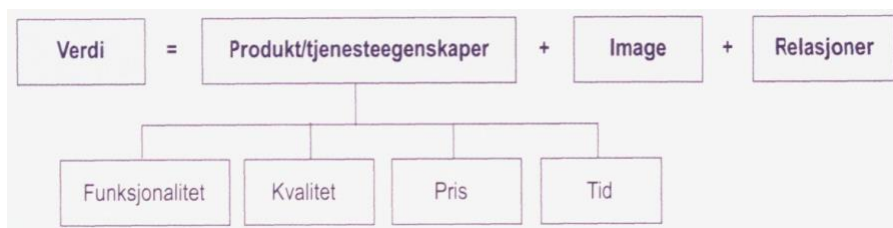
Figur 2: Styringsperspektivene i BSC (Kaplan, 2009, s. 1254).

2.4.3.1 Det finansielle perspektivet – Hvordan aksjonærene ser på virksomheten

Hoff & Holving (2002) definerer det finansielle perspektivet som: “De finansielle styringsparametere representerer de finansielle konsekvensene av strategiene og de tilhørende handlingsplanene” (s. 93). Dette perspektivet representerer i all hovedsak hvordan aksjonærene ser på virksomheten, som igjen handler om å skape størst mulig verdi for dem. Resultatindikatorer i dette perspektivet kan for eksempel være avkastning på total kapital, avkastning på anvendt kapital eller avkastning på egenkapital. Styringsparametere kan være interne økonomiske mål, som for eksempel driftsmargin eller likviditetsmål. De finansielle konsekvensene av strategiene kan ses gjennom de finansielle målene, eksempelvis ved dårligere driftsmargin (Hoff & Holving, 2002, s. 93; Kaplan & Norton, 1996, s. 16). Dårlig eller lite informasjon om de finansielle styringsparametere vil ha en negativ effekt på kvaliteten av beslutningene ledelsen tar (Braam & Nijssen, 2004, s. 341).

2.4.3.2 Kundeperspektivet – Hvordan kundene ser på virksomheten

Kundeperspektivet skal måle graden av tilfredse og lojale kunder ved å utarbeide kritiske ytelsesindikatorer (Kaplan & Norton, 1996, s. 23; Bhagwat & Sharma, 2007, s. 44). For å skaffe kunder er det viktig at virksomheten forstår verditilbudet de tilbyr, som er illustrert i figur 3. Verditilbudet viser hvilke egenskaper virksomheten leverer gjennom sine produkter og tjenester. Imidlertid vil også kundene alltid være opptatt av prisen på produktene og tjenestene (Hoff & Holving, 2002, s. 94-95). Flexibilitet er viktig for å møte kundens individuelle etterspørsel, som igjen er viktig for kundetilfredshet. Lav kundetilfredshet kan medføre at kunden avslutter kundeforholdet og gi bedriften et dårligere omdømme (Banken & Solberg, 2002, s. 44-45). Leveringsdyktighet går på hvor fornøyd kunden er i forhold til produkter, kapasitetsutnyttelse og effektiviteten i forhold til planlegging (Bhagwat & Sharma, 2007, s. 47-48). Det er viktig å ha god informasjon om kundeparameterne da dårlig eller lite informasjon kan føre til at ledelsen tar beslutninger på feil grunnlag (Braam & Nijssen, 2004, s. 341).



Figur 3: Verditilbudet (Hoff & Hovling, 2002, s. 94).

2.4.3.3 Internprosessperspektivet – Sentrale prosesser

Internprosessperspektivet har som formål å fremme effektivitet i sentrale prosesser (Bhagwat & Sharma, 2007, s. 44). Virksomheter har i hovedsak tre interne forretningsprosesser: operative rutiner og prosesser, innovasjonsprosessene, og ettersalgsprossessene (Hoff & Holving, 2002, s. 97). Videre vil vi gå nærmere inn på disse tre prosessene.

Operative rutiner og prosesser

Med operative rutiner og prosesser menes "alle prosesser internt i virksomheten for mottagelse av kundens ordre til levering av produktet eller tjenesten" (Hoff & Holving, 2002, s. 98). Målet med operative rutiner og prosesser er å være kostnadseffektiv i levering av kundens bestillinger (Hoff & Holving, 2002, s. 98).

Styringsverktøy i slike prosesser vil ofte være driftsregnskapet. Mange virksomheter kobler driftsregnskapet opp mot Just in Time, materialadministrasjon, ABC-analyse og

total kvalitetsledelse. Andre virksomheter bruker prestasjonsmålinger av de viktigste prosessene slik som administrative prosesser og HMS. Dette vil understøtte både strategiene og den taktiske styringen, og mange virksomheter klarer ikke å se denne sammenhengen (Hoff & Holving, 2002, s. 98). Dårlig eller lite informasjon om styringsparameterne knyttet til operative rutiner og prosesser kan ha en negativ effekt på kvaliteten av beslutningene ledelsen tar (Braam & Nijssen, 2004, s. 341).

En viktig del av operative rutiner og prosesser er effektivisering og kvalitetssikring av de interne forretningsprosessene. For å få dette tydeligere frem kan dette perspektivet også benevnes som indre effektivitet. I denne sammenhengen så beskriver Hoff & Holving (2002) effektivitet som “produktets eller tjenestens verdi eller nytte for brukeren” (s. 99). Det skilles mellom indre og ytre effektivitet. Ytre effektivitet knyttes til markedet, mens indre effektivitet handler om å skape verdi for interne kunder. Strategier og tiltak for godt samarbeid er viktig her (Hoff & Holving, 2002, s. 98-99).

Innovasjon

For å skape varige konkurransefortrinn er innovasjon virksomhetens viktigste strategiske mål. Hoff & Holving (2002) uttaler at “[a]vhengig av virksomhetens bransje og konkurransesituasjon vil sannsynligvis enkelte virksomheter ha stor nytte av å betrakte innovasjon som et eget perspektiv skilt fra det interne perspektivet” (s. 97). Innovasjonen vil for mange virksomheter knytte seg til eksisterende og fremtidige kunder, og hvilke behov og forventninger disse kundene har til virksomheten. Det argumenteres for at innovasjon er et eget styringsperspektiv. Dette er fordi mange bedrifter driver med produktutvikling sammen med kundene, og oppnår mye av inntektene på denne måten. For å utnytte dette best mulig burde virksomheten igangsettes tiltak med de tilhørende prestasjonsmålingene på en systematisk måte (Hoff & Holving, 2002, s. 98).

Ettersalgprosesser

Ettersalgprosesser knytter seg til garanti, reklamasjon og inkasso. Her er ytelsesindikatorer basert på tid og kvalitet typiske styringsparametere (Hoff & Holving, 2002, s. 99).

2.4.3.4 Læring- og vekstperspektiv – Innovasjon, endring og fornyelse

Læring- og vekstperspektivet har som mål å oppnå virksomhetens visjon. Dette kan gjøres ved å skape og opprettholde innovasjons- og endringsevner, kontinuerlig forbedring, og forberede

virksomheten for fremtidige utfordringer (Bhagwat & Sharma, 2007, s. 44). Det blir hevdet at målet med innføring av BSC er å etablere den lærende organisasjon. Denne blir definert av Hoff & Holving (2002) som “en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sine evner til å skape sin egen fremtid” (s. 33). Ved å utvikle rom for læring, kreativitet og personlig ansvar vil virksomheten lettere lykkes i konkurranseforhold (Hoff & Holving, 2002, s. 99; Roy & Wetter, 2001, s. 256).

I dette perspektivet er kunnskapsledelse viktig. Det er ledelsen sitt ansvar å sørge for at forholdene ligger til rette for å sikre kontinuerlig læring, ha gode styringsparametere som kan overvåke fremgang på læring, og sørge for at kunnskap blir ivaretatt (Hoff & Holving, 2002, s. 100; Kaplan & Norton, 1996, s. 29). Dårlig eller lite informasjon om relevante styringsparametere vil ha en negativ effekt på kvaliteten av beslutningene ledelsen tar (Braam & Nijssen, 2004, s. 341).

Kaplan og Norton deler dette perspektivet inn i to kategorier: de ansattes dugelighet og motivasjon, medvirkning og innordning (Hoff & Holving, 2002, s. 100). Videre vil vi gå nærmere inn på disse kategoriene.

De ansattes kompetanse

For å gjennomføre strategiene til virksomheten er det viktig å ha ansatte med riktig kompetanse. Dette kan oppnås ved god rekruttering i tillegg til kontinuerlig læring. Virksomheten må også tilføre ny og relevant kunnskap og kompetanse løpende, og de ansatte må trives slik at de blir værende i virksomheten. For å sikre seg ansatte med riktig kompetanse må det være opplærings- og utdanningsprogrammer i virksomheten, og virkningene må måles. Det er imidlertid vanskelig å måle kompetansen til ansatte. Ytelsesindikatorer som ofte blir brukt er prosentandel tid til etterutdanning og antall kroner brukt til opplæring og utdanning, sett absolutt eller relativt til inntekts- og kostnadsparameterne. Det er imidlertid mulig å se resultater i produktivitet utvikling, innovasjon og kundetilfredshet (Hoff & Holving, 2002, s. 100-101).

Motivasjon, medvirkning og innordning

For å øke kundetilfredsheten er det en forutsetning med tilfredse ansatte, som igjen er en forutsetning for produktivitet. De trekker frem at “systematiske feedforward-prosesser er viktige for å skape forståelse, begeistring og innordning i forhold til virksomhetens utfordringer og mål” (Hoff & Holving, 2002, s. 101).

2.4.3.5 Sammenheng mellom perspektivene

Sammenhengen mellom de fire perspektivene beskrives av Kaplan og Norton i deres tidsskrift i Harvard Business Review fra 2000. Læring- og vekstperspektivet sier noe om hvilken kunnskap, ferdigheter og systemer de ansatte i en bedrift trenger, og internprosessperspektivet viser hvordan dette skal innoveres og tilegnes ved bruk av de riktige strategiske evnene. Videre vil dette gi spesifikk verdi til markedet, kundeperspektivet, som deretter medfører vekst i verdien av selskapet, finansperspektivet (Kaplan & Norton, 2000, s. 169). Sammenhengen mellom perspektivene kan illustreres slik som figuren nedenfor.



Figur 4: *Sammenhengen mellom perspektivene i BSC* (Nørreklit, 2000, s. 68).

2.4.4 Kritikk mot BSC

Selv om det er positive aspekter med BSC, hevdes det at det er negative sider. Nørreklit (2000) hevder at Kaplan og Norton ikke definerte årsakssammenhengen slik som den blir brukt i modellen (s. 69; Madsen & Stenheim, 2014, s. 28). Kureshi (2014) uttrykker at det er problemer med både utvikling og bruk av BSC (s. 34). Ved utviklingen av BSC mener han det er få hjelpemidler for å utarbeide strategiske mål og tiltak. Han trekker også frem at det er overkompleksitet fordi det er for mange årsak- og virkningskjeder. Videre uttrykker han at det er vanskelig å lage pålitelige, fremtidsrettede utsagn når det er lite forutsigbarhet rundt livssyklusutvikling. Ved bruk av BSC mener han det er tid- og energikrevende å registrere og overvåke tiltakene. Han kritiserer modellen for å generere nye tiltak i tillegg til eksisterende tiltak (Kureshi, 2014, s. 34-35). Med andre ord mente han at Kaplan og Nortons BSC ikke var et så godt strategisk styringsverktøy som de hevdet, fordi det er vanskelig å sikre organisatorisk og sosio-miljømessig forankring (Hristov et al., 2019, s. 5).

2.4.5 Bærekraftig balansert målstyring

I dette kapitlet skal vi ta for oss “Sustainability Balanced Scorecard” (SBSC), på norsk bærekraftig balansert målstyring, som er en utvidelse av den tradisjonelle BSC (Hansen & Schaltegger, 2012). Innledningsvis vil konseptet forklares, før vi går videre til fordeler ved å integrere bærekraft i BSC. Deretter presenterer vi ulike teorier på motivasjon bak

implementering av bærekraft, før vi går videre og diskuterer ulike måter bærekraft kan implementeres i BSC. Vi forklarer så de ulike gradene bærekraft kan være integrert i BSC. Basert på den teoretiske drøftelsen vi foretar oss har vi utarbeidet en tabell med bærekraftige KPI'er.

SBSC kan hjelpe bedrifter med å utarbeide nøkkelfaktorer som trengs for å forbedre deres strategiske mål for bedriftens bærekraftsstyring (Nikolaou & Tsalis, 2013, s. 76). I tradisjonell BSC er poenget å overføre bedriftens strategi til operasjonelle aktiviteter og mål. I en bærekraftssammenheng vil derfor poenget med SBSC være å overføre bedriftens strategi, som også inneholder bærekraftige aspekter, til bærekraftige mål og aktiviteter (Möller & Schaltegger, 2005, s. 78).

Fordeler ved integrering av bærekraft

Figge et al. (2002) viser til tre fordeler ved å integrere bærekraftsdimensjonene i generell virksomhetsstyring. Bærekraftig ledelse vil også praktiseres i krisetider da ledelse som er forsvarlig ikke settes i fare om det kommer nedgangstider. Videre vil bærekraftig ledelse som bidrar til å nå økonomiske mål fungere som en rollemodell og motivasjon for konkurrentene. Til slutt mener de at integrering av miljø og sosiale aspekter i den generelle virksomhetsstyringen sikre at bedriften tar hensyn til alle de tre dimensjonene av bærekraft; økonomi, miljø og sosial (Figge et al., 2002, s. 272-273).

Ved SBSC vil integrasjon av de tre dimensjonene av bærekraft i et helhetlig system være enklere enn å implementere et nytt system (Figge et al., 2002, s. 269; Hansen & Schaltegger, 2016, s. 196). SBSC gir muligheten til å implementere bærekraft i bedriftens eksisterende forretningsaktiviteter. Ved en slik tilnærming vil målet være å oppnå miljømessig, sosiale og økonomiske mål samtidig. Pozzebon, Arroyo & Fleury (2010) uttalte i sin case studie at implementering av SBSC, bruk av øko-effektivitetsindikatorer og integrering av den tredelte bunnlinjen i strategikart var tre nøkkelfaktorer som bidro til å forbedre selskapets bærekraftige ledelse. Den tredelte bunnlinjen innebærer at bedriften skal realisere gevinster for miljøet og samfunnet, og ikke bare for bedriften selv (Flygansvær et al., 2021, s. 104).

Motivasjon bak implementering av bærekraft

Hansen og Schaltegger (2016) trekker frem tre teorier som er aktuelle for å belyse motivasjonen til å implementere bærekraft; instrumentell teori, sosiale og politiske teorier, og normative

teorier (s. 199). Instrumentell teori går ut på at bærekraft er et bidrag til å kunne oppnå andre bedriftsmål slik som lønnsomhet, og derav organisasjonens ytelse. Sosiale og politiske teorier forutsetter at det er interessegruppekonflikter, og dermed er selskapet avhengig av godkjenning fra interessentene for å overleve. SBSC vil dermed hjelpe selskapet til å tilpasse seg disse forventningene. Normative teorier mener at det er en moralsk plikt å integrere bærekraft i resultatstyringen. Grunnen til det er at bedrifter har et bredere ansvar utenfor aksjonærene. Alle interessenter har normativ legitimitet og derfor har bedrifter ut fra denne teorien en moralsk forpliktelse overfor dem. Strategisk interessentteori ser instrumentell verdi i anerkjennelse av interessenter, slik som kunder. Normative teorier er imidlertid ikke basert på empiri (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 199, 203).

Alternativer til implementering

Det er to alternativer til implementering som har fått mest fokus; integrere bærekraft i de fire perspektivene som allerede er i BSC (SBSC-4) eller å legge til et nytt femte bærekraftsperspektiv (SBSC-5) (Nikolaou & Tsalis, 2013, s. 78; Figge et al., 2002, s. 273; Butler et al., 2011, s. 4; Schaltegger & Lüdeke-Freud, 2011, s. 12; Kalender & Vayvay, 2016, s. 76; Jassem et al., 2022, s. 1734-1735). Det er imidlertid også et tredje alternativ, som er å lage en egen bærekraftig balansert målstyringsmodell (Figge et al., 2002, s. 273; Butler et al., 2011, s. 4; Schaltegger & Lüdeke-Freud, 2011, s. 12; Journeault, 2016, s. 227). Dette alternativet ser vi at ikke blir nevnt i like stor grad i litteraturen.

Journeault foreslår en utvidelse av SBSC-4 med et integrert perspektiv. Dette går ut på at BSC inneholder et bærekraftsytelsesperspektiv som erstatning for det finansielle perspektivet, og inneholder de tre komponentene av bærekraftsytelse. De tre komponentene i bærekraftsytelsesperspektivet inkluderer økonomisk, miljømessig og sosial ytelse. De finansielle måletallene fjernes dermed ikke helt fra SBSC-4 modellen. Kundeperspektivet inkluderer sentrale eksterne interessenter. Internprosessperspektivet og vekstperspektivet inneholder miljømessige og sosiale aspekter. Denne tilnærmingen gir innsikt i hvordan disse aspektene kan gi konkurransefortrinn og gi økonomiske resultater ved kostnadsbesparelser. Det ser også på hvordan slike mål kan gi synergier mellom styring og rapportering på bærekraft (Journeault, 2016, s. 219-227).

En annen tilnærming til SBSC er DSBSC. I denne tilnærmingen blir den dynamiske oppførselen og kompleksiteten til bærekraft og dets tre aspekter tatt hensyn til. De fire originale

perspektivene beholdes, mens Global Reporting Initiative (GRI) indikatorer blir implementert der de passer (Tsalis et al., 2015, s. 288-289). Formålet med GRI er å skape et felles språk for bærekraftsrapportering ved å følge GRI-standarder (Ellefsen, 2019). Ved å integrere GRI i de fire perspektivene belyses sammenhengene og kausaliteten blant bærekraftsaspektene. Bruke av denne tilnærmingen til SBSC vil i større grad gi virksomheten forståelse for effekten av bærekraftstrategien og forbedre lederne oppfatning av bedrifters oppførsel. Ved denne dynamiske modellen kan lederne re-designe strategigjennomføringen og vurdere på nytt hvilke elementer som er kritiske for å ha en vellykket implementering av strategien (Tsalis et al., 2015, s. 288-289).

Hsu & Liu fant i sin undersøkelse at den tradisjonelle BSC strukturen er et godt utgangspunkt for å ha en proaktiv miljøstrategistyring og miljøprestasjonsevaluering (2010, s. 607). De fant videre at sammenhengene og årsakssammenhengene i BSC fungerer bra for å lage en miljøstrategi (Hsu & Liu, 2010, s. 606-607; Hansen & Schaltegger, 2016, s. 193, 196). Länsiluoto & Järvenpää støtter dette i sin artikkel. De uttrykker at om bedriften allerede bruker BSC vil det være lettere for dem å integrere bærekraftige aspekter i det eksisterende ytelsesstyringssystemet. I tillegg må bærekraftige aspekter være en del av bedrifts strategi slik at BSC kan brukes for å implementere denne strategien i virksomhetsstyringen (Länsiluoto & Järvenpää, 2010, s. 368).

Dias-Sardinha & Reijnders kritisert den tradisjonelle perspektivinnndelingen i BSC (2005, s. 74). De kritiserte modellens subjektivitet i forhold til klassifisering, dens lineære utvikling av karakter, og at den er vanskelig å implementere i praksis. Videre mener de at et eget SBSC kan være nyttig for å ikke glemme viktige aspekter. I deres casestudie benytter de to av de ordinære perspektivene fra Kaplan & Norton, men legger til to nye. Perspektivene de bruker er den triple bunnlinjen, interessenter, prosesser og læring (Dias-Sardinha & Reijnders, 2005, s. 77).

Hsu, Hu, Chiou & Chen har i sin case studie endret det finansielle- og kundeperspektivet til bærekraft- og interessentperspektiv (2011, s. 12891). Bakgrunnen for dette er for å håndtere bedrifters samfunnsansvar på en bedre måte, hvor eksempelvis det bærekraftige perspektivet tar hensyn til både finansielle aspekter i tillegg til miljø og sosiale faktorer (Hsu et al., 2011, s. 12891, 12896).

Hristov, Chirico og Appolloni har brukt det tradisjonelle BSC og lagt til bærekraft i de fire eksisterende perspektivene (2019, s. 11). I tillegg til dette har de lagt til et kritisk perspektiv sammen med strategi og visjon til bruk i implementeringsfasen. De mener dette er nødvendig for å overkomme begrensningene med BSC for å kunne legge til bærekraft. Begrensningene er at det i de fire resterende perspektivene ikke tas godt nok hensyn til de kritiske aspektene (Hristov et al., 2019, s. 11-13).

Grad av integrasjon

Hansen & Schaltegger diskuterer hvilken grad av integrasjon av bærekraft som er brukt i SBSC (2016, s. 18-19). De tre alternativene er delvis integrasjon, bred integrasjon, og integrasjon og tilleggsperspektiv. Ved delvis integrasjon endres internprosessperspektivet moderat med bærekraftige aspekter. Videre har vi bred integrasjon hvor alle de fire perspektivene endres ved at det legges til bærekraftige aspekter. Til sist har vi integrasjon og tilleggsperspektiv hvor et eget perspektiv med bærekraftige aspekter lages (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 210-211; Epstein & Wisnes, 2001).

Bærekraftige mål og KPI'er

Rašić-Jelavić & Pajdaković-Vulić (2021) og Eifert & Julmi (2022) har foreslått ulike mål som kan være relevante i de fire perspektivene i SBSC basert på litteraturstudier. Disse artiklene er gitt ut av MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute) og Strategic management, som ikke anses som anerkjente utgiverne. For å få større gjennomslagskraft og troverdighet har vi derfor sjekket disse målene opp mot Epstein & Wisnes (2001) og Hsu, Hu, Chiou & Chen (2011). Epstein & Wisnes (2001) er utgitt i Wiley, mens Hsu et al. (2011) er utgitt i Elsevier. Begge disse blir ansett som anerkjente utgivere. Målene fant vi igjen i Epstein & Wisnes (2001) sin oppsummering av mål basert på ulike case studier og Hsu et al. (2011) sin case studie. Basert på dette ser vi på disse målene som troverdige da vi har sjekket de opp mot mer pålitelige kilder. Vi har samlet målene som går igjen i de fire artiklene og inkludert disse i tabellen nedenfor. Grunnen til at vi har gjort dette er for å gjøre fremstillingen enklere, i tillegg til at mange av målene er sammenfallende.

Imidlertid uttaler Hubbard (2009) at forskning viser at ulike industrier trenger ulike mål fordi de har ulik kontekst (s. 182). SBSC mener at alle målene skal passe til alle bransjer, men verden er ikke så oppdelbar (Spencer et al., 2009, s. 97). Fordi målene i utgangspunktet ikke er bransjespesifikke, vil vi kunne oppleve målefeil ved kategorisering. Basert på dette har vi

utelukket mål fra de fire artiklene som tydelig ikke var relevant for bygg- og anleggsbransjen. Et eksempel på dette er resirkulering av kontormaterialer, da mesteparten av de ansatte i bygg- og anleggsfirmaer jobber ute på prosjekter. I stedet valgte vi å inkludere bruk av resirkulerte materialer fra teorien, da dette er mer relevant. Vi har ikke lagt til mål da det ville vært spekulering. Under illustreres målene i en tabell.

Finansielt perspektiv	Kundeperspektivet
<p>Økonomisk aspekt: Avkastning på investering</p> <p>Miljøaspekt: Øko-effektivitet, inntekter fra øko produkter og tjenester, gjenvinningsinntekter, driftskostnader, kostnadsbesparelser fra miljøforbedringer, kostnader ved reaktive miljøtiltak / kostnader ved proaktive miljøtiltak, investeringer i miljøvern</p> <p>Sosialt aspekt: Sosial effektivitet, investeringer i utvikling i lokalsamfunnet</p>	<p>Økonomisk aspekt: Kundetilfredshet</p> <p>Miljøaspekt: Verdien av øko produkter / tjenester, image av miljøansvarlig bedrift, styrken av regulatorisk forhold / overholdelse av fremtidens miljøforskrifter, forhold til bærekraftige leverandører, pressedekning, resirkulering</p> <p>Sosialt aspekt: Samfunnsklager, overføring av kunnskap til lokalsamfunnet</p>
Internprosess perspektiv	Læring- og vekst perspektivet
<p>Økonomisk aspekt: Produktivitet</p> <p>Miljøaspekt: Energieffektivitet, miljøvennlig emballasje, ressursproduktivitet / effektivitet, avfall, klimagassutslipp, bruk av farlige materialer, bruk av resirkulerte materialer, gjenvinningsgrad, produktgjennbruksrate, antall miljøulykker og utslipp</p> <p>Sosialt aspekt: Helse og sikkerhet på arbeidsplassen, forbedring av arbeidsforhold</p>	<p>Økonomisk aspekt: Innovasjonsevne</p> <p>Miljøaspekt: Miljøbevissthet og kompetanse hos ansatte, kunnskap om miljøvern, forslag til miljøforbedringer, utvikling av miljømessig infrastruktur og materialer</p> <p>Sosialt aspekt: Ansettelse fra lokalsamfunnet, ansattes trivsel, respektere mangfold</p>

Tabell 3: Bærekraftige målaspekter i SBSC

2.4.5.1 Kritikk mot SBSC

Selv om det diskuteres flere positive aspekter knyttet til SBSC er det også negative sider. Hahn og Figge (2018) trekker frem at SBSC ikke oppfyller de tre kravene for effektiv styring av bedrifters bærekraft; de genererer ikke positive samfunnsmessige resultater, tar ikke hensyn til kompleksiteter og spenninger, og er dårlig på integrering av heterogene og konkurrerende logikker (s. 922). Hansen & Schaltegger uttrykker at de fleste SBSC arkitekturer ikke støtter organisasjonsendring eller transformasjon. De trekker også frem at SBSC hensyntar i større grad ledelsens prioriteringer og syn. Derfor mener de SBSC ikke kan være det eneste

styringsverktøyet i bedriften (Hansen & Schaltegger, 2018, s. 949). Litteraturen viser til at en miks av ulike styringssystemer som er skreddersydd for bedriftens strategi gir større uttelling enn å følge ett styringssystem slavisk (Langfield-Smith, 1997, s. 1). Nørreklit mener at BSC i utgangspunktet ikke er et godt verktøy for strategisk styring, og at det er vanskelig å implementere sosio-miljømessige aspekter (Hristov et al., 2019, s. 5).

Nikolaou & Tsalis (2013) kritiserer SBSC i deres litteraturstudie (s. 78). De mener at det er lite standardisert hvordan bærekraft skal implementeres i BSC. I tillegg trekker de frem at det er få tidligere studier som er basert på annet enn case studie av et mindre antall bedrifter og hypotetiske eksempler. Det betyr at tidligere forskning i liten grad er basert på faktiske målinger (Nikolaou & Tsalis, 2013, s. 78). Dette ser vi også i nyere forskning, eksempelvis en litteraturstudie av Mio, Costantini og Panfilo gjort i 2022.

2.5 NOU 2024: 2 “I samspill med naturen”

NOU 2024: 2 “I samspill med naturen” ble publisert 12. februar 2024 av et utvalg ledet av Aksel Mjøøs. Den handler om naturrisiko, hvordan Norge blir påvirket av dette og hvordan privat og offentlig sektor kan jobbe for å håndtere dette på best mulig måte (Regjeringen, 2024). Vi skal videre se på hva utredningen inneholder, og hva den betyr for bygg- og anleggsbransjen.

2.5.1 Naturrisiko

Utredningen legger frem ulike former for risiko. De forklarer naturrisiko som “hvordan faren for tap og forringelse av natur påvirker virksomheter som er avhengig av og påvirker naturen, og om betydningen av at samfunnet arbeider for å motvirke dette tapet” (NOU 2024: 2, s. 9). Det skilles mellom fysisk risiko og overgangsrisiko. Fysisk risiko er “risiko som stammer fra forringelse av natur og påfølgende tap av økosystemtjenester som økonomisk virksomhet avhenger av” (NOU 2024: 2, s. 112). Overgangsrisiko er “risiko for en aktør som skyldes at aktøren ikke har tilpasset seg virkemidler som skal bevare, restaurere, og/eller redusere negativ påvirkning av naturen” (NOU 2024: 2, s. 112).

2.5.2 Naturrisiko og FNs bærekraftsmål

Utredningen mener at naturtap undergraver oppnåelsen av FNs bærekraftsmål. Grunnen til dette er at tap av natur rammer sårbare og fattige land og grupper først og hardest. Dette fører til at stabiliteten i samfunnet blir påvirket slik at faren for konflikt og migrasjoner øker (NOU 2024: 2, s. 15).

2.5.3 Håndtering av naturrisiko

Utvalget anbefaler at virksomheter bruker fem trinn i arbeidet med naturrisiko, som illustrert nedenfor (NOU 2024: 2, s. 17).



Figur 5: Fem trinn for håndtering av naturrisiko (NOU 2024: 2, s. 18).

Ved å vurdere og håndtere naturrisikoen fremheves flere viktige forhold; avhengighet, påvirkning, usikkerhet og felles forståelse (NOU 2024: 2, s. 17).

- **Avhengighet:** Øke forståelsen for hva tap av naturen kan føre til som for eksempel kostnader og redusert velferd (NOU 2024: 2, s. 17).
- **Påvirkning:** Aktører kan forstå hvordan deres påvirkning på naturen kan øke deres egen og andres sårbarhet, og derfor øke forståelsen av å redusere påvirkningen (NOU 2024: 2, s. 17).
- **Usikkerhet:** Fjerne usikkerheten og gi et bedre grunnlag for beslutningstaking (NOU 2024: 2, s. 17).
- **Felles forståelse:** Når aktører har felles forståelse og kunnskap så vil motivasjonen for å minske risiko øke, og gi større sannsynlighet for positivt utfall av samfunnsomstillingen (NOU 2024: 2, s. 17).

Den viktigste årsaken til naturtap, og nøkkelfaktoren bak det, er arealbruksendringer. Areal blir sett på som en knapp ressurs, og derfor den viktigste årsaken til at forringelse og tap av natur skjer. Ved at vi mister areal reduserer vi sjansen til å bruke det til tiltak som karbonlagring og vannregulering. I tillegg har det effekt på kulturelle verdier og helseeffekter. For primærnæringene vil det bety tap av materielle bidrag slik som dyrkbar jord og beite. Dette er en fysisk naturrisiko (NOU 2023: 2, s. 18-19).

Det anbefales at private aktører utvikler metodikk og verktøy slik at de er i stand til å håndtere naturrisiko, og dette bør gjøres strategisk (NOU 2023: 2, s. 24). Utvalget har flere anbefalinger direkte rettet mot private aktører, og mener de må ta naturrisikoen på alvor. For å gjøre dette anbefaler de å bruke femtrinnsmodellen som illustrert ovenfor, samt tilgjengelig veiledning. Virksomheter burde også bruke deres eksisterende systemer for risikohåndtering i arbeidet med naturrisiko. Til slutt anbefaler de å gjøre rapporteringen sin tilgjengelig for interessenter (NOU 2024: 2, s. 26).

Utvalget mener at det burde vurderes “mulige fremtidige utfallsrom i alt arbeid med naturrisiko” (NOU 2024: 2, s. 26). For å gjøre dette anbefaler de virksomheter å vurdere hvilke utfallsrom som i fremtiden er relevant for sine aktiviteter. Videre bør de vurdere sin forretningsmodell og strategi mot nasjonale og internasjonale mål (NOU 2024: 2, s. 26).

Utvalget peker på at naturrisikoen må ses i sammenheng med hva bedriften allerede gjør av bærekraftsarbeid. Det bør være grensesnitt mellom arbeidet med naturrisiko og risiko knyttet til andre økonomiske og sosiale forhold, i tillegg til ansvarlig og etisk virksomhetsstyring (NOU 2024: 2, s. 37).

2.5.4 Naturrisiko i bygg- og anleggsbransjen

Når naturrisikoen skal vurderes i bygg- og anleggsbransjen er det tre parter som må tas i betraktning; tiltakshaver, myndigheter og entreprenøren (NOU 2024: 2, s. 163). I masteroppgaven har vi fokusert på entreprenøren som utfører tiltaket. I bygg- og anleggsbransjen var det 60 000 bedrifter i 2022 med 270 000 ansatte. Disse bedriftene har samlet omsatt for rundt 750 milliarder kroner (NOU 2024: 2, s. 163).

Bygg- og anleggsbransjen er avhengig av og påvirker naturen. De bruker materialer som stål, betong, asfalt og trevirke som innsatsfaktorer, men har samtidig behov for tilgang på areal hvor

de kan bygge. Ved arealbruk påvirker dette naturen og økosystemer ved fragmentering, og naturtyper og naturområder som blir ødelagt. I tillegg har man de faktiske arealene som blir nedbygd (NOU 2024: 2, s. 163).

Fra 1990 til 2019 ble det bygd ned ca. 50 km² i året, totalt 1 500 km² i Norge. 70% av dette området gikk til bebyggelse og vei. Av det som ble nedbygget var 76% skog, 14% dyrket mark og 7% innmarksbeite. Et slikt nivå av nedbygging fører med seg utslipp av klimagass på 2 millioner tonn CO₂ årlig. I tillegg til dette vil nedbyggingen gjøre at disse arealene ikke lengre brukes til CO₂-opptak (NOU 2024: 2, s. 163).

Den største enkeltkilden til avfall i Norge i 2021 var bygg- og anleggsbransjen. Fra bygging ble det generert 1,82 millioner tonn avfall. Av dette avfallet ble 55% materialgjenvunnet, 19% energiutnyttet og 23% deponert. For å jobbe med å redusere påvirkningene fra avfallet ble det fra 2022 et krav om at 70% av avfallet som kommer fra byggeprosjekter skal sorteres og leveres til mottak, ombrukes eller gjenvinnes direkte (NOU 2024: 2, s. 163).

Infrastruktur som bygg og vei bli påvirket av naturen og klimaet. Nedbør, flom, skred og overvann er bare noen eksempler på ødeleggelser som kan ramme infrastruktur. Dette betyr at de må tåle mer enn før, og er derfor utsatt for fysisk naturrisiko (NOU 2024: 2, s. 163).

Ved å endre rammebetingelsene for bedrifter i bygg- og anleggsbransjen kan dette innebære nye løsninger og forretningsmodeller. Disse kan i større grad redusere arealfotavtrykket, som også vil bidra til mindre påvirkning på natur og klima. Klimautvalget 2050 foreslår at mulige tiltak bygg- og anleggsbransjen kan innføre for å redusere utslippene er mer sirkulære løsninger, i tillegg til byggevarer som i et livsløpsperspektiv har lavere utslipp. Dette vil kunne føre til reduserte utslipp fra både produksjon, avfallsbehandling og transport. Utvalget mener at potensialet innen bygg- og anleggsbransjen er høyt for sirkularitet (NOU 2024: 2, s. 163).

Overgangsrisiko i bransjen er knyttet til endret tilgang til areal og strengere krav til material- og energibruk. Det inkluderer også endret politikk hvor det vil være mer tilrettelagt for rehabilitering av bygg og infrastruktur, og redusere nybygging. Det kan også innebære bedre avfallshåndtering og mer gjenvinning (NOU 2024: 2, s. 163-164).

BDO fant i sin årsrapport for 2023 for bygg- og anleggsbransjen at 29% av de private selskapene rapporterer på klimagassutslipp og 15% på GRI, mens de børsnoterte er det 100%

som rapporterer på klimagassutslipp og 57% som rapporterer på GRI. Naturreisiko er omtalt i års- og bærekraftsrapportene hos 29% av disse bedriftene. Vurdering av naturreisiko er i bransjen viktig for den langsiktige bærekraften. Sannsynligheten for ødeleggelser og at prosjekter blir forsinket kan reduseres ved å håndtere naturreisiko på en effektiv måte. I tillegg vil dette kunne minimere økonomiske og miljømessige konsekvenser. BDO uttrykker i rapporten at bransjen har et samfunnsansvar. Dette innebærer å minimere skaden de gjør på mennesker, eiendom og økosystemer. Naturreisiko blir derfor en del av dette ansvaret da det kan bidra til å beskytte liv og eiendom som ligger i sårbare områder (BDO, u.å., s. 40-41).

Tabell 4 viser eksempler på hvordan bygg- og anleggsbransjen er avhengig av natur og naturressurser, hvordan de påvirker naturen, og fysisk- og overgangsrisiko basert på oppsummeringer fra NOU 2024: 2.

Eksempler på avhengighet av natur og naturressurser.	
<ul style="list-style-type: none"> - Regulering av farer og ekstreme miljøhendelser - Biotiske naturressurser og materialer som trevirke - Abiotiske ressurser som byggematerialer, sement, og stein 	
Eksempler på påvirkning på natur.	
<ul style="list-style-type: none"> - Arealbruk- og endringer knyttet til bl.a.: <ul style="list-style-type: none"> o Oppføring av bygninger, hus og hytter. o Utbygging av vei og bane. - Klimagassutslipp fra produksjon, anlegg, og transport - Spredning av fremmede arter gjennom masseforflytninger, brukt i grøn-anlegg, etc. - Materialbruk som betong, trevirke, stål, masser og annet bygg- og anleggsmateriell - Avfall fra bygging, rivning og renovering 	
Eksempler på fysisk risiko og overgangsrisiko.	
<i>Fysisk risiko</i>	<i>Overgangsrisiko</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Klimaendringer som påvirker frekvens og styrke på ekstremvær, flom, vann, m.m. - Erosjon og tap av natur gjør infrastruktur utsatt for skade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Endret tilgang til areal, strengere krav til materialbruk, og endret politikk som legger til rette for mer rehabilitering av bygg og infrastruktur, bedre avfallshåndtering og mer gjenvinning.

Tabell 4: Oppsummering av naturreisiko hentet fra NOU 2024: 2.

2.6 Avslutning

I dette kapitlet har vi tatt for oss styringsverktøyet BSC, for så å se på ulike synspunkter på hvordan bærekraft blir integrert. Videre presenterte vi bærekraft ved å se på FNs bærekraftsmål, Norges klimamål, bærekraft i virksomheter, bærekraftsrapportering, ISO 14001 og BREAAAM-NOR. Til slutt forklarte vi hva utredningen NOU 2024: 2 tar for seg og hvordan dette knytter seg til bygg- og anleggsbransjen. Dette legger grunnlaget for spørsmålene vi skal stille informantene. I tillegg gir det oss bakgrunnsinformasjon om hvilke reguleringer og rapporteringer bedriftene i bygg- og anleggsbransjen er underlagt, både frivillige og lovpålagte.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi presentere valgene vi har gjort for å utarbeide forskningsdesignet vårt og presentere metoden vi har brukt for å innhente empirisk data. Vi går nærmere inn på vårt vitenskapelige ståsted, forskningsdesign, datainnsamling, utvalgsmetode, intervju, evaluering og etikk.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Metode er en planmessig fremgangsmåte for å løse problemer og finne ny kunnskap. Denne avhenger av hva som er målet, hvordan verden ser ut og hvilke ressurser som er til disposisjon (Gripsrud et al., 2011, s. 13; Dallan, 2020, s. 53). Metodevalget kan imidlertid sies å baseres på flere ulike antakelser. Den første er ontologi, som handler om hvordan verden ser ut. Den neste er epistemologi og handler om hvordan vi kan skaffe oss informasjon om verden som vi fant i ontologi. Den siste er metodologi hvor vi på bakgrunn av de to foregående antakelsene kan planlegge fremgangsmåten, også kalt metoden, for å finne ut av dette (Gripsrud et al., 2011, s. 13). Videre i dette kapittelet skal vi forklare hvilke valg vi har tatt innen metode for å belyse problemstillingen vår, også kalt fenomenet vårt. Vi skal gå inn på hvilke valg vi har gjort i forhold til positivismen, hermeneutikken, kvalitativ versus kvantitativ metode, deduktiv versus induktiv tilnærming, individualisme versus holistisk tilnærming, og nærhet versus distanse.

Innen vitenskapsteorien er positivismen og hermeneutikken sentrale ståsteder. Posivismen legger vekt på å måle variabler og se sammenhengen mellom disse variablene. Dette gjøres ved å bruke hypoteser og finne årsakssammenhenger. De ønsker å se verden på en objektiv måte og på den måten kunne beskrive virkeligheten (Gripsrud et al., 2011, s. 19). Vi ønsker å få dypere og bredere innsikt i temaet vi har valgt, og vi skal derfor ikke bruke hypoteser for å se årsakssammenhenger mellom variabler. Hermeneutikken fokuserer på fortolkning og ser etter sammenhenger mellom helhetene og delene. De mener at man ikke kan “forstå og tolke helheten uten delene og heller ikke delene uten helheten” i for eksempel et bilde, en tekst eller en reklame (Gripsrud et al., 2011, s. 17). Forskere er subjektive fordi de alltid har en forkunnskap om det de skal se på, og derfor har en tanke om hva resultatet vil bli (Gripsrud et al., 2011, s. 17). På bakgrunn av dette ser vi at hermeneutikken stemmer bedre med vår undersøkelse enn positivismen. Vi hadde før undersøkelsene en oppfatning av teamet vi skulle undersøke. I tillegg ville fenomenet vi undersøker miste en del av sin mening om vi tar bort bærekraft eller BSC, da dette er sentrale deler av fenomenet vårt.

Innen metode skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode basert på hvilke data som brukes. Ved kvantitativ metode brukes data som kan kvantifiseres og måles, slik som tall. Her er målet å teste teori. Den kvalitative metoden fanger opp det som ikke kan tallfestes eller måles, slik som meninger og erfaringer. Her er målet å generere teori. I hermeneutikken, som vi skal benytte i vår forskning, brukes det kvalitativ metode (Dallan, 2020, s. 54; Bryman & Bell, 2011, s. 26-27; Bougie & Sekaran, 2020, s. 2). Hvilken forskningsstrategi som blir brukt i forskningen bestemmer hvilken type metode som blir brukt (Bryman & Bell, 2011, s. 26). Vi har valgt å bruke kvalitativ metode i vår forskning fordi vi ønsker å kartlegge bærekraftens rolle i virksomhetsstyringen. Videre vil vi se på hvilke tiltak virksomheter har implementert for å redusere deres påvirkning på naturen. Vi skal derfor høre på erfaringer fra virksomheter i stedet for å teste hypoteser. Vi har valgt kvalitativ metode fordi dataen vi kan innhente er i form av ord og ikke tall. Kvantitativ metode stiller overfladiske spørsmål. Vi skal gå dypere inn på fenomenet vårt ved å se på hvordan og hvorfor, og har på bakgrunn av dette valgt kvalitativ tilnærming.

Valget mellom positivismen og hermeneutikken medfører at vi må ta valg også metodisk. Et av disse valgene er om vi skal ha en induktiv eller deduktiv tilnærming til problemstillingen vår. Induktiv tilnærming vil si at man prøver å forstå noe dynamisk og unikt ved å gå fra empiri til teori. Her har man åpent sinn og samler inn informasjonen som anses som relevant. Etter dette systematiserer man dataene og prøver å danne seg noen teorier (Jacobsen, 2015, s. 28-29). Vi har valgt induktiv tilnærming fordi det har kommet begrenset ny teori på temaet vi skal forske på. Fordi vi skal bruke induktiv tilnærming vil det si at vi ikke skal benytte deduktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming går fra teori til empiri, i motsetning til induktiv tilnærming hvor man går fra empiri til teori. Det går ut på å skape forventninger, samle inn empiri og se om det stemmer. I deduktiv tilnærming testes hypoteser på empirisk data (Johannessen et al., 2011, s. 55; Jacobsen, 2015, s. 25). Dette er ikke en aktuell tilnærming i oppgaven vår fordi vi ikke skal bruke kvantitativ metode hvor man tester hypoteser.

Enda et valg vi må ta er mellom individualistisk og holistisk tilnærming. Dette går ut på hvilken undersøkelsesenheter vi skal undersøke, og i hvilken sammenheng dette skal gjøres. En individualistisk tilnærming mener at undersøkelsesenheten er et individ, og at ulike fenomener kan forstås ut fra individers motiver og atferd. Skal man her se på en gruppe må man se på hvert individ for å forstå gruppen (Jacobsen, 2015, s. 26). Det er ikke denne tilnærmingen vi skal benytte oss av, da vi skal se på sammenhengen mellom fenomener. Dette kan vi gjøre med en

holistisk tilnærming som fokuserer på hvordan mennesker opptrer i sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 29). Siden vi skal se på hvordan mennesker opptrer i styring av en virksomhet, er dette tilnærmingen vi skal bruke.

Det siste valget vi må ta er mellom nærhet og distanse. Med nærhet menes det at forskeren alltid vil være subjektiv, uansett hvor mye han prøver å distansere seg fra prosjektet. Forskeren vil alltid ha en relasjon med forskningsobjektet, også uavhengig av hvordan det samles inn data. Dette vil være tilfellet i vårt prosjekt da vi må ha nærhet til intervjuobjektene for å kunne forstå det vi skal undersøke. I tillegg er dette grunnen til at vi benytter kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 29-30). Motsetningen til dette er distanse. Her vil forskningsresultatet ikke bli styrt av forskere, og det benyttes ofte kvantitative metoder med tall. Eksempel på dette er spørreundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 26). Dette vil ikke bli benyttet i vår forskning.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av fremgangsmåten for å svare på problemstillingen vår (Gripsrud et al., 2011, s. 38). Forskningsdesignet blir utviklet av valgene forskeren må ta stilling til, som til slutt blir til en plan (Johannessen et al., 2017, s. 69). Det man må ta stilling til for å lage en slik plan er forskningsstrategi, metode for datainnsamling, måling og analyse. Forskningsstrategien hjelper oss å svare på forskningsspørsmålene, og metoden må derfor tilpasses forskningsstrategien vår (Bougie & Sekaran, 2020, s. 103-104; Lehmann et al., 1998, s. 63).

Det er tre ulike forskningsdesign som ofte blir benyttet; deskriptivt, kausalt og eksplorativt. Ved et nytt forskningsområde blir som regel eksplorativt design først benyttet, før forskeren går videre til deskriptivt eller kausalt design (Bougie & Sekaran, 2020, s. 58).

Eksplorativt design blir benyttet når det er begrenset tilgang på tidligere forskning på fenomenet, teamet er komplekst eller det ikke er nok tilgjengelig teori til å utvikle et teoretisk rammeverk (Bougie & Sekaran, 2020, s. 56). Det starter med en litteraturstudie, som vi har gjort i kapittel 2, for så å gå videre og samle inn egen primærdata. Hovedteknikkene for å samle inn primærdata er fokusgrupper, dybdeintervjuer og casestudier (Gripsrud et al., 2011 s. 39; Bougie & Sekaran, 2020, s. 56). Vi skal benytte dybdeintervjuer, noe vi kommer tilbake til senere. Eksplorerende design er fleksibelt. Det passer derfor bra til vår forskning da det er bredt i starten og snevrer seg inn etter hvert (Bougie & Sekaran, 2020, s. 56). Ved valg av hvilken type

forskningsdesign vi skulle bruke i studien vår la vi vekt på hvilket design som ville gi oss relevant og god data. Vi er avhengig av data for å kunne kartlegge hvordan bærekraft blir hensyntatt i virksomhetsstyringen i bygg- og anleggsbransjen. Vi valgte eksplorativt design fordi det er begrenset tidligere forskning. Det som er negativt ved bruk av denne metoden er at resultatet vi kommer frem til ikke kan generaliseres (Bougie & Sekaran, 2020, s. 56).

Alternativene vi kunne valgt om vi ikke hadde gått for eksplorerende design er deskriptivt eller kausalt design. Deskriptivt design blir benyttet når man ønsker å samle inn data som beskriver teamet. Denne dataen brukes til å beskrive karakteristikker ved objekter som personer, organisasjoner eller situasjoner. Det blir med deskriptivt design ofte brukt korrelasjonelle studier for å beskrive forholdet mellom variabler (Bougie & Sekaran, 2020, s. 56-57). Dette vil ikke passe til vår oppgave da vi ønsker å kartlegge bruken av bærekraft i virksomhetsstyring, og ikke å se på korrelasjonen mellom bærekraft og virksomhetsstyring. Den andre typen design vi kunne valgt er kausalt design, hvor formålet er å teste korrelasjonen mellom variabler. Dette testes ved å se om en variabel X endrer seg når variabel Y endrer seg (Bougie & Sekaran, 2020, s. 56-57). Dette vil heller ikke passe til vår oppgave da vi ikke ønsker å se på et årsaks-virkning-forhold (Gripsrud et al., 2011, s. 45-49).

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Primær og sekundærdata

I datainnsamlingen velges det mellom primær- og sekundærdata. Sekundærdata er data som opprinnelig er samlet inn til andre formål. Denne dataen kan brukes i andre prosjekter, da ved sekundær anvendelse. Primærdata brukes hovedsakelig til å besvare forskningsspørsmålene og samles inn med den hensikten at det skal brukes i prosjektet (Gripsrud & Olsson, 2000, s. 87; Ringdal, 2018, s. 124). For å besvare problemstillingen vår vil vi få best data ved å bruke primærdata, men for å kartlegge temaet har vi brukt sekundærdata i form av litteraturstudie. Da det er begrenset med studier i nyere tid på dette temaet vil vi få mest relevant data fra primærkildene våre.

På bakgrunn av at vi skal benytte oss av primærdata er det flere ulike måter vi kan samle inn data på. Vi kan gjøre det med kommunikasjon, observasjon og dokumentanalyse (Gripsrud & Olsson, 2000, s. 115). Basert på problemstillingen vår valgte vi å gjennomføre dybdeintervju, fordi vi ønsket inngående informasjon om temaet. Før vi startet med intervjuene gjennomførte vi også litteraturstudie. Dette ga oss nyttig bakgrunnsinformasjon og kunnskap om temaet

(Gripsrud et al., 2011, s. 41, 51). Denne kombinasjonen av primærdata og sekundærdata vil styrke validiteten og reliabiliteten til prosjektet vårt.

3.3.2 Dybdeintervju

Vi har valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer. Dette er for å samle inn erfaringer fra individer om temaet vårt. Ved gjennomføringen av personlig intervju vil intervjueren møte respondenten ansikt til ansikt, og har som regel en intervjuguide å ta utgangspunkt i (Silkose et al., 2021, s. 70, 195). Ved et dybdeintervju eller personlig intervju formuleres det åpne spørsmål hvor informantene selv former svarene sine (Brottveit, 2018, s. 89). Fordelene med å bruke intervju som metode er at det er lett for informanten å gjennomføre og det er en respektert metode. Ulempene med intervju er at de er tid- og ressurskrevende for informanten som også må finne passende tid for intervjuet. Videre vil kvaliteten avhenge av spørsmålene og åpenheten til informanten, og man får bare informantens perspektiv (Savin-Baden & Major, 2013, s. 371).

Savin-Baden & Major (2013) skiller mellom fire ulike typer intervju: strukturert, semi-strukturert, ustrukturert og uformelt (s. 358). Et ustrukturert intervju kjennetegnes ved at det ikke er laget en intervjuguide på forhånd, men en liste over temaer som forskeren ønsker at skal bli snakket om (Bougie & Sekaran, 2020, s. 119; Savin-Baden & Major, 2013, s. 359-360). Forskeren har ved et strukturert intervju en intervjuguide å ta utgangspunkt i. På denne måten sørger de for at alle intervjuobjektene blir stilt samme spørsmål. Ved semistrukturerte intervju har forskeren en intervjuguide han tar utgangspunkt i, men har oppfølgingsspørsmål han kan stille underveis om det er nødvendig. Uformelt intervju er en samtale uten noen form for intervjuguide. Her gjøres det ikke opptak, men forskeren avhenger av hva han selv husker og uformelle notater (Savin-Baden & Major, 2013, s. 358-360).

Vi skal benytte oss av semistrukturert intervju, som blir brukt i kvalitativ metode (Malt & Grønmo, 2023). Vi skal ta utgangspunkt i en intervjuguide, men samtidig være åpne for å stille spørsmål i den retningen intervjuet tar. Intervjuguiden ble utarbeidet helt frem til vi startet med intervjuene. Semistrukturert intervju passer bra når det bare er en mulighet til å gjennomføre et intervju, noe som er tilfelle i oppgaven vår. En annen fordel er at intervjueren kan styre den knappe intervjutiden selv. Ulempen med semistrukturert intervju er at spørsmålene kan være ledende, slik at intervjuobjektet ikke får uttrykt sine fulle meninger (Savin-Baden & Major, 2013, s. 359).

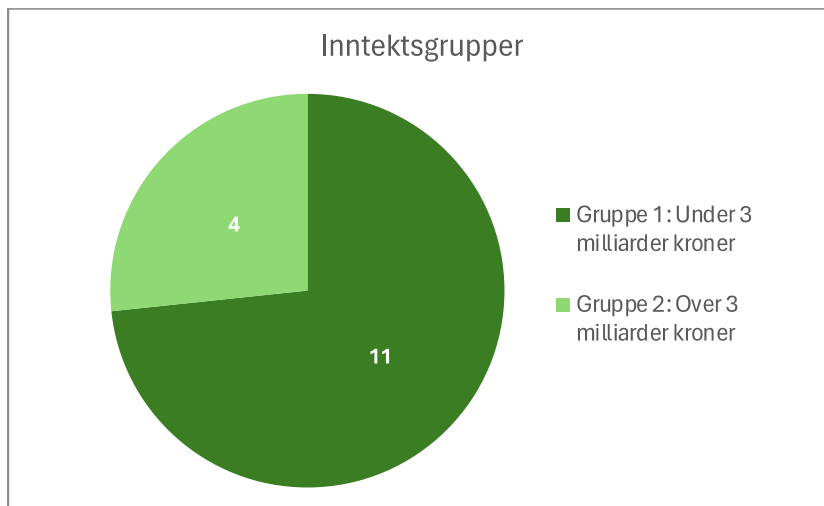
Intervjuene kan gjennomføres enten fysisk eller digitalt, og ved semistrukturert intervju brukes begge deler. Ved å møte intervjuobjektet fysisk har forskeren større muligheter til å tilpasse spørsmålene underveis, og ser lettere om intervjuobjektet forstår hva som blir spurt om. I tillegg kan man ved fysisk intervju oppfatte ikke-verbale tegn fra informanten. Ulempene med fysisk intervju er de geografiske begrensningene og kostnadene som påløper ved å reise for å møte intervjuobjektene. Ved digitale intervju kan man nå flere informanter på et større geografisk område på kortere tid (Bougie & Sekaran, 2020, s. 123). En undersøkelse fra Norstat viser at 80% i arbeidslivet har i større grad tatt i bruk digitale løsninger etter coronapandemien, da spesielt muligheten til å møtes digitalt (Nergaard, 2020, s. 1). Vi så derfor ikke på det som en ulempe å ta i bruk digitale verktøy for å gjennomføre intervjuene.

Når vi skulle avtale intervju ga vi respondentene valget mellom fysisk og digitalt intervju. Siden det var stor geografisk avstand mellom oss og mange av respondentene endte vi opp med ett fysisk intervju, mens resten var digitale. Vi opplevde at verdien av intervjuet var den samme både med fysisk og digitalt intervju.

3.4 Utvalgsmetode

Før vi gikk i gang med intervjuene måtte vi kartlegge hvilke bedrifter vi ville intervjuer. Vi har valgt et skjønnsmessig utvalg hvor vi fant utvalget gjennom Proff.no. Ulempene ved å bruke skjønnsmessig utvalg er at det er en fare for at enkelte grupper blir utelukket uten at vi er klart over det (Jacobsen, 2021, s. 303). Videre satte vi krav på inntekter på minst en milliard kroner, og at bedriftene skulle operere innen bygg- og anleggsbransjen. Vi har satt disse kravene slik at bedriftene skulle være sammenlignbare og fordi det er større sannsynlighet at bedrifter på denne størrelsen jobber systematisk med bærekraft. Vi sendte forespørsel til 34 bedrifter og spurte om de ønsket å bidra til masteroppgaven vår. Jacobsen (2021) trekker frem at det er tidskrevende å gjennomføre dybdeintervju, og at det derfor er naturlig at det er et begrenset antall respondenter som blir intervjuet (s. 146). Av de 34 bedriftene vi sendte forespørsel til fikk vi intervju med 15 av disse. Basert på at vi har intervjuet noen av de største aktørene i bransjen, er dette et representativt utvalg for store selskaper i bygg- og anleggsbransjen. Informantene som representerte disse bedriftene hadde ulike stillinger i bedriften. Grunnen til at vi har intervjuet informanter med ulike roller er fordi dette er de i bedriften som hadde mest kunnskap ut fra spørsmålene vi skulle stille. Dette kan medføre utfordringer med sammenlignbarhet mellom informasjonen de sitter på.

Av bedriftene vi fikk intervju med var det forskjeller i hvor stor inntekt de hadde. Vi valgte derfor å dele informantene inn i to grupper; bedrifter med inntekter fra en til tre milliarder, og bedrifter med tre milliarder og oppover. Bedriftene fordeler seg på disse gruppene slik som dette:



Figur 6: Oversikt over gruppering av bedrifter.

3.5 Intervju, transkribering og analyse

Vi startet intervjuene med å informere om samtykkeskjemaet og sjekke at de hadde forstått dette. Informantene fikk anledning til å stille spørsmål både i forkant og etterkant av intervjuet. Vi fulgte intervjuguiden (vedlegg E), men stilte oppfølgingsspørsmål der det var relevant. Hvis informantene snakket utenfor spørsmålet forsøkte vi å rettlede dem.

Vi fordelte oppgavene under intervjuene for best mulig struktur og for å unngå å snakke i munnen på hverandre. Derfor fikk Thea oppgaven med å stille spørsmålene, mens Janne noterte underveis slik at vi fikk ned hovedpoengene fra intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført i en tidsperiode på fem uker slik at vi var fleksible for bedriftene i forhold til tidspunkt. Vi var også fleksible i forhold til endring av tidspunkt om noe uforutsett skulle oppstå. Vi transkriberte intervjuene fortløpende etter vi hadde gjennomført dem. Dette ga oss to fordeler. For det første var intervjuet friskt i minnet slik at vi fikk notert ned kroppsspråk i tillegg til svarene deres. For det andre hadde vi alt klart til å starte med analysen når vi var ferdig med intervjuene.

Fortløpende mens vi transkriberte intervjuene valgte vi å lime inn alle svarene på hvert spørsmål i hver sin fane i Excel. På denne måten fikk vi oversikt over alle svarene på hvert spørsmål, og det var enklere for oss å trekke ut tema som gikk igjen. Når vi da skulle begynne å analysere resultatene våre hadde vi allerede en oversikt klar.

Vi har laget en oversikt over hvor lenge intervjuene varte og antall ord transkribert. Dette vil være nyttig for forståelsen av omfanget av intervjuene.

Bedrift	Lengde på intervju (min)	Antall ord transkribert
Bedrift 1	41	4942
Bedrift 2	39	4893
Bedrift 3	30	2655
Bedrift 4	47	7141
Bedrift 5	49	4486
Bedrift 6	50	5075
Bedrift 7	25	2667
Bedrift 8	25	2394
Bedrift 9	32	3673
Bedrift 10	30	3770
Bedrift 11	27	3117
Bedrift 12	35	4551
Bedrift 13	47	6082
Bedrift 14	54	5767
Bedrift 15	62	6202
Totalt	593	67 425

Tabell 5: Oversikt over intervjuer, lengde og transkribering.

3.6 Evaluering av studien

Underveis har vi tatt valg som har påvirket hvordan metoden vår har blitt utformet. Disse valgene har også påvirket reliabiliteten og validiteten i studien, som er to vurderinger på hvor god studien er. For å evaluere en kvalitativ studie så trekker Johannessen et al. (2004), basert på Lincoln og Guba (1985), frem fire begreper som kan brukes: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (s. 243). Vi skal videre gå inn på hver av disse, og evaluere opp mot studien vår.

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet vil si at det er konsistens og stabilitet i undersøkelsen vår. Med andre ord vil resultatet vært det samme om man gjennomfører undersøkelsen flere ganger (Svartdal, 2020; Savin-Baden & Major, 2013, s. 5). Reliabiliteten til en undersøkelse knytter seg til hvilken data som blir brukt, i tillegg til innsamlingsmetode og bearbeiding. Det er i kvantitative undersøkelser at denne faktoren er kritisk, og er derfor ikke like relevant i kvalitative undersøkelser. Påliteligheten i kvalitative undersøkelser kan styrkes ved å beskrive konteksten og fremgangsmåten som har vært brukt i prosjektet (Johannessen et al., 2011, s. 243-244).

Hvilke enheter vi har valgt vil ifølge Jacobsen (2015) ha stor betydning for påliteligheten til undersøkelsen (s. 177). Spørsmålet er om vi kan stole på informasjonen vi får fra respondentene våre. Problemer vi kan møte på er at de lyver, ikke har den kunnskapen vi ønsket at respondentene skulle ha, eller gir oss feilinformasjon (Jacobsen, 2015, s. 177). Når vi spurte informantene om de ønsket å være med på undersøkelsen vår forklarte vi hva den gikk ut på, slik at de kunne sende eposten videre til riktig person. På denne måten forsøkte vi å styrke påliteligheten til oppgaven vår. Vi kan ikke forsikre oss om at informasjonen vi har fått fra informantene er riktig. Dette er imidlertid en tillit vi har til dem da de valgte å bli med i undersøkelsen vår. En annen fare kan være at vi har misforstått svarene til informantene. Vi har prøvd å begrense dette ved at vi har transkribert intervjuene, og dermed hørt gjennom dem en gang til for å forsikre oss om at vi har forstått dem riktig.

Studiens pålitelighet påvirkes av hvilke spørsmål vi stiller til respondentene, og det er derfor viktig at vi tenker gjennom disse (Johannessen et al., 2011, s. 247). Fordi vi valgte semistrukturerte intervju kunne vi tilpasse spørsmålene etter hvilken erfaring respondentene hadde. Det er forventet at respondentene har ulikt erfaringsnivå på det vi undersøkte. Vi tilpasset oss dette i semi-strukturerte intervju som styrker påliteligheten til studien vår. Vi utarbeidet en mal på en intervjuguide på forhånd som respondentene mottok i god tid før intervjuet. Denne er lagt til som et vedlegg (vedlegg E). Dette øker studiens pålitelighet fordi vi forsikret oss om at vi ikke hadde ledende spørsmål, og respondentene fikk tid til å forberede seg. Vi gjorde dette fordi vi ønsker reflekterte og gjennomtenkte svar.

3.6.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Begrepsvaliditet, troverdigheten til prosjektet, kan vi finne ved å spørre “måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al., 2011, s. 244). Ved kvalitativ metode vil det gå ut på hvorvidt metoden undersøker det den hadde som hensikt å undersøke. I dette inngår teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger (Johannessen et al., 2011, s. 244). Siden vi har brukt kvalitativ metode i vår oppgave er det dette vi må evaluere. Hvilken datainnsamlingsmetode vi har brukt påvirker troverdigheten til undersøkelsen. Grunnen til dette er at datainnsamlingsmetoden må være egnet til å samle inn data som kan svare på problemstillingen vår (Jacobsen, 2015, s. 145). Siden vår problemstilling går ut på kartlegging av bærekraft i virksomhetsstyringen, valgte vi å gjøre det i bygg- og anleggsbransjen etter vi begge hadde hørt podkasten Byggeplassen om klima i forhold til bransjen (Aarhus & Aga, 2022). Fordi vi ønsket større forståelse for bærekraft i virksomhetsstyringen valgte vi dybdeintervju. Vi mener at dette øker troverdigheten til studien vår da vi anser dette som gode metoder for å belyse problemstillingen.

Under intervjuene har vi benyttet opptak og notater. Vi har derfor opptak vi kan transkribere i tillegg til notater som kan fortelle om kroppsspråket til respondentene under intervjuet og hva de la vekt på. Etersom vi ikke var avhengig av å notere underveis i intervjuet fikk vi gode samtaler og mer åpenhet mellom intervjuer og respondent. Vi observerte ikke at båndopptaker satte noen begrensninger for svarene vi fikk. Vi vil derfor anse troverdigheten som høy.

3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet, ekstern gyldighet, går ut på at resultatene våre kan generaliseres til den gruppen vi har tatt utvalget fra (Jacobsen, 2015, s. 237). En annen måte å forklare dette på er om resultatene kan overføres til andre lignende fenomener (Johannessen et al., 2011, s. 247).

Vi har i vår forskning valgt bedrifter fra bygg- og anleggsbransjen, noe som gjør overførbarheten til andre bransjer redusert. Ved at det inngår 15 bedrifter i studien vår styrkes overførbarheten fordi dette er flere bedrifter enn de fleste mastergradsavhandlinger. Dette gjør at generaliserbarheten til studien vår øker. Dette var imidlertid ikke hensikten med undersøkelsen vår. Hensikten med studien vår er at andre bedrifter i bygg- og anleggsbransjen kan benytte avhandlingen til å tilegne seg informasjon om temaet. Også bedrifter i andre bransjer som har nytte av hvordan bygg- og anleggsbransjen tar hensyn til bærekraft kan få nytte av avhandlingen.

3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet i en studie vil si at resultatene vi kommer frem til i denne avhandlingen kan bekreftes av andre forskere som gjennomfører tilsvarende undersøkelser. Objektivitet i en studie vil si at resultatet vi kommer frem til er fra respondentene, og ikke våre subjektive meninger (Johannessen et al., 2011, s. 249). Som intervjuer vil vi påvirke intervjuobjektet om vi ønsker det eller ikke, dette kalles intervju-effekten. Intervjueren kan påvirke gjennom kroppsspråk, bekledning, tonefall og holdninger (Johannessen et al., 2011, s. 245). Denne effekten kan vi ikke eliminere helt da vi ikke kan styre dette. Under intervjuene merket vi ikke noe til det, men det er kan være vanskelig å oppdage. Dersom dette var til stede i studien vår vil det påvirke avhandlingens bekræftbarhet.

Vi har gjort noen grep som påvirker studiens bekræftbarhet i positiv retning. Alle beslutningene som er tatt underveis har vi gitt gode beskrivelser av, slik at leserne av avhandlingen lettere skal forstå valgene vi har tatt. I tillegg har vi vært kritiske til valgene vi har tatt underveis.

3.7 Etikk

Det er viktig å tenke nøye gjennom hvilke konsekvenser forskningen vår kan ha for informantene våre. Dette gjør at vi står overfor noen etiske dilemma, og disse må vurderes både før vi går i gang med prosjektet, men også kontinuerlig underveis (Jacobsen, 2015, s. 45; Johannessen et al., 2011, s. 93). Vi skal derfor i dette delkapittelet forklare hvilke etiske vurderinger vi kom over i prosessen, og hvordan vi har handlet ut fra disse.

Det første vi måtte ta stilling til var om prosjektet måtte meldes til Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Vi søkte til Sikt fordi vi ønsket at intervjuene skulle bli tatt opptak av, og måtte derfor sjekke at behandlet personopplysningene i henhold til GDPR (General Data Protection Regulation). Vi fikk dette godkjent etter en søknad som inneholdt beskrivelser av hvilke data vi skulle samle inn, hvordan vi skulle gå frem og hva dataen skulle brukes til. For å få lov til å bruke opptak måtte vi oppgi hvor lenge vi skulle behandle opplysningene, slik at de ble lagret kortest mulig tid. Dette for å forhindre at noe av dataen kommer på avveie.

Det neste vi måtte ta stilling til var at informantene måtte samtykke til å delta i prosjektet vårt. For at vi skulle være sikre på at de tok et informert samtykke opplyste vi om at det er frivillig å delta. Vi ga også nødvendig informasjon om hva undersøkelsen gikk ut på, i tillegg til

rettighetene de har slik som at de kan trekke seg om de ønsker. For å gjøre dette lagde vi et informasjonsskriv med denne informasjonen basert på en mal fra Sikt (vedlegg D).

For å sørge for at informantene ikke kunne bli identifisert i oppgaven har vi valgt å ikke oppgi noen annen informasjon enn at bedriften opererer i bygg- og anleggsbransjen. Det vil derfor ikke være mulig å identifisere informantene basert på disse opplysningene.

3.8 Avgrensning av metode

I metodekapittelet har vi gjennomgått hvilke metodiske valg som er gjort for forskningen vår. Det finnes alternative metoder som kunne vært brukt utenom disse, slik som sekundærdata og intervju.

Det første alternativet til metoden vi har brukt er intervju med fokusgrupper. Med fokusgrupper samles 8-10 personer samtidig og har en diskusjon rundt temaet i en til to timer. Fordelene om vi hadde benyttet oss av fokusgrupper er at vi hadde fått samlet inn data raskere, vi kunne observert interaksjonen mellom respondentene, fått mer informasjon og hatt en mer fleksibel metode (Gripsrud & Olsson, 2000, s. 117-120). Begrensningene om vi hadde valgt denne metoden er at de respondentene vi ønsket å ha med i forskningen er travle personer. Å skulle samle disse på et bestemt tidspunkt samtidig anses å være bort imot umulig. I tillegg ville fokusgrupper ikke vært anonymt, noe som kunne ha påvirket svarene respondentene gav. Det er sannsynlig at de ikke ville ytret seg i like stor grad som ved et anonymt dybdeintervju. Det var derfor ikke aktuelt for oss å gjennomføre en slik metode.

En annen alternativ metode til intervju er spørreskjemaundersøkelser. Med spørreskjemaundersøkelser blir alle respondentene stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge, og det vil være svaralternativer (Gripsrud & Olsson, 2000, s. 136; Bougie & Sekaran, 2020, s. 143). Fordelene med spørreskjemaundersøkelser er at det er lettere å samle inn større mengde data, svarene er gjennomtenkte fordi respondentene kan svare når det passer dem best, svarene er lette å besvare og skalaer kan benyttes. I tillegg ville dette ha økt generaliserbarheten av studien vår. Ulempene er at det ikke er mulig å rettlede respondentene om de ikke forstår spørsmålet, og det er ikke mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål når vi ønsker nærmere forklaring. I tillegg er det lav svarprosent på spørreskjemaundersøkelser (Gripsrud & Olsson, 2000, s. 142). Dette kunne vært en aktuell måte å belyse problemstillingen vår på, men vi har valgt å gjøre det ved å bruke dybdeintervju.

3.9 Svakheter

Vårt metodevalg har svakheter, slik som mange andre prosjekter. En av de største svakheterne er tidsbegrensningen på 5 måneder. Dette gjør at det er vanskelig å gjennomføre en undersøkelse med større mengde intervju, da det er tidkrevende med intervju, transkribering og analyse. Ved såpass knapp tid er valgene vi har gjort underveis preget av dette. Vi fikk tilbud om flere intervjuer, men måtte dessverre takke nei til disse. Tiden ville ikke strukket til når intervjuene både skal holdes, transkriberes og analyseres. Hadde vi inkludert disse bedriftene ville det gjort at vi i større grad hadde kunnet generalisert resultatet fra oppgaven vår. En annen svakhet er at selv om vi har flere informanter enn andre masteroppgaver, er det likevel vanskelig å generalisere resultatene. I tillegg kan ikke resultatene tallfestes, noe som også gjør det vanskelig å generalisere dem. Vi har brukt fem måneder på å skrive denne oppgaven, noe som tilsvarer et arbeidsomfang på 810 timer per person.

4. Presentasjon og analyse av forskningsspørsmål 1

I dette kapittelet skal vi analysere teorien opp mot de empiriske funnene fra det første forskningsspørsmålet vårt; *I hvilken grad er bærekraft integrert i den balanserte målstyringen i bygg- og anleggsbransjen?*. Vi starter med å drøfte operasjonell styring og beslutning og motivasjonen bak implementeringen. Videre ser vi på hvilke bærekraftige mål som er implementert i de fire perspektivene i SBSC.

For å vurdere dette har vi tatt utgangspunkt i tabellen utledet fra litteraturen, som diskutert i kapittel 2.2.5. I første kolonne presenteres målene utledet fra litteraturen. I andre kolonne presenteres antall funn fra empirien som sammenfaller med teorien. Til slutt presenteres frekvensen i prosent av totalt antall.

Kriteriet for at et mål er implementert er at vi ser en tendens. Vi mener det er tendens dersom syv eller flere kandidater har integrert målet i sin målstyring. Bakgrunnen for denne avgrensningen er at vi ser at det kan ha oppstått målefeil ved at vi ikke har spurt bedriftene direkte om de implementerer disse målene. Vi mener derfor at dette er høy nok frekvens til å si at målet er implementert.

4.1 Operasjonell styring og beslutninger

BSC ble utviklet for å at ledelsen skal kunne ta valg på et bredere grunnlag enn kun økonomiske parametere (Hoff & Holving, 2002, s. 133-134). Ved utvidelsen av BSC til SBSC vil bærekraft vil være en parameter som må tas hensyn til i operasjonell styring og beslutninger (Figge et al., 2002, s. 272-273). På bakgrunn av dette spurte vi bedriftene hvordan de sikrer at bærekraft blir tatt hensyn til i operasjonell styring og beslutninger.

Våre empiriske funn viser at seks bedrifter har et eget prosjektutvalg i styret som blir presentert målene, mens tre andre bedrifter har det som en del av strategien og hovedklimaambisjon. En bedrift forteller at de har ulike måter de sikrer at bærekraft blir ivaretatt i beslutninger og operasjonell styring. Informanten forteller at de har kampanjer ute på prosjektene, og samtaler mellom bærekraftsansvarlig, prosjektledere og formenn. I tillegg forteller informanten at det er et tema på ledermøter. Det blir knyttet opp mot det økonomiske slik at de skal få en knagg å henge det på. Tre bedrifter har en miljøoppfølgingsplan for å sikre at det blir fulgt opp. En bedrift har det inkludert i verneundeprotokollen i prosjektene, hvor det lettere blir ivaretatt når det står som et punkt på en sjekklister. Imidlertid uttrykker en bedrift at det er vanskelig å

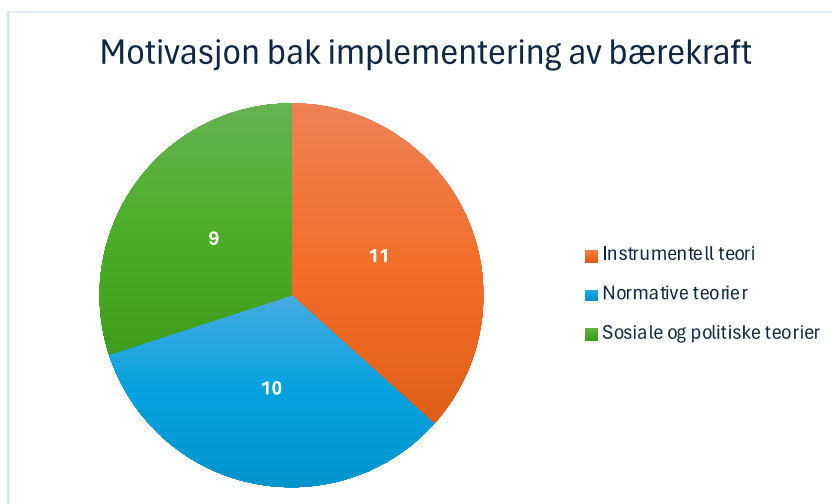
kommunisere bærekraft ut til siste ledd. I relasjon til dette forteller en annen bedrift at det er den bærekraftsansvarlige som er leddet for å få ut denne informasjonen.

Målet for virksomheter er å skape verdi på lang sikt (Hoff & Holving, 2002, s. 27). Den strategiske retningen og mål beskriver hvor virksomheten ønsker å være på lang sikt (Hoff, 2009, s. 313-314). På bakgrunn av dette har vi spurt bedriftene hvilke langsiktige mål de har knyttet til bærekraft.

Tretten bedrifter har langsiktige mål. En bedrift har tydelige mål på avskoging, klima, mangfold og skader. To bedrifter har langsiktige 2030- og 2050 mål, mens fem bedrifter har det som en del av strategien. Videre forbereder to bedrifter seg til å rapportere i henhold til CSRD for å være klare når det inntre. En bedrift forteller at de leter etter en egen person til å ta seg av bærekraftsrollen, fordi det er et viktig aspekt mot kundene.

4.2 Motivasjonen bak implementering av bærekraft

Hansen & Schaltegger (2016) fant tre teorier for å belyse motivasjonen bak implementeringen av bærekraft i SBSC; instrumentell teori, sosiale og politiske teorier, og normative teorier. På bakgrunn av dette har vi spurt bedriftene hva deres motivasjonen til å implementere bærekraft har vært. Vi har oppsummert svarene i diagrammet under, og vil videre gi en forklaring på disse.



Figur 7: Motivasjon bak implementering av bærekraft.

Sosiale og politiske teorier

Ni informanter forteller at lønnsomhet er en del av bakgrunnen for implementering av bærekraft i deres bedrift. En bedrift nevner at det er god økonomi i en del av tiltakene. En annen bedrift sier at de ønsker ta vare på miljøet og ikke bruke unødvendige ressurser, og nevner at dette også har en kostnadmessig oppside. Til tross for at flere av bedriftene trekker frem sider av bærekraft som gjør dem mer lønnsomme, mener en bedrift at mange av de bærekraftige løsningene har en ekstra kostnad.

“Klima er en bunnlinje og man må forholde seg til noen økonomiske realiteter. Jeg tror kanskje at det har vært mange bærekraftige løsninger som er dyrere. Og sånn sett er det vanskeligere. Da må man ta en kostnad for å være bærekraftig. På meg virker det som at det er veldig i vinden. Og på sikt blir det forhåpentligvis også et konkurransefortrinn. Man kan bli mer lønnsom og være bærekraftig av klimavennlige løsninger. Så det er et smart økonomisk å være god på klima- og miljø.”.

To av bedriftene sier de bærekraftige tiltakene er lønnsomme på lang sikt, men kanskje ikke på kort sikt. En annen bedrift sier at flere av tiltakene muligens ikke ville blitt iverksatt uten den økonomiske pådriveren. De trekker frem at alt som ikke koster dem penger kan de gjøre, men når det er kostnader involvert må det være en annen form for gevinst for at tiltaket skal gjennomføres. Videre forteller bedriften at de satte seg noen mål før kravene kom, og at disse var både idealistisk og økonomisk inspirert.

Normative teorier

Ti bedrifter forteller at moral og etikk er en del av bakgrunnen for at de har implementert bærekraft i sin bedrift. En bedrift sier det er det moralske og etiske som er hovedpådriveren for at deres selskap har implementert bærekraft;

“Vi erkjenner at vi er i en bransje og et samfunn, noen generasjoner, som har brukt mye av verdens ressurser. Sånn at det vokser frem et ansvar i forhold til når man ser det, og sånn som parallelt med vitenskapen nå så kommer det nye fakta rundt det, så vokser det også opp en bevissthet om at sånn kan vi ikke fortsette. Vi må bidra til å få verden i balanse igjen. Så det er der det startet.”.

En annen bedrift trekker frem det moralske i forhold til det menneskelige aspektet av bærekraft, og viser til viktigheten rundt åpenhetsloven. Dette har de hatt fokus på tidligere også, men mener at åpenhetsloven fører til mer grundige undersøkelser innenfor bruk av barnearbeid og levedyktige lønninger. En bedrift mener de har et samfunnsansvar og sier *“Og det er klart at som en stor aktør i en bygge- og anleggsbransje som står for mye av enkel-Norges utslipp, så er man litt moralsk forpliktet. Og det ligger nok som en grunnmur.”*

Instrumentelle teorier

Elleve av informantene forteller at en del av bakgrunnen for implementering av bærekraft er fordi samfunnet krever det av dem. Tre bedrifter trekker frem at statens bærekraftsmål for 2030 og 2050 er med som en pådriver også for de private selskapene. To av bedriftene har sett at det er viktig i forhold til rekruttering.

To bedrifter sier at miljøstyring har kommet i vinden de siste årene og at man må henge med for å være konkurransedyktig. De fremhever også at det nye kravet hvor miljø vektet 30% i offentlige anbudsprosser forsterker påstanden om hvor viktig det er å være god på miljø for å være konkurransedyktig. Denne påstanden ser vi går igjen i de fleste intervjuene vi har hatt. Tre av bedriftene trekker også frem at det kommer flere krav fra oppdragsgivere og kunder i tillegg til nye regelverk.

Her ser vi en liten forskjell mellom gruppe 1 og 2. De fleste bedriftene har sagt at det er en kombinasjon av de tre punktene. Imidlertid har to bedrifter svart at det kun er på bakgrunn av at samfunnet krever det og begge disse selskapene er i gruppe 1.

4.3 Det finansielle perspektivet

Tolv bedrifter svarte at implementering av bærekraftige prinsipper har påvirket deres tilnærming til finansiell styring og måling. For å se i hvilken grad bærekraft er implementert i det finansielle perspektivet må vi sammenligne teorien med funnene fra intervjuene vi har gjennomført. Vi har stilt bedriftene følgende spørsmål;

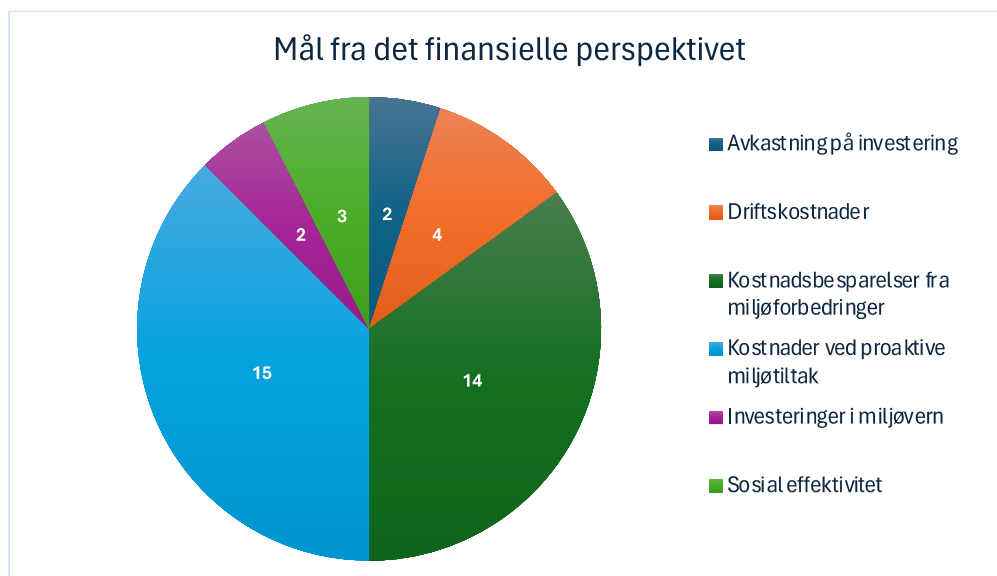
- *Hva er deres viktigste finansielle mål?*
- *Har implementering av bærekraftige prinsipper påvirket deres tilnærming til finansiell styring og måling?*
- *Har dere sett kostnadsreduksjoner som følge av bærekraftige løsninger?*

Ut fra intervjuene ser vi at bygg- og anleggsbransjen har implementert målene kostnadsbesparelser fra miljøforbedringer og kostnader ved proaktive miljøtiltak. Vi skal videre diskutere målene i de tre aspektene vist i tabellen under.

Det finansielle perspektivet		
Teoretisk rammeverk	Empirisk sammenfall	I %
Økonomisk aspekt		
Avkastning på investering	2	13 %
Miljøaspekt		
Øko-effektivitet	0	0 %
Inntekter fra øko produkter/tjenester	0	0 %
Gjenvinningsinntekter	0	0 %
Driftskostnader	4	27 %
Kostnadsbesparelser fra miljøforbedringer	14	93 %
Kostnader ved reaktive/proaktive miljøtiltak	15	100 %
Investering i miljøvern	2	13 %
Sosialt aspekt		
Sosial effektivitet	6	40 %
Investering i utvikling i lokalsamfunnet	0	0 %

Tabell 6: Sammenligning mellom teori og empiri i det finansielle perspektivet.

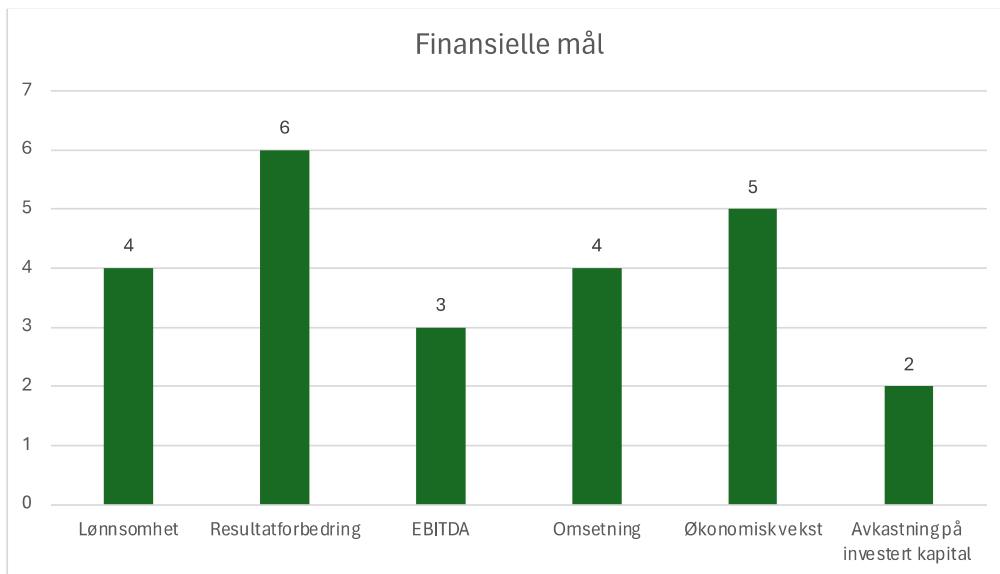
Under viser vi et diagram som oppsummerer alle målene det er treff på i det finansielle perspektivet. Videre vil vi forklare disse målene nærmere.



Figur 8: Oppsummering av mål i det finansielle perspektivet.

4.3.1 Økonomisk aspekt

Under det økonomiske aspektet har to av bedriftene sagt at de har mål på avkastning på investering. Det er en bedrift fra gruppe 1 og en bedrift fra gruppe 2. Dette er for få bedrifter til å kunne vurdere eventuelle ulikheter. Det er også mål som ikke nevnes i det teoretiske rammeverket som bedriftene trekker frem. Dette inkluderer lønnsomhet, resultatforbedring, EBITDA, omsetning og økonomisk vekst. Vi ønsker derfor også diskutere disse punktene.



Figur 9: *Finansielle mål.*

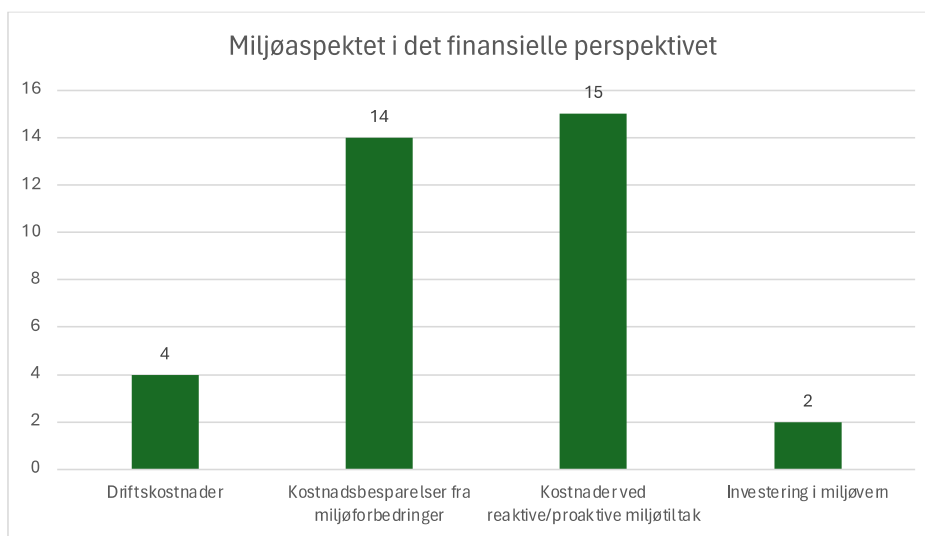
To bedrifter trekker frem **avkastning på investert kapital** som deres viktigste måltall. Avkastning på investert kapital sammenligner selskapets kapitalkostnad med selskapets evne til å generere kapital fra investeringer (Qian & Zhu, 2018, s. 4818). Da det kun er to av femten som sier at de bruker dette er det ikke grunnlag for å si at dette er implementert.

Fire av bedriftene forteller at et av deres viktigste måltall er **lønnsomhet**. En bedrift forteller at de har en strategi mot 2026 med tre hovedmål, hvorav et av disse er lønnsomhet. Bedriften tar finansielle beslutninger på bakgrunn av disse målene. **Resultatforbedring** nevnes som et av de viktigste måltallene i seks bedrifter, mens **EBITDA** trekkes frem som et av de viktigste måltallene av tre bedrifter. Fire bedrifter forteller at **omsetning** er et av deres viktigste måltall. Ingen av disse målene er en del av det teoretiske rammeverket, og vi kan derfor ikke vurdere hvordan dette påvirker integrasjonen av SBSC.

Økonomisk vekst trekkes frem som et av de viktigste måletallene i fem bedrifter. To bedrifter forteller at selskapet har hatt nedgangstid og at de først i år har sett sorte tall på bunnlinjen. Ett av selskapene presiserer at det er en bransje med generelt lite avkastning på prosjekter. Disse faktorene sammen gjør at deres mål i bunn og grunn er å tjene penger. En annen bedrift forteller at de ønsker stabil lønnsom vekst for å sikre arbeidsplassene. Dette målet er ikke en del av det teoretiske rammeverket og vi kan derfor ikke vurdere om dette påvirker integrasjonen av bærekraft i BSC.

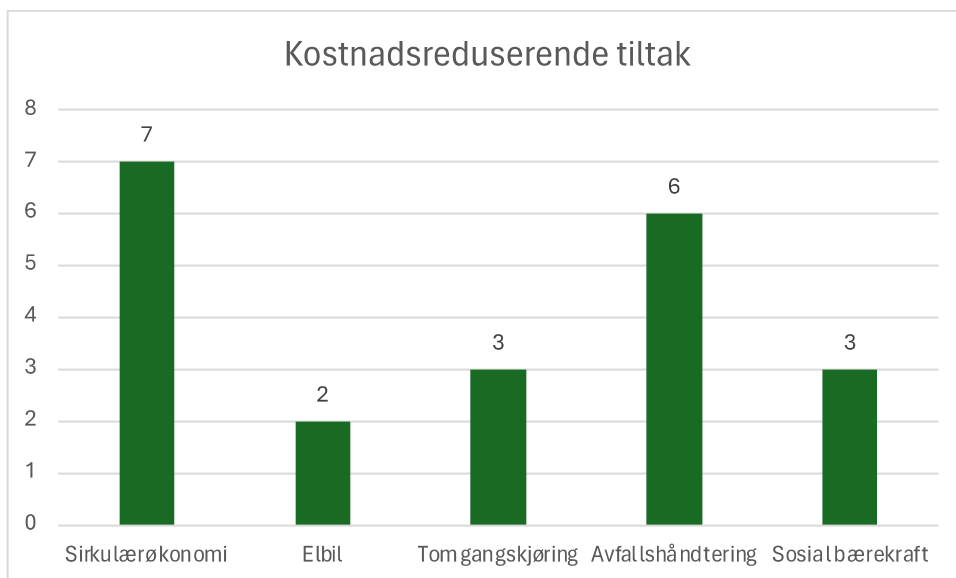
4.3.2 Miljøaspekt

Resultatene viser at to av målene under miljøaspektet er implementert. Vi ser i dette aspektet ingen forskjell mellom gruppe 1 og 2. De implementerte målene inkluderer kostnadsbesparelser fra miljøforbedringer og kostnader ved proaktive miljøtiltak. Det er i tillegg treff på målene driftskostnader og investering i miljøvern, og vi vil derfor presentere disse også. Diagrammet under viser antall treff på de fire målene.



Figur 10: *Miljøaspektet i det finansielle perspektivet.*

Fjorten bedrifter forteller at de har mål på **kostnadsbesparelser fra miljøforbedringer**. Vi har i diagrammet under fordelt de kostnadsreduserende tiltakene ut ifra hvor mange informanter som gjennomfører disse.



Figur 11: *Kostnadsreducerende tiltak.*

Syv bedrifter forteller at de har opplevde kostnadsreduksjon knyttet til bruk av sirkulærøkonomi. Ifølge miljødirektoratet bidrar bruk av sirkulærøkonomi til å redusere klimagassutslippet og bremse tapet av naturmangfold (2023-b). Fem av bedriftene forteller at de gjør dette ved å gjenbruke masser. En informant forteller at de renser forurensede masser og klargjør disse til ombruk. En annen bedrift forteller at de gjenbraker i større grad massene på prosjektene og ser besparelser på transportkostnader. Informanten sier at de fremdeles bruker mye ressurser på å transportere masser som kunne blitt gjenbrukt. Grunnen til dette er manglende lagringsplass til overskuddsmassen. To av bedriftene forteller at de i noen tilfeller hvor byggherre tillater det, gjenbraker byggematerialer.

To bedrifter forteller at de opplever kostnadsbesparelse ved overgang til elbiler. Her ser de en mye lavere kostnad per kilometer i tillegg til halvering av vedlikeholdskostnader.

Tre bedrifter forteller at de har sett kostnadsbesparelser ved å redusere tomgangskjøring på anlegg. Bedriftene forteller at kostnadsreduksjonen kommer i form av redusert mengde drivstoff. En av bedriftene forteller at de har klart å halvere mengden tomgangskjøring sammenlignet med tall fra 2019, mens en annen bedrift forteller at de har redusert med 10% fra fjorårets tall.

Seks bedrifter har opplevd kostnadsreduksjoner knyttet til bedre avfallshåndtering. Miljødirektoratet presiserer viktigheten av god avfallshåndtering da det kan inneholde

miljøgifter som havner i naturen. Det er derfor viktig at dette behandles på en forsvarlig måte (Miljødirektoratet, 2022). Alle bedriftene forteller at de ser direkte kostnadsreduksjon knyttet til forbedring av sorteringsgrad, mens en bedrift forteller at de også ser dette i forhold til reduksjon av avfallsmengde. Dette begrunnes med at kostnaden knyttet til restavfall er høyere enn de andre sorteringsalternativene. Det gis også store bøter ved feilsortering. En bedrift forteller at de har stort fokus på god logistikk på når materialene leveres. Informanten forteller at dersom byggematerialer blir liggende er det større fare for at materialene får skader eller blir ødelagt, og dermed må kastes.

Tre bedrifter forteller at de har opplevd kostnadsreduksjoner knyttet til sosial bærekraft. En av bedriftene forteller at de måler sykefravær opp mot bærekraftige tiltak, og har sett en reduksjon på 0,6% i 2022. Dette har medført en besparelse på 1,5 millioner bare i lønnskostnader. En annen bedrift forteller at de har stort fokus på HMS og mener at forebyggende tiltak er billigere enn dersom en skade skjer. Informanten forteller at de ikke har konkrete tall på dette, men at det går mye penger og ressurser ut av bedriften dersom en skade skjer.

Kostnader ved proaktive miljøtiltak nevnes av alle femten bedriftene. Proaktive miljøtiltak vil si implementering av miljøtiltak utover lovkravet (Stones, 2018). Vi spurte bedriftene om bærekraftstiltakene de har i bedriften er lovpålagt eller ikke. Alle bedriftene gjør utover de lovpålagte kravene, men flere legger til at det også er viktig å forholde seg til det lovpålagte. Dette medfører høyere kostnader, men bedriftene sier at det må til for å henge med i utviklingen av bærekraft i bransjen.

Driftskostnader trekkes frem som et målaspekt av fire bedrifter. To bedrifter nevner bytte til elbiler. Bakgrunnen for bytte til elbiler er mye lavere kostnad per kilometer i tillegg til halvering av vedlikeholdskostnader. Dette bidrar til å redusere selskapenes driftskostnader. Tre bedrifter sier de måler på kostanden knyttet til mengde drivstoff. Bedriftene forteller at de har fått ned kostnaden ved å redusere mengden tomgangskjøring.

To bedrifter forteller at de har mål knyttet til **investering i miljøvern**. Miljøvern defineres som verner over arter og økosystemet (Brænd et al., 2023). Ifølge NOU 2024: 2 kommer det frem at 70% av utbygging går til bebyggelse og vei, noe som fører til blant annet avskoging og nedbygging av dyrket mark og myr (s. 163). Det betyr at disse arealene ikke lengre fungerer som CO₂-opptaksområder. En bedrift forteller at de benytter geonett ved prosjekter over myr.

På denne måten blir myren blir bevart. Den andre bedriften forteller at de har stort fokus på å minimere naturinngrep og blant annet planter ny skog for å kompensere.

4.3.3 Sosialt aspekt

Ingen av målene under det sosiale aspektet er implementert. Vi skal videre kun diskutere målet sosial effektivitet da det er treff på dette. Det er to bedrifter fra gruppe 2 og fire bedrifter fra gruppe 1 som måler på sosial effektivitet. Dette er derimot ikke nok grunnlag til å si om det er en virkelig forskjell mellom de to gruppene.

Seks bedrifter har mål på **sosial effektivitet**. Vi har vurdert mål på sosial effektivitet til bedriftens evne til å måle og forbedre sosiale mål for sine ansatte og samfunnet. En bedrift forteller at de har gjennomført en dobbelt vensentlighetsanalyse for å se om bærekraftstiltakene som er gjennomført har en mulig finansiell risiko eller en tilsvarende mulighetsside. To av informantene forteller om KPI'er på HMS, kvinneandel og nyansatte faglærte. Seks bedrifter har inkludert bærekraftige aspekter i insentivprogrammene sine og forteller at dette er en endring som har skjedd de siste årene. De har gått fra å bare bli målt på finansielle parametere til å også inkludere bærekraftige parametere.

4.4 Kundeperspektivet

For å se i hvilken grad bærekraft er implementert i kundeperspektivet skal vi sammenligne teorien med funnene fra intervjuene. Vi spurte bedriftene følgende spørsmål relatert til kundeperspektivet;

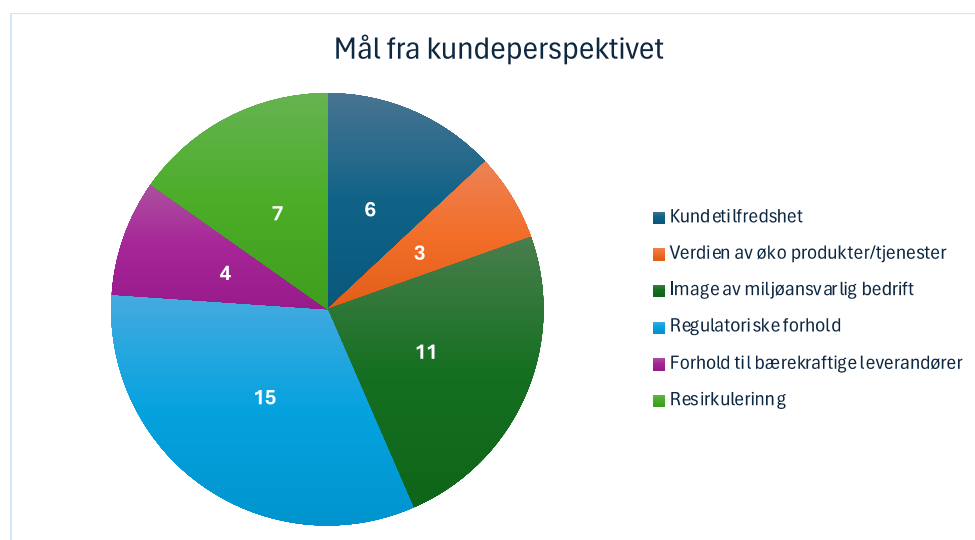
- *Hvilke bærekraftige mål har dere rettet mot kundene, og hvordan måler dere dette?*
- *Har dere sett endringer i kundenes preferanser eller etterspørsel etter bærekraftige løsninger i prosjekter?*
- *Er det krav til bærekraft i anbudsprosesser?*
- *Stiller dere selv krav til bærekraftig materialbruk og drift eller ligger dette ansvaret hovedsakelig på deres kunder?*

Ut fra intervjuene vi har gjennomført ser vi at bedriftene har implementert målene image av miljøansvarlig bedrift, overholdelse av fremtidens miljøforskrifter og resirkulering. Vi skal videre diskutere målene i de tre aspektene vist i tabellen under.

Kundeperspektivet		
Teoretisk rammeverk	Empirisk sammenfall	I %
Økonomisk aspekt		
Kundetilfredshet	6	40 %
Miljøaspekt		
Verdien av øko produkter/tjenester	3	20 %
Image av miljøansvarlig bedrift	11	73 %
Styrken av regulatoriske forhold / overholdelse av fremtidens miljøforskrifter	15	100 %
Forhold til bærekraftige leverandører	4	27 %
Pressedekning	0	0 %
Resirkulering	7	47 %
Sosialt aspekt		
Samfunnklager	0	0 %
Overføring av kunnskap til lokalsamfunnet	0	0 %

Tabell 7: Sammenligning mellom teori og empiri i kundeperspektivet.

Under viser vi et diagram som oppsummerer fordelingen på alle målene det er treff på i kundeperspektivet. Videre vil vi forklare disse målene nærmere.



Figur 12: Oppsummering av mål fra kundeperspektivet.

4.4.1 Økonomisk aspekt

Under det økonomiske aspektet finner vi målet **kundetilfredshet**. Det er seks bedrifter som forteller at de har mål knyttet til dette. Ut fra intervjuene forstår vi at bedriftene har stort fokus på kundetilfredshet fordi det er viktig for å vinne anbud. Bedriftene i bransjen justerer seg derfor kontinuerlig ut ifra hva kundene, også kalt byggherrene, ønsker. Vi ser også at kravet om 30%

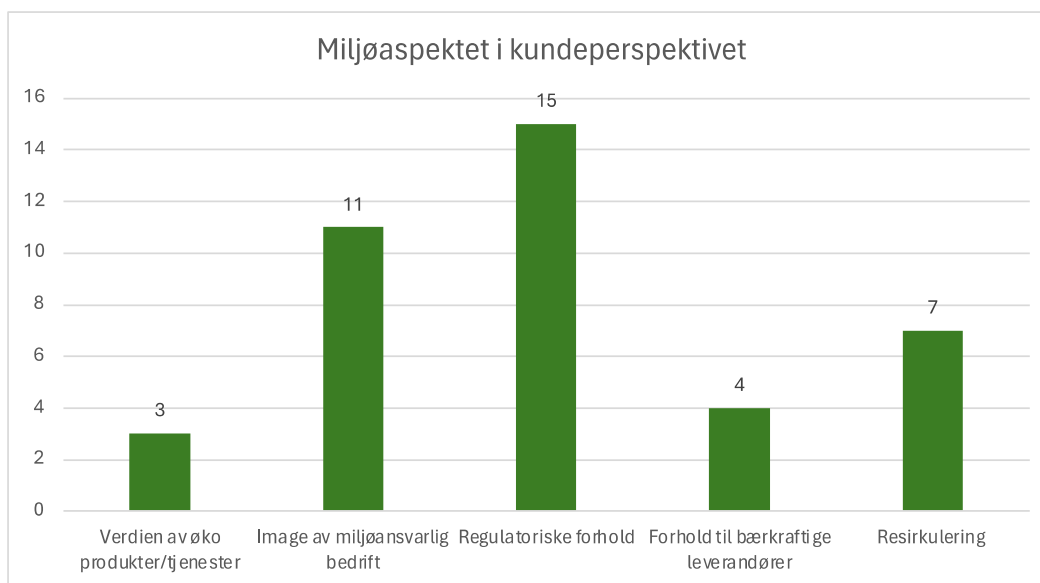
vekting på miljø øker presset på bedriftene til å ta miljøvennlige valg for å opprettholde god kundetilfredshet.

To bedrift forteller at de sammen med kundene forsøker å finne løsninger med målene og ambisjonene kunden har. Bedriftene forteller at de kommer med forslag på bærekraftige tiltak som de ser kan være mulig, og bruker den kompetansen de sitter med til å hjelpe kundene. En bedrift sier de har mål om å levere det kundene ønsker på en lønnsom måte. En annen bedrift forteller at de gjør jevnlig kundeundersøkelser for å se hvor tilfreds oppdragsgiverne er. På spørsmål om spørreundersøkelsen inneholder spørsmål knyttet til bærekraft svarer informanten nei, men sier at de i tillegg har gjort noen undersøkelser på hvilke forventninger kundene har til bedriften knyttet til HMS og miljøtiltak. Tre bedrifter forteller at deres mål er å understøtte kundens mål for å opprettholde høy kundetilfredshet.

Da det kun er seks bedrifter som sier at de måler på kundetilfredshet er det ikke grunnlag for å si at dette er implementert i SBSC. Ut ifra intervjuene får vi et inntrykk av at bedriftene ikke måler på kundetilfredshet fordi bedriftene uansett må gjøre alt kunden legger frem i anbudene. Dette indikere at bedriftene ikke ser på kundetilfredshet som et like viktig måltall.

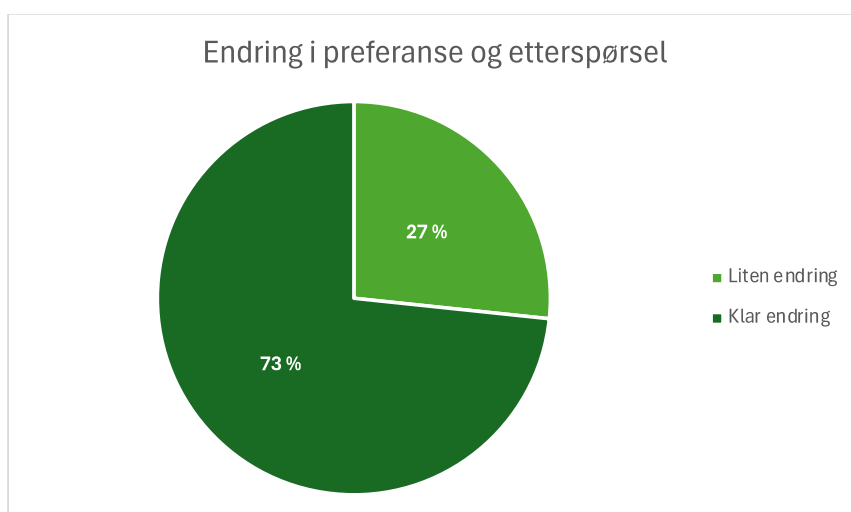
4.4.2 Miljøaspekt

Miljøaspektet viser til seks ulike mål hvor resultatene viser at tre av disse er implementert. Dette inkluderer image av miljøansvarlig drift, overholdelse av fremtidens miljøforskrifter og resirkulering. Det er ingen klar forskjell mellom gruppe 1 og 2 på noen av disse målene. Vi ønsker også å diskutere målene vi har fått treff på. Dette inkluderer verdien av økoprodukter/tjenester samt forhold til bærekraftige leverandører. I diagrammet under presenteres antall treff på de ulike målene.



Figur 13: Mål i miljøaspektet i kundeperspektivet.

Elleve bedrifter har fokus på **image av miljøansvarlig** bedrift. Store Norske Leksikon beskriver image som hvilket inntrykk man gir eller ønsker å gi (Dahl, 2021). Vi skal derfor her se på om det i bygg- og anleggsbransjen er viktig å fremstilles som en miljøansvarlig bedrift. Vi spurte alle informantene om de har sett endringer i kundenes preferanser eller etterspørsel etter bærekraftige løsninger. Elleve bedrifter svarte at de har sett en klar endring, og vi kan derfor anta at fokuset på miljøansvarlige bedrifter har økt. Fordelingen illustreres i diagrammet under.



Figur 14: Endring i preferanse og etterspørsel.

En bedrift forteller “Det er mer fokus på det. Mange av de største kundene våre har jo også kommet med tydelige krav. Så vi ser helt klart en endring i det.”. To av bedriftene forteller at taksonomien og grønne lån har gjort at kundene deres blir presset til å sette strengere miljøkrav.

En annen bedrift forteller at de må dokumentere mye mer enn tidligere på produktene de bruker i prosjektene, og at etterspørselen etter ombruk har gått opp. Fire bedrifter forteller at påbudet til alle offentlige byggherrer om at miljø skal vektlegges 30% har hatt veldig mye å si, og de ser mange eksempler på strengere miljøkrav nå. Denne endring gjør at det ikke bare er pris som vektlegges, men også miljø. Dette har bidratt til økt fokus på hvor bærekraftig bedriftene i bygg- og anleggsbransjen opererer.

Overholdelse av fremtidens miljøforskrifter er implementert av alle bedriftene. Informantene forteller at de gjør bærekraftige tiltak utover det som er lovpålagt. Dette er for å være i forkant og klare å henge med i den bærekraftige utviklingen som skjer i bransjen. Andre grunner som nevnes av bedriftene er at de har bevisste ledere og ansatte, men også byggherrer som krever det.

Syv bedrifter forteller at de bruker **resirkulert materialer**. Fem bedrifter forteller at de gjenbraker masser, hvorav en også selger videre massene de ikke har bruk for. To bedrifter forteller at de gjenbraker materialer på byggeprosjekter så lenge byggherre tillater dette. Dette er implementert i bransjen og intervjuobjektene gir inntrykk av at dette vil man se mer av fremover.

Tre bedrifter forteller om **verdien av øko produkter** de tilbyr sine kunder. En bedrift forteller at de måler på scope 1, 2 og 3 slik at de får innsikt i utslippet knyttet til varer, og de stiller krav til dette til sine leverandører. To av bedriftene forteller at de har muligheten til å selv velge materialene de bruker, men at det er innenfor visse rammer. Det er i tillegg stort sett avhengig av hva kunden krever. Videre nevner de at kundene som oftest er veldig presise på hvilke typer materialer de ønsker å bruke, men at de har visse interne krav til bærekraftig materialbruk som informeres om i forkant av prosjektene.

Fire bedrifter har fokus på **bærekraftige leverandører**. En bedrift forteller at de har stort fokus på bærekraft både i kommunikasjon og kontraktsforhold med sine leverandører. De oppfordrer leverandørene sine til å sette klimamål, og mener det vil bidra til at de utvikler seg. To bedrifter forteller at de stiller krav til sine leverandører på bærekraft og gjør revisjoner av leverandørene som en kvalitetssikring. En annen bedrift forteller at de har stort fokus på bærekraftige leverandører. Informanten nevner som eksempel at de har en leverandør av bærekraftige arbeidsklær hvor de har besøkt fabrikk og sett at også den sosiale bærekraften er ivaretatt.

4.4.3 Sosialt aspekt

Under det sosiale aspektet viser teorien til to ulike mål; samfunnsklager og overføring av kunnskap til lokalsamfunnet. Våre empiriske funn viser at bedriftene ikke har implementert noen av disse i SBSC.

4.5 Internprosessperspektivet

For å se i hvilken grad bærekraft er implementert i internprosessperspektivet skal vi sammenligne teorien med de empiriske funnene fra intervjuene vi har gjennomført. Vi skal derfor sammenligne teorien med informasjonen vi har fått ved å stille følgende spørsmål:

- *Hvilke mål har dere til interne prosesser/prosjekter i forhold til bærekraft, og hvordan sikrer dere at dette blir ivaretatt i beslutninger og operasjonell styring?*
- *Har dere styringsverktøy knyttet til interne prosesser/prosjekter for å måle oppnåelse, som også inkluderer bærekraftige aspekter?*
- *Mulige tiltak for å redusere utslipp i bygg- og anleggsbransjen kan være bruk av sirkulærøkonomi og mer bruk av bærekraftige materialer. Er dette noe dere allerede benytter dere av i dag?*
- *Hvilke tiltak gjør dere for å redusere utslipp?*
- *I fremtiden kan det komme reguleringer som gjør at det blir endret tilgang til areal, strengere krav til materialbruk, og endret politikk som legger til rette for mer rehabilitering av bygg og infrastruktur, bedre avfallshåndtering og mer gjenvinning. Er dette noe dere allerede jobber med i dag?*

I tabell 8 er svarene fra disse spørsmålene sammenlignet med tabellen utledet fra litteraturen. Vi ser at målene som er implementert er ressurseffektivitet, avfall, klimagassutslipp, produktgjennbruksrate og bruk av resirkulerte materialer. Vi vil videre diskutere målene det er treff på nærmere.

Internprosessperspektivet		
Teoretisk rammeverk	Empirisk sammenfall	I %
Økonomisk aspekt		
Produktivitet	1	7 %
Miljøaspekt		
Energieffektivitet	5	33 %
Miljøvennlig emballasje	6	40 %
Ressurseeffektivitet	12	80 %
Avfall	11	73 %
Klimagassutslipp	7	47 %
Bruk av farlige materialer	2	13 %
Bruk av resirkulerte materialer	7	47 %
Gjenvinningsgrad	6	40 %
Produktgjennbruksrate	15	100 %
Antall miljøulykker og utslipp	1	7 %
Sosialt aspekt		
Helse og sikkerhet på arbeidsplassen	10	67 %
Forbedring av arbeidsforhold	0	0 %

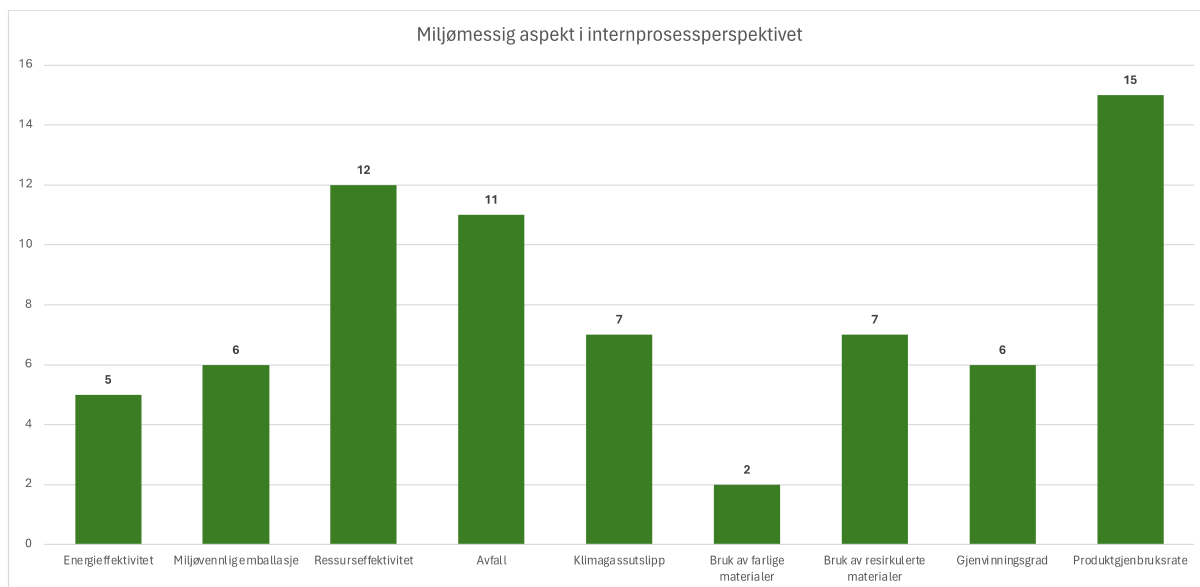
Tabell 8: Sammenligning mellom teori og empiri i internprosessperspektivet.

4.5.1 Økonomisk aspekt

Under det økonomiske aspektet har ingen av bedriftene implementert **produktivitet**. Hoff definerer produktivitet som “forholdet mellom et salgs- eller produksjonsvolum (output) og innsatsfaktorene brukt for å produsere volumet (input)” (Hoff, 2009, s. 258). Vi har spurt hvilke mål bedriftene har knyttet til bærekraft, og det kan settes spørsmål ved om produktivitet ikke har blitt ansett som et bærekraftig mål. Dette kan derfor ha bidratt til en målefeil.

4.5.2 Miljøaspekt

Miljøaspektet viser til ni ulike mål hvor fem av disse er implementert. De implementerte målene er ressurseeffektivitet, avfall, produktgjennbruksrate, klimagassutslipp og bruk av resirkulerte materialer. Vi ser ingen forskjell mellom gruppe 1 og 2 på disse målene. Vi ønsker også å presentere målene fra teorien med treff som energieffektivitet, miljøvennlig emballasje, bruk av farlige materialer og gjenvinningsgrad. Innledningsvis vil et diagram bli presentert med hvor mange treff det er på de ulike målene.



Figur 15: Oppsummering av mål i det miljømessige aspektet i internprosessperspektivet.

Tolv bedrifter har mål knyttet til **ressurseffektivitet**. Dette kan defineres som hvordan ressursene som er tilgjengelig blir utnyttet på en effektiv måte slik at minst mulig går til spille (Miljødirektoratet, 2023-b). Mål som blir nevnt er batterier og hurtigludere for stabilt og lavt energiforbruk, elektriske maskiner og personelltransport, og biodiesel. Videre nevner syv bedrifter tomgangskjøring. En informant forklarer: *“hvis vi ikke har tomgangskjøring, så slipper vi jo å vedlikeholde så mye, fordi en god del av vedlikeholdet er timebasert”*. Ruteoptimalisering blir også nevnt, og en bedrift forteller: *“Vi prøver å optimalisere massehåndtering, flytting og transport for å redusere energibruken der. Det er forskjellige tiltak. Vi er ute etter å redusere driftskostnadene”*. Andre mål er reduksjon av transport, dieselforbruk og fossil oppvarming.

Elleve bedrifter har mål knyttet til **avfall**. Avfallsplan blir brukt av en bedrift, mens fire bedrifter har mål på å få minst mulig avfall inn på byggeplassen og minimere mengden søppel. Sortering og kildesorteringskrav blir nevnt av syv bedrifter. Det er høye bøter ved feilsortering, og derfor er bedriftene nøye på dette.

Femten bedrifter bruker **produktgjennbruksrate**. Med dette menes hvor mye av materialene eller tingene som brukes på nytt i stedet for å kaste det som avfall (Lindberg & Rosvold, 2023). En bedrift uttrykker: *“vi må over fra en lineær til sirkulær materialflyt”*. Mål som nevnes her er ombruk og gjenbruk, hvor det brukes gjenbruksstasjoner og gjenbruk mellom prosjekter. Mål på å bruke ombrukskartlegging brukes også. Videre nevnes rehabilitering, hvor flere bedrifter

mener at det kommer mer av dette. En bedrift forklarer at når de bygger nye næringsbygg gjøres det slik at det kan gjenbrukes senere. Informanten forklarer:

“Det bygges på en måte, som gjør, at det er mulig å plukke det fra hverandre igjen og bruke det på ny. Så det bygges på en måte, hvor det er mulig. Men det er også et enklere næringsbygg. Der er det mulig. I et boligbygg er det vanskelig”.

Syv bedrifter har mål knyttet til **bruk av resirkulert materiale**. Tre bedrifter har mål som gjelder materialer slik som 100% sertifisert trevirke, 100% resirkulert betong, lavkarbon betong og armering med 100% resirkuleringsgrad. Tre bedrifter har mål på massehåndtering, høyest mulig grad av resirkulert stål og armeringsstål gjenvunnet av biler. Informanten forklarer: *“Det er jo blitt så vanlig at vi tenker ikke på det lenger”*. Det er seks bedrifter som forteller at de bruker **miljøvennlig emballasje**. Her nevnes det FDB på innkjøp, reduksjon av inntak av plast og reduksjon av emballasje. Vi har valgt å slå sammen disse to målene da miljøvennlig emballasje består av resirkulert materiale (Isa Norge, u.å.).

Syv bedrifter har mål knyttet til **klimagassutslipp**. Mål som blir nevnt her er halveringsmål mot 2030, CO₂-reduksjon og klimanøytralitet innen 2045. En bedrift har mål på å kunne måle på klimagassutslipp, for eksempel per ansatt eller per omsatte kroner for å få sammenligningstall.

Fem bedrifter forteller at de har mål knyttet til **energieffektivitet**. Energieffektivitet blir definert som *“mål på hvor effektivt energi brukes til et nærmere angitt formål”* (Hofstad, 2023). Mål som nevnes er energieffektivisering ved å bruke solcelleanlegg på brakker, fornybar energi til prosjektene, energieffektive brakkerigger og bruk av batterier. Videre nevnes fossilfri byggevarme og byggetørk i prosjekt, i tillegg til elektrisk oppvarming.

Bruk av farlige materialer nevnes av to bedrifter. En bedrift uttrykker at valg av materialer kan påvirke hvor mye farlige stoffer materialene de bruker inneholder. En annen forteller at de håndterer dette i henhold til lovkravene.

Seks bedrifter bruker **gjenvinningsgrad**. Mål som blir nevnt her er materialgjenvinning og gjenvinning av asfalt og betong. Videre bruker bedriftene en profesjonell tredjepart slik at det ikke blir til avfall.

4.5.3 Sosialt aspekt

Det sosiale aspektet viser til to ulike mål som inkluderer helse og sikkerhet på arbeidsplassen og forbedring av arbeidsforhold. Det er kun helse og sikkerhet på arbeidsplassen som er implementert, og vi ser ingen forskjell mellom gruppe 1 og 2 på dette målet.

Våre empiriske funn viser at ti bedrifter har mål som gjelder **helse og sikkerhet på arbeidsplassen**. Fire bedrifter kjører kampanjer og kurs på HMS for å vise viktigheten av dette. En bedrift forteller: *“Sikkerhet for arbeidstakere er jo kanskje det mest prioriterte området hos oss. HMS-en”*. En annen bedrift uttrykker: *“vi vil ikke ha skader, og vi vil at folk skal være trygge”*. Videre forklarer bedriften *“Pengene har ingenting å si om vi mister dem. Så det er det vi kanskje bruker mest tid på å utvikle ledere til å være gode på det, og ta det riktige valget i det daglige for å sikre folkene”*.

4.6 Læring- og vekstperspektivet

For å se i hvilken grad bærekraft er implementert i læring- og vekstperspektivet skal vi sammenligne teorien med de empiriske funnene fra intervjuene vi har gjennomført. Vi skal derfor sammenligne teorien med informasjonen vi har fått ved å stille følgende spørsmål:

- *Har dere styringsverktøy som måler læring og vekst i forhold til bærekraft?*
- *Har dere mål for videre utvikling av bærekraft i virksomheten?*
- *Hvordan blir de ansatte opplært og bevisstgjort om viktigheten av bærekraft i deres daglige arbeid, og har dere insentivprogrammer knyttet til dette?*

I tabell 9 er svarene fra disse spørsmålene sammenlignet med tabellen utledet fra litteraturen. Vi ser at målene som er implementert i dette perspektivet er miljøbevissthet og kompetanse hos ansatte, kunnskap om miljøvern, utvikling av miljøvennlige materialer og infrastruktur, og respektere mangfold. Vi vil videre diskutere målene nærmere.

Læring- og vekstperspektivet		
Teoretisk rammeverk	Empirisk sammenfall	I %
Økonomisk aspekt		
Innovasjonsevne	5	33 %
Miljøaspekt		
Miljøbevissthet og kompetanse hos ansatte	13	87 %
Kunnskap om miljøvern	13	87 %
Forslag til miljøforbedringer	2	13 %
Utvikling av miljøvennlige materialer og infrastruktur	7	47 %
Sosialt aspekt		
Ansettelse fra lokalsamfunnet	0	0 %
Ansattes trivsel	1	7 %
Respektere mangfold	9	60 %

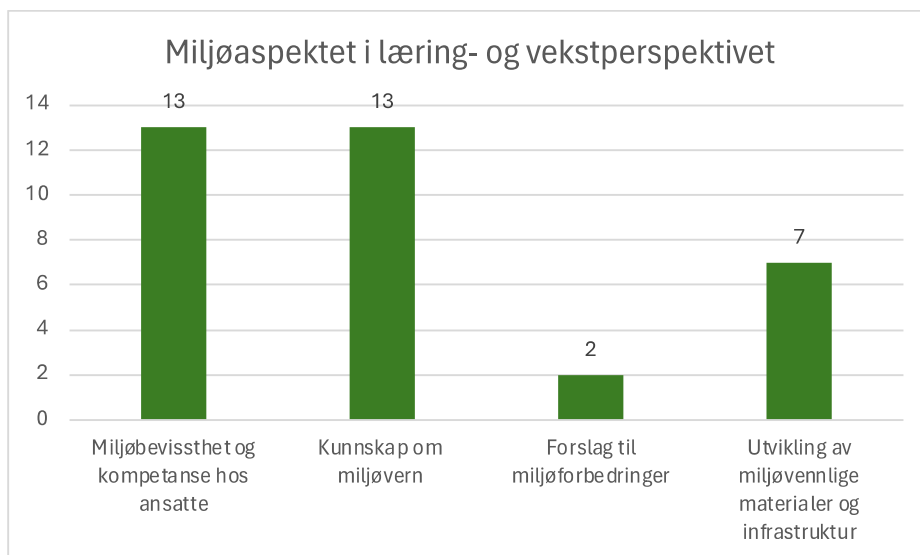
Tabell 9: Sammenligning mellom teori og empiri i læring- og vekstperspektivet.

4.6.1 Økonomisk aspekt

Det økonomiske aspektet viser til målet **innovasjonsevne**. Våre empiriske funn viser at det er fem bedrifter som har dette målet og et flertall av disse er i gruppe 2. En bedrift forteller at de har vist innovasjonsevne gjennom å bygge et bygg med 100% lavkarbon betong. Informanten forklarer: *“Det har vært veldig mye eksperimentering og lokal nysgjerrighet for å få til det. Veldig mye kreativt på det”*. Videre forteller en bedrift at de brukte geonett over myr i stedet for å gawe den opp. En annen bedrift forteller at de fant en måte å gjenbruke slam fra et tunnelprosjekt. En siste bedrift forteller at de sammen med klesleverandøren opprettet et system hvor de ansatte kan kjøpe brukte arbeidsklær til reduserte priser, slik at de kan få mer for budsjettet de har.

4.6.2 Miljøaspekt

Miljøaspektet viser til fire ulike mål. Dette inkluderer implementerte mål som miljøbevissthet og kompetanse hos ansatte, kunnskap om miljøvern, og utvikling av miljøvennlige materialer og infrastruktur. Vi ser her ingen forskjell mellom gruppe 1 og 2. Videre skal vi se på målet forslag til miljøforbedringer da dette har treff. Innledningsvis presenterer vi et diagram som illustrerer hvor mange treff det er på de enkelte målene. Disse vil deretter forklares nærmere.



Figur 16: Oppsummering av mål i det miljøaspektet i læring- og vekstperspektivet.

Vi har valgt å slå sammen **miljøbevissthet og kompetanse hos ansatte** med **kunnskap om miljøvern**. Grunnen til dette er at begge måler på opplæring. Det er derfor tretten bedrifter som har mål på begge disse. Å etablere den lærende organisasjonen blir sett på som et av målene med BSC. Ledelsen må legge til rette for å sikre kontinuerlig læring, med styringsparametere som overvåker fremgangen og sørger for at kunnskapen blir tatt vare på og ikke forsvinner ut av bedriften (Hoff & Holving, 2002, s. 33, 100). Dette gjelder også kompetanse knyttet til bærekraft.

Åtte bedrifter har opplæringsløp for funksjon, roller og nyansatte, i tillegg til introduksjonskurs. Tre bedrifter kjører kampanjer for å opplyse om viktigheten av bærekraft. Syv bedrifter forteller at de sprer informasjon i form av intern kommunikasjon, infoskriv, intranett og møter. Dette sikrer at organisasjonen kontinuerlig forbedrer sine evner til å skape sin egen fremtid. Teorien trekker frem viktigheten av å ha gode styringsparametere for å overvåke fremgangen på læring. Dette uttrykker imidlertid bedriftene at er vanskelig, slik som teorien også viser (Hoff & Holving, 2002, s. 33, 100).

Seks bedrifter har mål på **utvikling av miljøvennlige materialer og infrastruktur**. Det er en større andel av bedriftene i gruppe 2 som har mål på dette. Eksempler på miljøvennlig materiale og infrastruktur er 100% lavkarbon betong, stedlig masse, geonett over myr, gjenbruk av slam, fasadeplater av 60% gjenvinnbar aluminium og korte ned brolengder for å redusere materialbruk.

Forslag til miljøforbedringer er det to bedrifter som bruker. Begge bedriftene forteller at de har fokus på at de ansatte kan komme med forslag, da det er de som ser mulighetene ute på prosjektene.

4.6.3 Sosialt aspekt

Det sosiale aspektet viser til tre ulike mål som inkluderer ansettelse fra lokalsamfunnet, ansattes trivsel og respektere mangfold. Av disse er respektere mangfold det eneste målet som er implementert, og vi ser ingen forskjell mellom gruppe 1 og 2.

Bygg- og anleggsbransjen er en versting på kjønnsbalanse, og kun 10% av de sysselsatte i bransjen er kvinner (Dalsegg, 2023). Av disse er kun 2% fagarbeidere (NHO Byggenæringen, u.å.). Vi ser at ni bedrifter har mål på å **respektere mangfold**. En bedrift forteller at et av deres viktigste mål er på mangfold, mens en annen bedrift har mangfold som tema på samlinger. Videre har syv bedrifter mål på å øke kvinneandelen.

4.7 Avslutning

I dette kapittelet har vi presentert funnene våre på forskningsspørsmål 1 samtidig som vi har drøftet disse opp mot teorien fra kapittel 2. Vi har drøftet om bedriftene har implementert de bærekraftige målene presentert i det teoretiske rammeverket, og sett om det er forskjeller mellom gruppe 1 og 2. Vi skal videre gi en oppsummering av funnene og starter med tabell 10 som viser de ulike målene som er implementert i SBSC.

Finansielt perspektiv	Kundeperspektivet
Miljøaspekt: Kostnadsbesparelser fra miljøforbedringer 14 Kostnader ved proaktive miljøtiltak 15	Miljøaspekt: Image av miljøansvarlig bedrift 11 Overholdelse av fremtidens miljøforskrifter 15 Resirkulering 7
Internprosess perspektiv	Læring- og vekst perspektivet
Miljøaspekt: Ressurseffektivitet 12 Avfall 11 Klimagassutslipp 7 Produktgjennbrukt 15 Bruk av resirkulerte materialer 7	Miljøaspekt: Miljøbevissthet og kompetanse hos ansatte 13 Kunnskap om miljøvern 13 Utvikling av miljøvennlige materialer og infrastruktur 7
Sosialt aspekt: Helse og sikkerhet på arbeidsplassen 10	Sosialt aspekt: Respektere mangfold 9

Tabell 10: *Oppsummering av empiriske funn.*

Vi ser det er små forskjeller mellom lønnsomhet, moral og etikk, eller at samfunnet krever det som bakgrunn for implementering av bærekraft. Det er heller ingen distinktive forskjeller mellom svarene til gruppe 1 og 2. Til oppsummering ønsker vi å trekke frem at noen av bedriftene forteller at det må være en gevinst for at de skal implementere de bærekraftige målene. Vi ser også de samme bedriftene si at deler av bakgrunnen for implementering er det moralske. Det kan derfor diskuteres om bedriftene kan forvente samme grad av lønnsomhet ved implementering, og om det moralske og etiske er en gevinst i seg selv.

I de fire perspektivene ser vi liten til ingen forskjell mellom gruppe 1 og 2. Vi ser litt forskjell i læring og vekstperspektivet under målene innovasjonsevne og utvikling av miljøvennlige materialer. Vi ser her tendenser til at det er mer implementert i gruppe 2 enn i gruppe 1.

Under det finansielle perspektivet ser vi at kun to av målene er implementert i bygg- og anleggsbransjen. Vi ser midlertidig en svakhet i dette perspektivet er at ikke alle informantene hadde like god innsikt i bedriftens finansielle mål. For eksempel har vi kun to treff på målet om avkastning på investeringer. Dette er trolig ikke representativt da de fleste bedrifter måler på kroner og prosenter. I kundeperspektivet er det tre av målene som er implementert. Vi ser imidlertid at en svakhet til image av miljøansvarlig bedrift kan være grønnvasking. Vi har valgt å avgrense oppgaven til grønnvasking, og har derfor ikke sett nærmere på det. Under interprosessperspektivet er det seks av målene som er implementert, mens i læring- og vekstperspektivet er det fire av målene som er implementert.

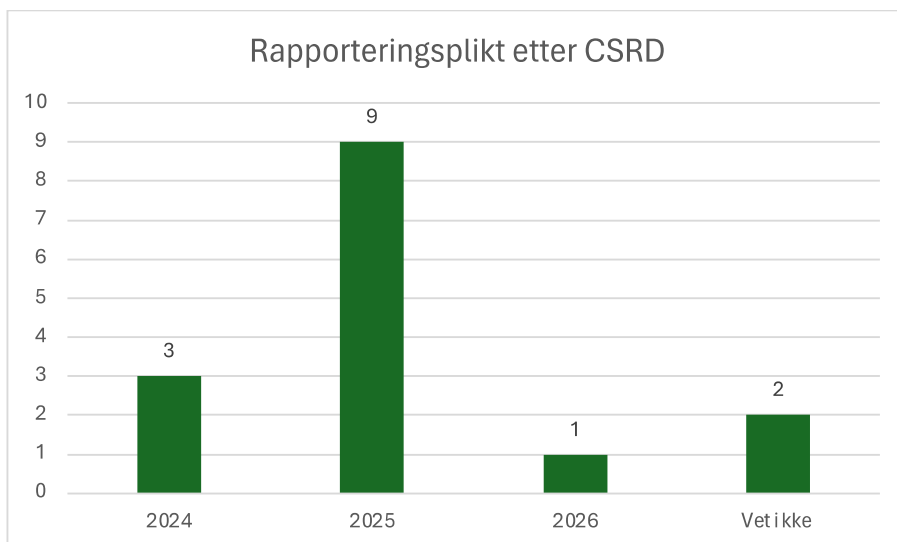
5. Presentasjon og analyse av forskningsspørsmål 2

I dette kapitlet tar vi for oss det andre forskningsspørsmålet; *Hvordan tar bedrifter i bygg- og anleggsbransjen hensyn til økende naturrisiko?* For å drøfte dette vil vi se på naturrisiko som NOU 2024: 2 mener er relevant for bransjen. Utredningen deler naturrisiko inn i to underrisikoer; fysisk risiko og overgangsrisiko. Vi skal i dette kapitlet presentere resultatene og drøfte hvordan bedriftene jobber mot og forbereder seg på disse risikoene, og hvilke tiltak de allerede har innført. Vi starter kapitlet med å drøfte naturrisiko. Deretter tar vi for oss fysisk risiko, før vi til slutt drøfter overgangsrisiko.

5.1 Naturrisiko

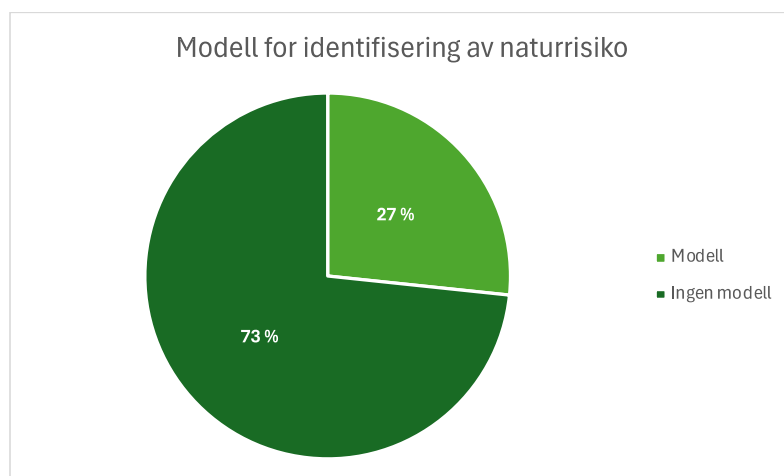
NOU 2024: 2 definerer naturrisiko som “hvordan faren for tap og forringelse av natur påvirker virksomheter som er avhengig av og påvirker naturen, og om betydningen av at samfunnet arbeider for å motvirke dette tapet” (s. 9) I dette kapitlet skal vi først se på hvor mange bedrifter som har naturrisiko i sin bærekraftsrapport, og oppsummere med et diagram. Deretter illustrerer vi i et diagram hvor mange bedrifter som bruker modellen for å identifisere naturrisiko forslått i NOU 2024: 2.

En undersøkelse gjort av BDO viste at 29% av bedriftene i bygg- og anleggsbransjen hadde med naturrisiko i sin bærekraftsrapport (BDO, u.å., s. 40). Vi fant at ni av bedriftene i undersøkelsen vår har utarbeidet en bærekraftsrapport. Av disse ni bedriftene nevner fem naturrisiko. Dette utgjør 33% av alle bedriftene i undersøkelsen og 56% av de som rapporterer på bærekraft. Da denne andelen er så lav så kan vi stille oss spørrende til hvor stor kunnskapen om naturrisiko er i bransjen. Bedriftene som har rapportert på bærekraft i vår undersøkelse er pliktige etter CSRD i 2024 og 2025. Denne fordelingen har vi vist i diagrammet under.



Figur 17: *Rapporteringsplikt etter CSRD.*

NOU 2024: 2 anbefaler å jobbe med naturrisiko i fem trinn som vist i figur 5; identifisere, analysere, vurdere, rapportere og beslutte (s. 18). Vi har spurt bedriftene om de har en slik modell, og svarene blir presentert i diagrammet under.



Figur 18: *Bruk av modell for å identifisere naturrisiko.*

Ni av femten bedrifter har ikke en slik modell eller fremgangsmåte, mens tre bedrifter jobber med det. Tre bedrifter forteller at de har en modell for naturrisiko ved at de gjør en dobbelt vesentlighetsanalyse. Imidlertid uttrykker NOU 2024: 2 at en dobbelt vesentlighetsanalyse kun er første steget mot å ha en vurdering av naturrisiko (s. 114). Dette indikerer at disse kun bruker en del av modellen. Det kan tenkes at det er flere bedrifter som kun bruker en liten del av modellen enn hva som kommer frem i våre empiriske funn. Dette er fordi vi har spurt om de

har en modell for naturrisiko, og det kan derfor være uklart at dobbelt vesentlighetsanalyse inngår i denne.

Rapporten trekker frem at når bedrifter ikke vurderer og håndterer naturrisiko mister de forståelsen av fire viktige forhold: avhengighet, påvirkning, usikkerhet og felles forståelse. De forstår ikke at tap av natur kan føre til kostnader og redusert velferd. De forstår ikke deres påvirkning på natur kan reduseres, som også reduserer deres og andre sårbarhet. De har en usikkerhet, og mindre grunnlag for å ta beslutninger. Til sist reduseres den kollektive forståelsen som kan motivere til å minske risikoen, som igjen kan gi økt sannsynlighet for positivt utfall av samfunnsomstillingen (NOU 2024: 2, s. 17).

5.2 Fysisk risiko

Fysisk risiko er “risiko som stammer fra forringelse av natur og påfølgende tap av økosystemtjenester som økonomisk virksomhet avhenger av” (NOU 2024: 2, s. 112). Vi starter kapitlet med å se på planlegging og utføring av prosjekter. Deretter illustrerer vi hvordan bedrifter i bygg- og anleggsbransjen blir påvirket av fysisk risiko og hvilke tiltak de har innført for å redusere den fysiske risikoen.

NOU 2024: 2 uttrykker at fysisk risiko i bygg- og anleggsbransjen relaterer seg til klimaendringer som påvirker frekvens som styrke på ekstremvær, flom, vann m.m. Det relaterer seg også til erosjon og tap av natur som gjør infrastruktur utsatt for skade. På bakgrunn av dette har vi laget to tabeller som oppsummerer hvordan dette påvirker informantene i tabell 11 og hvilke tiltak bedriftene har mot dette i tabell 12.

Påvirkning på informantene	Frekvens	I %
Mer regn på kortere tid/overvann	9	60 %
Snø	4	27 %
Tørke	1	7 %

Tabell 11: *Informantenes påvirkning av fysisk risiko.*

Tiltak fra informantene	Frekvens	%
Fuktsikring	2	13 %
Rensing av vann	1	7 %
Vannrestriksjon	1	7 %
Fodrøyning på tak	4	27 %
Flomsikring	4	27 %
Økte dimensjoner/mer robust	6	40 %
Risikovurderinger	6	40 %

Tabell 12: *Tiltak mot fysisk risiko.*

Deloitte har i sin rapport "Naturavtalen og naturrisiko. Betydning for norsk næringsliv" konkluderte med at naturrelatert risiko vil bli en viktig del av bedrifters risikovurdering i fremtiden (NOU 2024: 2, s. 116). Dette har vi sett går igjen i de empiriske resultatene våre også, hvor flere bedrifter i større grad enn tidligere tar høyde for ekstremvær i risikovurderingene sine.

Vi spurte bedriftene om klimaendringene har endret planlegging og utføring av prosjekter. En bedrift forteller at de ikke har sett en stor endring, mens tre andre bedrifter uttrykker at det er en større risiko som påvirker mange ledd. Vann er et fremtredende tema som åtte bedrifter nevner. Eksempler på dette er å håndtere store mengder regn. Dette gjøres ved fordrøyning på tak, basseng, fuktsikring, rensing av vann, flomsikringsprosjekter, økte dimensjoner og mer robuste bygg. Bedriftene uttrykker at det handler om å forhindre de negative konsekvensene av klimaendringene.

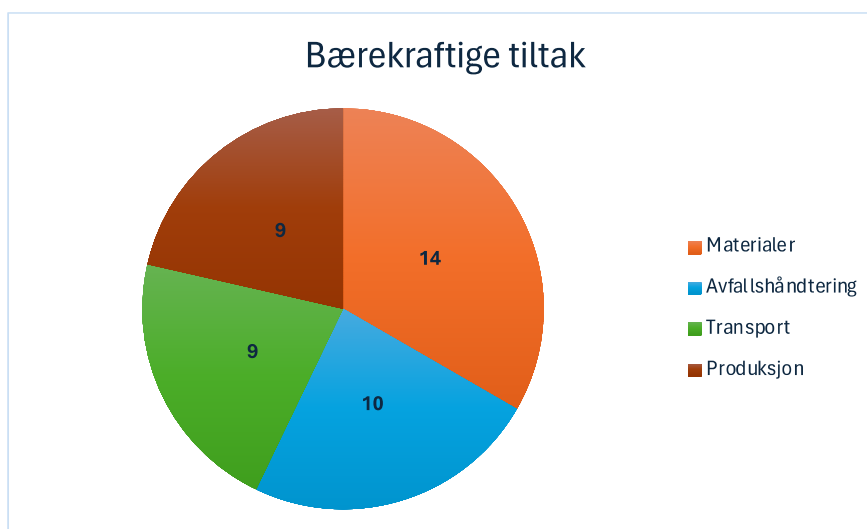
Fire bedrifter legger til at dette også styres av anbud og byggherre. Om ikke byggherre bestiller det, så er det lite bedriftene kan gjøre utenom å gi anbefalinger. Det er byggherre som tar valget til slutt, og så lenge det ikke er noen lovkrav er det ingen garanti for at dette vil bli tatt hensyn til. Bedriftene leverer anbud på forhåndsbestemte prosjekter, som er styrende for hva som blir vektlagt. En bedrift forteller: *"Nå er vi litt prisgitt når vi starter prosjekter. Vi kan ikke velge det selv. Det er jo det kunden, som på en måte bestiller"*.

5.3 Overgangsrisiko

Bygg- og anleggsbransjen er avhengig av og påvirker natur. Dette fører til at de er utsatt for overgangsrisiko. Overgangsrisiko blir definert som "risiko for en aktør som skyldes at aktøren ikke har tilpasset seg virkemidler som skal bevare, restaurere, og/eller redusere negativ påvirkning på naturen" (NOU 2024: 2, s. 112). Vi har undersøkt hvordan bygg- og

anleggsbransjen forholder seg til overgangsrisiko. Vi har oppsummert resultatene vi fant i tabell 14, kategorisert etter hva NOU 2024: 2 mener bransjen er utsatt for av overgangsrisiko.

Vi spurte informantene om de bruker sirkulærøkonomi og bærekraftige materialer, og hvilke tiltak de har for å redusere utslipp i prosjekter. Resultatene vi fikk viste at det deler seg inn i fire hovedkategorier: materialer, avfallshåndtering, transport og produksjon. Vi har oppsummert alle kategoriene i figur 19, før de blir nærmere forklart. En bedrift forteller overordnet at det handler om *“å redusere ressursbruk, ressurseffektivitet og frikobling av omsetning, lønnsomhet og det med mengder ressurser”*.



Figur 19: *Bærekraftige tiltak.*

Materialer

Fire bedrifter har gjort tiltak for mer miljøvennlig betong. Eksempler på dette er 100% resirkulert betong og lavkarbon betong. En bedrift uttrykker imidlertid at de ikke har gjort noen endringer i betongen sin: *“Det meste vi bygger er jo betong og stål. Og det har jo en veldig lang levetid. Det skal jo vare 50-100 år minimum”*.

Tre bedrifter har tiltak for stål. En bedrift forteller: *“Stål prøver vi å unngå, for det er jo en CO2-vesting”*. Tiltak som nevnes er høyest mulig grad av resirkulert innhold og armeringsstål av gjenvunnet biler. Informanten forklarer: *“Det er jo blitt så vanlig at vi tenker ikke på det lenger”*. To bedrifter har gjort tiltak for asfalt hvor de gjenvinner denne. Videre er et annet tiltak mer bruk av prefabrikkerte og ferdigkuttete materialer, hvor tre bedrifter bruker dette. Tre

bedrifter har tiltak for plast som gjelder reduksjon av mengde og emballasje. I tillegg er det bedre utnyttelse av plasten på en mer forsvarlig måte.

Ombruk og gjenbruk er brukt av tretten av informantene. Det blir nevnt gjenbruksstasjoner hvor det leveres materialer som kan brukes igjen av andre. Dette gjør fire bedrifter. En bedrift gjenbruker materialer mellom prosjekter. Fem bedrifter gjenbruker masser, som for eksempel på bruk av stedlig masse.

Avfallshåndtering

En informant forteller at de leverer masser til deponi for masselagring slik at det kan bli brukt om igjen. En annen bedrift leverer masser slik at det kan bli gjenvunnet. Fem bedrifter bruker gjenvinning av materialer og annet avfall.

Avfallsplan brukes av en bedrift, mens fire bedrifter jobber for å få minst mulig avfall inn på byggeplassen og minimere mengden. Sortering og kildesorteringskrav nevner syv bedrifter at de bruker. Eksempler på dette er KPI på gjenvinningsgrad, sorteringsgrad og tydelige sorteringsskilt på containere.

Transport

Fire bedrifter forteller at de har startet å gå over til elektriske maskiner. Fire bedrifter har gått over til elektriske anleggsmaskiner, mens en bedrift har elektrifisert hele personelltransporten fra og til prosjekter. En annen bedrift jobber med å gå over på biodiesel i stedet for diesel på maskinene sine.

Et annet tiltak som nevnes av informantene er å redusere tomgangskjøringen. Dette jobber fem bedrifter med. Tre bedrifter jobber med å forbedre transportlogistikken, hvor en bedrift uttrykker at dette også henger sammen med å redusere driftskostnadene.

Produksjon

En bedrift forklarer ved oppføring av næringsbygg bruker de byggeteknikker som gjør at materialene kan gjenbrukes senere. Videre nevnes det av andre bedrifter at de bruker batterier og hurtigludere for å få mer stabilt og lavere energiforbruk, i tillegg til utslippsfrie byggeplasser.

Fem bedrifter har tiltak for å redusere energiforbruk, slik som solcelleanlegg på brakker, fornybar energi til prosjektene, energieffektive brakkerigger, fossilfri byggevarme og byggetørk, og elektrisk oppvarming.

Funnene har vi oppsummert i tabellen under. Her har vi valgt å ikke ta med frekvens, da det kommer en tabell på slutten av kapittelet som viser dette.

Materialer	Avfallshåndtering	Transport	Produksjon
Betong: 100% resirkulert Miljøvennlig Lavkarbon	Deponi for masselagring	Last begge veier	Bygger så det kan gjenbrukes senere
Plast: Redusere mengden Redusere emballasje	Gjenvinning	El maskiner	Batteripakker og hurtigladere
Stål: Unngå Høy sirkuleringsgrad	Minst mulig inn på byggeplassen / minimere mengden	Redusere tomgangskjøring	Livsløpsanalyse i innkjøp
Asfalt: 90% gjenvinning Resirkulere	Gode systemer for resirkulering	Biodiesel istedenfor ordinær diesel	Insentiv for utslipp
Prefabrikkerte og ferdigkuttete materialer	Avfallsplan	Redusere transport	Utslippsfrie byggeplasser
Ombruk / gjenbruk: Ombrukskartlegging Gjenbruksstasjon Gjenbruke vann Miljøpark Masse Forbruksmateriale	Sortering, kildesorteringskrav	Elektrifisere personelltransport	Energiforbruk: Energi-effektivisering Energibesparelse Fornybar strøm Solcelleanlegg Gode brakkerigger Fossilfri byggevarme og tørk Elektrisk oppvarming
	Skilt på containere		

Tabell 13: *Oversikt over bærekraftige tiltak.*

Videre spurte vi informantene om de jobber med areal, materialer, rehabilitering, avfallshåndtering og gjenvinning, da det kan komme strengere krav til dette i fremtiden. Materialbruk, avfallshåndtering og gjenvinning vil ikke bli gjennomgått her da det er gjort ovenfor.

Fire bedrifter forteller at de kartlegger arealet de bruker. Selv om det meste er knyttet til kundeprosjekter kartlegger de for å se hvilken type natur prosjektene beslaglegger.

Åtte bedrifter jobber med rehabilitering. En bedrift har egen avdeling for dette, mens en annen uttrykker at det er business i det. Ombrukskartlegging i forbindelse med rehabilitering og riving blir brukt av tre bedrifter. En informant forteller imidlertid:

“Rehabilitering av bygg, ja, det ser vi kommer. Vi bygger pt kun nybygg. Fordi det er uforutsigbart. Rehabilitering av bygg er vanskelig. Fordi du vet absolutt ikke, hvor dyrt blir. Når vi bygger nytt, så vet vi hva det koster”.

En bedrift gjør en risiko- og mulighetsanalyse for å være i forkant. Videre mener fire bedrifter at nye krav er velkomne. En informant uttrykker at det blir sendt utydelige signaler, og at det trengs mer transparens og felles reguleringer. En bedrift forteller:

“det kommer til kommunene, de klarer ikke helt bruke det, men på sikt kan det hende at den kompetansen økes der, og at det ikke bare er pris lenger. Da er vi klare, og vi synes det er bra, det er viktig å få fram, at vi synes det er kjempebra å bli stilt krav til, for det gjør oss bedre. Hvis vi ikke hadde blitt stilt noen krav til, så hadde det vært kjempevanskelig å bli mer bærekraftig. Fordi det har en ekstra pris av å være mer bærekraftig, så må det komme som krav, ellers vil vi ikke vinne noen anbud”.

Tabellen under oppsummerer svarene vi har fått på spørsmålene om overgangsrisiko, kategorisert etter NOU 2024: 2. Tabellen inkluderer alle tiltakene bedriftene har nevnt, og frekvens vil bli presentert i kolonnen til høyre.

Overgangsrisiko			
NOU 2024: 2	Tiltak	Frekvens	I %
Endret tilgang til areal	Mest aktuelt for byggherre	10	67 %
	Mer rehabilitering	8	53 %
	Kartlegger beslag i kundeprosjekter	4	27 %
Strengere krav til materialbruk	Tiltak for betong	5	33 %
	Redusere plastbruk	3	20 %
	Tiltak for stål	3	20 %
Rehabilitering av bygg og infrastruktur	Egen avdeling	1	7 %
	Rehabilitering av bygg	8	53 %
	Rehabilitering av infrastruktur		
Bedre avfallshåndtering	Kildesorteringskrav	7	47 %
	Bedre merking	1	7 %
	Avfallsplan	1	7 %
	Redusere mengden	5	33 %
	Ikke bestille mer enn nødvendig	3	20 %
	Deponi for massehåndtering	2	13 %
Mer gjenvinning	Ombruk	13	87 %
	Materialgjenvinning	6	40 %
	Gjenbruksstasjoner	5	33 %
	Stål	3	20 %
	Asfalt	3	20 %
	Betong	5	33 %
	Bygges for å gjenbrukes senere	1	7 %
	Ombrukskartlegging	3	20 %
Omdømmetap	Holder alltid minstekrav	15	100 %
	Unngå miljøhendelser	1	7 %

Tabell 14: Tiltak mot overgangsrisiko i bygg- og anleggsbransjen.

Et eksempel på overgangsrisiko bransjen har møtt er 30%-kravet som kom 1. januar 2024, hvor det i offentlige anbud skal vektas 30% på miljø (Nærings- og fiskeridepartementet, 2023). Flere av bedriftene opplever at det offentlige famler litt i blinde, hvor det er vanskelig å vite hvor de legger trykket på miljø. Eksempelvis ønsker de i noen anbud utslippsfri byggeplass, men har ingen preferanser på hvordan dette skal gjøres, eller kunnskap om kostnaden.

Bedriftene har opplevd at det offentlige har etterspurt eksempelvis el-maskiner, men når de ser merkostnaden dette medfører har de endret mening etter at anbudet er tildelt. Dette betyr i realiteten at miljøet ikke var et krav fra starten av, og at den som scoret best på de andre faktorene ikke fikk jobben. Merkostnaden med å være miljøbevisst har ikke bedriftene råd til å ta selv. Bedriftene nevner at grunnen til dette er at de kun har 2-3% marginer på prosjekter. Når miljøtiltak er en del av anbudet må byggherre ta denne kostnaden.

5.4 Avslutning

Vi har i dette kapittelet presentert funnene våre knyttet til forskningsspørsmål 2 og drøftet disse opp mot teorien. Vi har sammenlignet tiltakene presentert i NOU 2024: 2 mot de empiriske funnene og drøftet dette. Resultatene viser at 33% av bedriftene diskuterer naturrisiko i sin bærekraftsrapport og seks av bedriftene er i en startfase for å utarbeide en modell for å identifisere naturrisiko.

Funnene våre viser at fjorten bedrifter mener klimaendringene har endret deres utføring av prosjekter. Fysisk risiko bedriftene nevner er mer vann på kortere tid, snø og tørke. Bedriftene har tiltak mot dette som inkluderer at de tar det med i risikovurderingene, fuktsikring av bygg, rensing av vann, alternativer ved vannrestriksjon, forrøyning på tak, flomsikring, økte dimensjoner og mer robuste bygg.

I tabellen under har vi oppsummert hvor mange bedrifter som har tiltak i de ulike faktorene i overgangsrisiko.

Overgangsrisiko		
NOU 2024: 2	Antall bedrifter	I%
Endret tilgang til areal	4	27 %
Materialbruk	15	100 %
Rehabilitering	8	53 %
Avfallshåndtering	10	67 %
Gjenvinning	7	47 %
Omdømmetap	15	100 %

Tabell 15: *Oppsummering av overgangsrisiko.*

Til slutt presenterte og analyserte vi overgangsrisiko. Funnene viser at overgangsrisikoene materialbruk, avfallshåndtering og omdømme tap tar bedriftene mest hensyn til. Her har de tiltak som mer miljøvennlig materialer, sorteringsgrad og overholdelse av lover og regler. Overgangsrisikoene som bedriftene ikke tar hensyn til i like stor grad inkluderer endret tilgang til areal, rehabilitering og gjenvinning. Her er det ikke like mange av bedriftene som har tiltak, men noen av bedriftene nevner rehabilitering og kildesorteringskrav.

6. Avslutning

I dette kapittelet adresserer vi problemstillingen i denne mastergradsavhandlingen. Først konkluderes det på de individuelle forskningsspørsmålene, før vi deretter går videre og konkluderer på problemstillingen. Videre vil vi reflektere over begrensninger ved oppgaven, og hvordan disse kan påvirke resultatet. Til slutt foreslås temaer for videre forskning basert på denne utredningen.

Før vi starter på konklusjonen ønsker vi å presisere at forskningsspørsmål 1 er mer vitenskapelig da det finnes noe tidligere forskning på dette feltet. Forskningsspørsmål 2 har begrenset sammenligningsgrunnlag da NOU 2024: 2 var ny i februar 2024. På bakgrunn av dette er forskningsspørsmål 2 i større grad gjort for å kartlegge.

6.1 Konklusjon

Problemstillingen i denne studien er *“Hvordan hensyntas bærekraft i bedrifters virksomhetsstyring i bygg- og anleggsbransjen?”*. Formålet med denne studien har vært å kartlegge hvordan store bedrifter i bygg- og anleggsbransjen faktisk implementerer bærekraft i sin virksomhetsstyring. For å svare på dette vil vi først konkludere på forskningsspørsmål 1 og 2. Videre avslutter vi kapittelet med å konkludere på problemstillingen.

6.1.1 Forskningsspørsmål 1

I dette kapittelet skal vi konkludere på forskningsspørsmål 1 *“I hvilken grad bærekraft er integrert i den balanserte målstyringen i bygg- og anleggsbransjen”*. Tabellen under viser hvor mange av målene i hvert perspektiv som er implementert i deltakernes SBSC.

Implementerte mål		
Perspektiv	Antall mål	I%
Det finansielle perspektivet	2	20 %
Kundeperspektivet	3	33 %
Internprosessperspektivet	6	46 %
Læring- og vekstperspektivet	4	50 %

Tabell 16: *Oversikt over antall implementerte mål.*

Funnene tyder på at virksomhetene har implementert bærekraft i SBSC i noen grad. Tabellen viser at bedriftene har implementert mål i alle perspektivene. Imidlertid er ingen av målene implementert av mer enn 50% av bedriftene. Målene i teorien er ikke bransjespesifikke, hvilket kan forklare hvorfor treffene er lave. Ved å ha brukt generell teori kan vi finne målefeil i kategoriseringen, hvor bedriftene kan ha flere mål enn hva vi har tatt utgangspunkt i.

Teorien viser at dersom bedriftene har implementert nye bærekraftige mål i alle fire perspektivene viser dette til bred integrasjon (Hansen & Schaltegger, 2016). Da dette er publisert i det anerkjente tidsskriftet Springer Link, gir det større troverdighet til denne teorien. Ut fra dette viser våre empiriske funn at bærekraft er bredt integrert i SBSC i bygg- og anleggsbransjen. Det kan derimot diskuteres om vi kan kalle det bred integrasjon når det i tre av perspektivene er under 40% av målene fra teorien som er implementert. Funnene viser også at det i flere av aspektene ikke er noen av målene som er implementert. Eksempelvis det økonomiske og sosiale aspektet i kundeperspektivet. Basert på dette er det derfor ikke grunnlag for å si at bærekraft er bredt integrert i SBSC i bygg- og anleggsbransjen.

Våre empiriske funn viser at det er store forskjeller på antall implementerte mål mellom læring- og vekst perspektivet og de tre andre perspektivene. To bedrifter forteller at de har en margin på 2 til 3% i sine prosjekter. Videre forteller alle bedriftene at det ikke er økonomisk bærekraftig for dem å ta kostanden av de bærekraftige tiltakene som til dels forventes av dem. De trekker derfor frem at det er kundene som må ta regningen for de bærekraftige tiltakene som medføre høye kostnader. Videre har vi sett at det er stor nedgang i bransjen og en økning i antall konkurser (BDO, u.å., s. 3-5). Det er derfor stor sannsynlighet at det stemmer at bedriftene i bransjen ikke kan implementere alle de bærekraftige målene og fremdeles drive en økonomisk bærekraftig bedrift. Dette kan være en forklaring på forskjellen på implementering i de ulike perspektivene, da det under læring- og vekstperspektivet i større grad er mål med lav til ingen merkostnad for bedriftene.

Våre funn viser at det er noen av målene fra teorien som er implementert, men på grunn av høye kostnader er det et flertall av målene som ikke er implementert. På bakgrunn av dette er vår konklusjon at bærekraft i noen grad er integrert i BSC i bygg- og anleggsbransjen.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2

Vi vil i dette delkapittelet konkludere på forskningsspørsmål 2 *“Hvordan tar bedrifter i bygg- og anleggsbransjen hensyn til økende naturrisiko?”*. Først skal vi se på modellen for identifisering av naturrisiko etterfulgt av fysiskrisiko og overgangsrisiko. Avslutningsvis gir vi en felles konklusjon.

Resultatene viser at kun en tredel av bedriftene i undersøkelsen har en modell for å identifisere naturrisiko. Da dette er en ny utredning vil det trolig aktualisere modellen, og det kan tenkes at flere bedrifter i fremtiden vil benytte seg av den. I tillegg ser vi ut fra våre empiriske funn at det er byggherre som i størst grad avgjør hvor det skal bygges, og at det derfor vil være mest aktuelt for dem å benytte seg av en slik modell. Videre er det også kun en tredel av bedriftene som nevner naturrisiko i bærekraftsrapporten sin. Dette var forventet da disse selskapene var rapporteringspliktige eller skal rapporterer innen 2025.

Videre viser funnene våre at den fysiske risikoen påvirker bedriftene med mer vann på kortere tid, snø og tørke. Dette er faktorer som påvirker bedriftene på flere måter slik som fremgangen i prosjektene, kvaliteten på resultatet og sikkerheten til ansatte. 80% av bedriftene har ett eller flere tiltak mot dette.

Resultatene viser at bedriftene har tiltak til de fleste overgangsrisikoene, men at det ikke er like mange som har tiltak på endret tilgang til areal. NOU 2024: 2 vurderer bygg- og anleggsbransjen som byggherre, myndighetene og entreprenørene. Fra resultatene ser vi at entreprenørene har lav påvirkningskraft på hvor og hvor mye det bygges, og at dette i stor grad bestemmes av byggherre. Videre ser vi at økonomi er en stor pådriver, da det er kostnadsreduksjon knyttet til flere av tiltakene som blir benyttet.

Våre empiriske funn viser tendenser til at bedriftene i bygg- og anleggsbransjen tar hensyn til økende naturrisiko. Dette er på bakgrunn av økonomiske virkemidler som kostnadsreduksjoner, i tillegg til HMS og kvalitet. Videre kan en annen grunn være at utredningen var forespeilet, og derfor visste bedriftene om at denne skulle komme. Vi ser derimot at det ikke er like mange som benytter seg av modellen anbefalt i NOU 2024: 2. Dersom flere bedrifter benytter denne modellen kan det bidra til økt forståelse for naturrisiko, fjerne usikkerhet og gi et bedre grunnlag for beslutningstaking. Konklusjonen vår er derfor at vi ser tendenser til at bransjen tar hensyn til økende naturrisiko.

6.1.3 Problemstilling

Problemstillingen i denne utredningen er *“Hvordan hensyntas bærekraft i bedrifters virksomhetsstyring i bygg- og anleggsbransjen”*. Basert på forskningsspørsmålene er det mulig å komme med en konklusjon på problemstillingen. Våre empiriske funn viser tegn til at bedriftene i noen grad har integrert bærekraft i SBSC, og vi ser tendenser til at de tar hensyn til naturrisiko. Konklusjonen er derfor at bærekraft hensyntas i bedriftenes virksomhetsstyring der hvor det er tilknyttede kostnadsreduksjoner og forbedring av egen drift. Imidlertid hensyntas ikke bærekraft i like stor grad hvor det er tilknyttet høye kostnader.

6.2 Begrensninger ved oppgaven

Vi har brukt fem måneder på å skrive denne oppgaven, noe som tilsvarer et arbeidsomfang på 810 timer per person. En svakhet knyttet til dette er at vi ikke har inkludert små og mellomstore bedrifter i bransjen. Disse har mindre kompleksitet i bedriften, og kunne påvirket resultatene ved at bedriftene kanskje ikke har like mange bærekraftige tiltak.

I løpet av denne prosessen har vi blitt bedre kjent med teorien som inngår i oppgaven. Vi erfarte at vi kunne fått mer relevant data til analysen dersom vi hadde hatt mer tid til å sette oss inn i teorien i forkant av utformingen av intervjuguiden. I starten av intervjuprosessen hadde vi også begrenset kunnskap om bransjen. Dette bidro til at vi ikke stilte like mange oppfølgingsspørsmål i de første intervjuene. I løpet av prosessen fikk vi mer kunnskap og klarte derfor å stille informantene bedre oppfølgingsspørsmål.

Vi opplevde at det var krevende å finne passende intervjutider for både informanten og oss. Dette gjorde at vi brukte flere uker på intervjuene enn hva som først var planlagt. Arbeidet rundt intervjuene var tidkrevende da vi gjennomførte 15 intervjuer på ca. 45 minutter hver. Etter dette skulle disse transkriberes og renses for fyllord, før vi analyserte de. Dette gjorde at tiden til å skrive analysen ble begrenset.

Ved analysen av resultatene oppdaget vi at svarene vi hadde fått var mer krevende å analysere opp mot tidligere forskning enn først antatt. Informantene hadde ulik grad av kunnskap om temaet, noe som gjorde at vi ikke fikk alle svarene vi hadde forventet. Videre fant vi fort ut at det er begrenset med tidligere forskning på temaet, og denne er ikke enig om hvordan SBSC best kan utarbeides. Derfor har det også vært krevende å sammenligne resultatene våre opp mot litteraturen.

Under intervjuprosessen spurt vi ikke direkte spørsmål om de ulike målene i SBSC. På bakgrunn av dette kan det ha oppstått målefeil i form av at informantene har glemte å nevne noen mål. Dette kan ha medført et annet resultat enn hva som er virkelig og kan dermed ha ført til feil i konklusjonen.

Vi har valgt å avgrense oppgaven mot grønnvasking da vi kun ønsket å se på bedriftens interne styring og ikke hvordan de markedsfører seg til sine kunder. Vi ser derimot at det kan forekomme "grønnvasking" i form av svarene bedriftene har gitt oss. Det kan for eksempel være at bedriftene forteller at de gjør mer enn hva de egentlig gjør, eller at de utelukker å fortelle om negative miljømessige sider.

6.3 Forslag til videre forskning

En interessant tilnærming til oppgaven vår kunne vært å gjennomføre samme analyse, men i form av spørreundersøkelse. Her vil man miste muligheten til å rettlede intervjuobjektet dersom de har misforstått spørsmålet, og muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. På den andre siden vil man kunne samle større mengder data og i større grad generalisere svarene. Det ville da også vært interessant å se på om svarene avviker fra resultatene i denne utredningen.

Et annet interessant forslag er å gjøre samme undersøkelse i andre bransjer. Man kunne da sammenligne svarene med resultatet i denne utredningen, og se om svarene avviker eller om bransjene opererer på samme måte. Da vil man på bakgrunn av dette kunne sammenligne hvor mye bygg- og anleggsbransjen har implementert bærekraft i forhold til andre bransjer.

Videre hadde det vært et interessant tema å ta for seg SBSC og se om rapportering på bærekraft påvirker selskapets interne styring. Vi erfarte at de fleste selskapene er rapporteringspliktige innen 2026, og innen da må ha utarbeidet rutiner for rapportering. Derfor er det interessant om dette påvirker den interne styringen i form av SBSC. Dette vil gi oss et inntrykk av om rapportering har en innvirkning på antall mål og grad av integrering i SBSC.

Vi har sett at byggherre har mye makt i kundeforholdet med bedriftene i bygg- og anleggsbransjen. Det hadde derfor vært et interessant forskningsområde å se problemstillingene våre fra et byggherreperspektiv. Vi har sett at byggherre sitter på mye makt angående implementering av bærekraftige tiltak i prosjekter, og selv om 30% kravet har kommet for offentlige byggherrer viser det seg at det er ulikt hvordan dette praktiseres.

Et annet forslag til videre forskning er å inkludere små og mellomstore bedrifter i undersøkelsen. Dette vil kreve en lengre intervjuprosess og analysering av større mengder data, men det kunne bidratt til et mer representativt resultat for hele bygg- og anleggsbransjen.

Det er lite forskning per i dag på bærekraft og virksomhetsstyring. Det kan derfor være interessant å se på den samme problemstillingen om noen år når dette har blitt mer forsket på. Dette vil bidra til at det er mer data å sammenligne resultatene med. I tillegg kunne det vært interessant å ta utgangspunkt i artikkelen til Hansen & Schaltegger (2016) og teste alle målene ved å bruke spørreskjema. Man ville da sikret seg i større grad at informantene har informert om alle målene de gjennomfører i de ulike perspektivene. Imidlertid kan da faren for grønnvasking og ledende spørsmål være større enn ved bruk av dybdeintervju.

7. Litteraturliste

- Andenæs, M. Z. (2023, 3. januar). *Blogg: Hvordan kan bygg- og anleggsbransjen bli klar til å håndtere nye EU-krav til bærekraft innen 2025?* BDO. <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/hvordan-skal-bygg-og-anleggsbransjen-bli-klar-til-aa-haandtere-nye-eu-krav-til-baerekraft-innen-2025>
- Banken, K. & Solberg, S. L. (2002). *Markedsplanlegging: fra visjon til kundetilfredshet*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- BDO. (u.å.). *Krevende år i sikte. Bygg- og anleggsanalysen 2023*. https://issuu.com/konsis/docs/bygg-og-anleggsanalysen-2023?fr=xKAE9_wAAAA
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Borlaug, I. & Meland, M. O. (2023, 23. juni). *Hva er EU-taksonomien og hvorfor er den så viktig?* EY. https://www.ey.com/no_no/climate-change-sustainability-services/hva-er-eu-taksonomien-og-hvorfor-er-den-sa-viktig
- Borlaug, I., & Landberg C. V. (2022). EU taksonomiens artikkel 8: Rapporteringskrav for foretak underlagt CSRD. *Revisjon og regnskap*, 4, 30-37. [https://www.revregn.no/asset/Utgaver/2022/04/RR-2022-04\(30-37\).pdf](https://www.revregn.no/asset/Utgaver/2022/04/RR-2022-04(30-37).pdf)
- Bougie, R. & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business. A skill building approach*. (8th ed.) Wiley.
- Brandsås, H. (2019). Bærekraft og rapportering. *Revisjon og regnskap*, 6, 31-33. <https://www.revregn.no/asset/pdf/2019/6-31-3.pdf>
- Brottveit, G. (Ed.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3 ed.). Oxford university press.
- Brænd, T. J., Olerud, K., Halleraker, J. H. & Tjernshaugen, A. (2023, 26. oktober). Natur- og miljøvern. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/natur-og-miljovern>

- Braam, G. J. & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Butler, J. B., Henderson, S. C. & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management accounting quarterly*, 12(2), 1-10. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>
- Dahl, A. (2021, 7. november). Image. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/image>
- Dallan, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7 utg.). Oslo: Gyldendal.
- Dalsegg, H. (2023, 13. november). *Bygg- og anleggsbransjen er versting på kjønnsbalanse*. BDO. <https://www.bdo.no/nb-no/nyheter/2023/bygg-og-anleggsbransjen-er-versting-pa-kj%C3%B8nnsbalanse>
- 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>
- EBA. (u.å.). *Handlingsplan for boligpolitikken*. Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA). <https://www.eba.no/siteassets/bilder/rapporter-og-publikasjoner/handlingsplan-2020.pdf>
- 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), 14816. <https://doi.org/10.3390/su142214816>
- Ellefsen, H. C. (2019, 31. oktober). *Global Reporting Initiative – en kort innføring*. Regnskap Norge. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/regnskap/global-reporting-initiative---en-kort-innforing/>
- Epstein, M. J. & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental quality management*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>

- European Commission. (u.å.). *Corporate sustainability reporting*.
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- 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>
- Flygansvær, B., Bygballe, L. E. & Harrison, D. (2021). Hvordan få kraft i bærekraft?. *Magma*, 24(5), 104-110. <https://doi.org/10.23865/magma.v24.1328>
- FN-Sambandet. (2024, 1. februar). *FNs bærekraftsmål*. <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN-Sambandet. (u.å.-a) *Last ned grafikk*. <https://fn.no/download/last-ned-grafikk>.
- Global Footprint Network. (u.å.). *Measure what you treasure*. Global Footprint Network. Hentet 23. januar 2024 fra <https://www.footprintnetwork.org/>.
- Gripsrud, G. & Olsson, U.H. (2000). *Markedsanalyse* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse- Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2 utg.). Trondheim: Høyskoleforlaget.
- Grønn Byggallianse. (u.å.-a). *EUs taksonomi – nye rammebetingelser for bærekraft*. <https://byggalliansen.no/kunnskapsenter/nye-rammebetingelser-for-baerekraft-i-bygg-og-eiendom/#1606741518566-fcb1b83b-4b8a>
- Grønn Byggallianse. (u.å.-b). *Nysgjerrig på BREEAM-NOR?* Byggalliansen. <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/>
- Gårseth-Nesbakk, L. (2023, 15. februar). *Balansert målstyring*. Store norske leksikon. https://snl.no/balansert_m%C3%A5lstyring
- Hahn, T. & Figge, F. (2018). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of Business Ethics*, 150, 919-935. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3135-5>
- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2012). Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation. *Centre for Sustainability Management, Working Paper Series*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2169335>

- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150, 937-952. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5>
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Universitetsforl..
- Hofstad, K. (2023, 25. januar). Energieffektivitet. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/energieffektivitet>
- Hristov, I., Chirico, A. & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119. <https://doi.org/10.3390/su11072119>
- Hsu, C. W., Hu, A. H., Chiou, C. Y., & Chen, T. C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12891-12899. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.082>
- Hsu, Y. L. & Liu, C. C. (2010). Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. *Environmental monitoring and assessment*, 170, 599-607. <https://doi.org/10.1007/s10661-009-1260-7>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Hugsted, R. (2024, 25. januar). *Bygg og anlegg*. Store Norske Leksikon. https://snl.no/bygg_og_anlegg
- Isa Norge. (u.å.). *Emballasje*. <https://www.isanorge.no/emballasje>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.) Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.

- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4. utg.) Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- 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., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of environmental management*, 182, 214-229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019-a). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma*, 22(5), 51-59. <https://doi.org/10.23865/magma.v22.1189>
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019-b). På vei mot sirkulære forretningsmodeller i varehandelen. *Praktisk økonomi & finans*, 35(1), 46-60. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2019-01-0>
- Kalender, Z. T. & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Focusing Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard* (2.

- utg). 35-48. Harvard Business Review. <https://hbsp.harvard.edu/product/1886-PDF-ENG>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Klavenes, K. L. (2021). Integrering av bærekraft i strategiprosessen—en forutsetning for lønnsom drift? *Praktisk økonomi & finans*, 37(2), 118-128. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-02-03>
- Kureshi, N. (2014). To Balanced Scorecard or Not to Balanced Scorecard, That is The Question. *Journal of Strategy and Performance Management*, 2(1), 31-38. https://www.researchgate.net/profile/Nadeem-Kureshi/publication/312173017_To_'Balanced_Scorecard'_or_not_to_'Balanced_Scorecard'_-That_is_the_question/links/5875ab3908ae329d6220645a/To-Balanced-Scorecard-or-not-to-Balanced-Scorecard-That-is-the-question.pdf?sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail
- Kvalnes, Ø. & Morino, V. (2012). Pliktløp mot korrupsjon. *Lov og Rett*, 51(6), 351-358. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3061-2012-06-04>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Lehmann, D. R., Gupta, S. & Stechel, J. H. (1998). *Marketing Research*. Addison-Wesley.
- Lin, D., Wambersie, L. & Wackernagel, M. (2023). Estimating the Date of Earth Overshoot Day 2023. *Nowcasting the World's Footprint & Biocapacity for 2023*, 1-9. <https://www.overshootday.org/content/uploads/2023/06/Earth-Overshoot-Day-2023-Nowcast-Report.pdf>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Lindberg, H. Ø. & Rosvold, K. A. (2023, 17. april). Gjenbruk. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/gjenbruk>
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003>

- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma*, 17(4), 22-33. <https://doi.org/10.23865/magma.v17.872>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Malt, M. & Grønmo, S. (2023, 10. Februar). Strukturert intervju. I *Store Norske Leksikon*. https://snl.no/strukturert_intervju
- McMenamin, J. (1999). *Financial management: an introduction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203031162>
- Miljødirektoratet (2023-b, 11. oktober). *Sirkulær økonomi*. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/sirkular-okonomi/>
- Miljødirektoratet. (2022, 28. desember). *Behandling av avfall*. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/behandling-av-avfall/>
- Miljødirektoratet. (2023-a, 2. juni). *Storstilt klimamobilisering må til*. <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/nyheter/2023/juni-2023/storstilt-klimamobilisering-ma-til/>
- 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>
- Möller, A. & Schaltegger, S. (2005). 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>
- Nergaard, K. (2020, april). *Hjemmekontor og digitale løsninger*. Fafo. <https://www.faf.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>
- NHO Byggenæringen. (u.å.). *Hvorfor satse på flere kvinner i bygge- og anleggsnæringen?* <https://www.nhobyggenaringen.no/utdanning-og-jobb/kvinner-i-byggenaringen/hvorfor-mangfold/>

- Nikolaou, I. E. & Tsalis, T. A. (2013). Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*, 34, 76-86. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2013.04.005>
- NOU 2024: 2. (2024). *I samspill med naturen: Naturreisiko for næringer, sektorer og samfunn i Norge*. Klima- og miljødepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a653320aa3f949038bb0e7ad92de1234/no/pdfs/nou202420240002000dddpdfs.pdf>
- NTB. (2024, 17. mars). Stat-lig veisel-skap har bygd ned over 6000 dekar med skog. *Fedrelandsvennen*. <https://www.fvn.no/norgeogverden/i/69po50/statlig-veiselskap-har-bygd-ned-over-6000-dekar-med-skog>
- Nyborg Støstad, M., Mon, S. T. & Solvang, R. (2024, 6. januar). Norge i rødt, hvitt og grått. *NRK*. https://www.nrk.no/dokumentar/xl/nrk-avslorer_-44.000-inngrep-i-norsk-natur-pa-fem-ar-1.16573560
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2023, 4. august). *Nå skal klima og miljø vektes minst 30% i offentlige anskaffelser*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/historisk-ending-na-skal-klima-og-miljo-vektes-minst-30-i-offentlige-anskaffelser/id2990427/>
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Oljedirektoratet. (2020). *KraftFraLand til norsk sokkel*. (Rapport 2020). <https://www.sodir.no/globalassets/1-sodir/publikasjoner/rapporter/2020/kraft-fra-land-til-norsk-sokkel/kraft-fra-land-til-norsk-sokkel-rapport-2020.pdf>
- Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger*. (LOV-2018-06-15-38). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/*
- Pozzebon, M., Arroyo, P. & Fleury, A. (2010). Sustainable Scorecard as an Actionable Framework for Managing Sustainability: The Case of Tube Brazil. In Teuteberg, F & Marx Gomez, J. (Eds.) *Corporate Environmental Management Information Systems: Advancements and Trends*. 409-424. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-981-1.ch025>

- PwC. (u.å.). *Bærekraftsdirektivet (CSR)*. <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/baerekraftsrapportering/baerekraftsdirektivet-csr.html>
- Qian, J. Q. & Zhu, J. L. (2018). Return to Invested Capital and the Performance of Mergers and Acquisitions. *Management Science*, 64(10), 4818-4834. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2766>
- Rašić-Jelavić, S. & Pajdaković-Vulić, M. (2021). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more? *Strategic management*, 26(4), 37-49. <https://doi.org/10.5937/StraMan2104037R>
- Regjeringen. (2023-a, 5. juni). *Bærekraftsrapportering for foretak*. Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2022/juni/baerekraftsrapportering-for-bedrifter/id2918224/#:~:text=Store%20foretak%20av%20allmenn%20interesse,skal%20rapportere%20fra%20regnskapsåret%202025.>
- Regjeringen. (2023-b, 28. august). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. Klima- og miljødepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Regjeringen. (2024, 12. februar). *NOU 2024: 2*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2024-2/id3024887/>
- Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v.* LOV-1998-07-17-56. Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>
- Revisorforeningen. (u.å.). *Hva er bærekraft?* <https://www.revisorforeningen.no/fag/baerekraft/artikler-baerekraft/hva-er-baerekraft/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold* (4. utg.). Trondheim: Fagbokforlaget.
- Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. John Wiley & Sons.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative Research*. New York: Routledge.
- Schaltegger, S. & Lüdeke-Freund, F. (2011). The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2062320>

- Silkoset, R., Olsson, U. H. & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utg.). Nydalen: Cappelen Damm Akademisk.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Skorge, P. & Aarø, I. (2023, 17. mars). Viktig å redusere nedbygging av skog. *Norges Skogeierforbund*. <https://skog.no/viktig-a-redusere-nedbygging-av-skog/>
- Skyttermoen, T. & Wedum, G. (2020). Bærekraftige forretningsmodeller og prosjektmodenhet i innovasjonsprosjekter. *Magma*, 23(7), 79–90. <https://doi.org/10.23865/magma.v23.1260>
- Spencer, X., Joiner, T. A. & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International journal of business*, 14(1), 83-103. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/differentiation-strategy-performance-measurement/docview/198015825/se-2?accountid=45259>
- Standard Norge. (u.å.). *Ledelsessystemer for miljø – ISO 14001*. <https://standard.no/fagomrader/miljostyring---iso-14000/ledelsessystemer-for-miljo--iso-14001/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2024, 23. april). *Næringenes økonomiske utvikling*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/naeringenes-okonomiske-utvikling>
- Stones, B. (2018, 20. juli). *Proactive environmental management and why it matters*. Environmental Monitoring Solutions. <https://www.em-solutions.co.uk/insights/proactive-environmental-management-and-why-it-matters/>
- Svartdal, F. (2020, 3. april). Reliabilitet. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/reliabilitet>
- Tsalis, A. T., Nikolaou, E. I., Grigoroudis, E. & Tsagarakis, P. K. (2015). A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 32(4), 281-300. <https://doi.org/10.1080/10286608.2015.1006129>

Øystese, K. Å. (2023, 19. oktober). *Spørsmål og svar om Norges klimamål*. Energi og Klima.
<https://www.energiogklima.no/nyhet/sporsmal-og-svar-om-norges-klimamal>

Aarhus, C. & Aga, F. (Programleder). (2022, 16. august). *Episode 99 – Klima for endring i næringen* [Audiopodcast]. I Byggeplassen. Acast.
<https://shows.acast.com/byggeplassen/episodes/episode-99-klima-for-endring-i-naeringen>

Vedlegg

Vedlegg A: Refleksjonsnotat Internasjonal Janne Åvesland

Refleksjonsnotat Internasjonal – Janne Åvesland

Innledning

Dette obligatoriske refleksjonsnotatet er skrevet som en del av innleveringen av masteroppgaven i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven skrives som en avsluttende oppgave i masterprogrammet økonomi og administrasjon – Siviløkonom. Fordypningen jeg har hatt er økonomisk styring. Temaet som skal belyses her er internasjonal. Begrepet internasjonal blir definert som «Internasjonal er det som angår flere nasjoner eller stater» (Store norske leksikon, 2018). Notatet starter med en oppsummering av masteroppgaven. Deretter vil begrepet internasjonal legges frem. Masteroppgaven vil knyttes opp mot internasjonal. «Internasjonal» vektlegges av Handelshøyskolen ved Universitet i Agder som en av tre pilarer sammen med innovasjon og ansvarlighet. I tillegg er Handelshøyskolen ved Universitet i Agder en internasjonal organisasjon (Universitet i Agder, u.å., s. 1). Til slutt vil notatet oppsummeres med hovedtrekkene som har blitt gjennomgått.

Presentasjon av oppgaven

Masteroppgaven vi har skrevet ser på bærekraftens rolle i virksomhetsstyringen i bygg- og anleggsbransjen. Formålet med oppgaven er å se hvordan bedrifter har implementert bærekraft i den balanserte målstyringen, og hvilke tiltak de har rettet mot naturrisiko (Hals & Åvesland, 2024, s. 8; Hoff & Holving, 2002). Problemstillingen i oppgaven er (Hals & Åvesland, 2024, s. 8-9):

Hvordan hensyntas bærekraft i bedrifters virksomhetsstyring i bygg- og anleggsbransjen?

For å svare på dette har vi satt to forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad er bærekraft integrert i den balanserte målstyringen i bedriften?*
- 2. Hvordan tar bedrifter i bygg- og anleggsbransjen hensyn til økende naturrisiko?*

For å svare på disse gjorde vi først en litteraturstudie på temaet vårt. Resultatet av denne viste at det var mange ulike meninger rundt dette temaet, og forskerne var ikke enige. De diskuterer

om bærekraft blir lagt til som et eget perspektiv eller om det er implementert i perspektiv som allerede finnes i den balanserte målstyringen (Hals & Åvesland, 2024, s. 18-23; Figge et al., 2002; Möller & Schaltegger, 2005). Dette var kun relatert til forskningsspørsmål 1 da dette er mer vitenskapelig enn forskningsspørsmål 2 fordi det er en ny utredning. Vi tok derfor utgangspunkt i dette, og delte intervjuguiden vår inn i de fire perspektivene i balansert målstyring; finansielt, kunder, internprosess, og læring og vekst (Hoff & Holving, 2002). På bakgrunn av dette kunne vi undersøke hvordan bærekraft er blitt integrert i de ulike perspektivene. I tillegg la vi til spørsmål knyttet til NOU 2024: 2 «I samspill med naturen». NOU 2024: 2 kom i februar og legger frem naturrisiko og hvordan den påvirker ulike bransjer. Den ser på hvordan bransjer kan redusere sin påvirkning på naturrisiko. I tillegg kommer den med anbefalinger til bygg- og anleggsbransjen. Vi fikk gjennom dette undersøkt både hvor mye bærekraft bedriftene har implementert i den balanserte målstyringen og hvordan de tar hensyn til økende naturrisiko. Dette gjorde vi ved å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju med 15 Bedrifter i bygg- og anleggsbransjen (Hals & Åvesland, 2024, s. 2).

Våre funn viser at bedriftene i bygg- og anleggsbransjen har i noen grad implementert bærekraft i den balanserte målstyringen. Videre ser vi tendenser til at virksomheten i bygg- og anleggsbransjen tar hensyn til økende naturrisiko. Vi ser at bærekraftige tiltak bedriftene har implementert har tilknyttede kostnadsreduksjoner. I tillegg ser vi at det gjøres der hvor det forbedrer driften (Hals & Åvesland, 2024, s. 84).

Internasjonal og UiA

Ved studiet «økonomi og administrasjon» ved Universitet i Agder gir denne utdanningen fordeler ved at den har den internasjonale AACSB-akkrediteringen, som bare to andre høyskoler i Norge har. Videre er det lagt vekt på at det i dette studieprogrammet er et samarbeid mellom internasjonale grads- og utvekslingsstudenter, som vil gjøre at studenter vil utvikle sin språklige og tverrkulturelle kompetanse (Universitetet i Agder, u.å.-a).

I flere av emnene på handelshøyskolen er internasjonal et tema. Eksempler på disse fagene er Research methods in business, Strategy, Årsregnskap etter god regnskapsskikk, Sustainable capitalism og International financial reporting. I Research methods in business lærte vi om metodiske fremgangsmåter, og hvordan vi skulle finne frem til relevant forskning. Her ble det fokusert på internasjonal forskning (Universitetet i Agder, u.å.-b). I Strategy lærte vi om hvordan vi skulle kjenne igjen utfordringene ved å konkurrere på et internasjonalt marked (Universitetet i

Agder, u.å.-c). I Årsregnskap fikk vi en overordnet innføring i forskjellen mellom norske regnskapsstandarder (NGAAP) og internasjonale regnskapsregler (IFRS) (Universitet i Agder, u.å.-d). I Sustainable capitalism fikk vi innføring i hvordan globale utfordringer, og knyttet disse til bærekraft (Universitet i Agder, u.å.-e). I International financial reporting fikk vi dypere forståelse for de internasjonale regnskapsreglene (IFRS) som vi fikk en innføring igjennom Årsregnskap (Universitet i Agder, u.å.-f).

Internasjonal og masteroppgaven

Begrepet internasjonal blir av Store norske leksikon definert som «Internasjonal er det som angår flere nasjoner eller stater» (Store norske leksikon, 2018). Eksempler på internasjonale trender og krefter kan være globalisering, teknologiske endringer, klimaendringer, konflikt og helsepandemier. Vi har valgt å se på alle disse og knytte opp til temaet, funn og selskapene i oppgaven vår.

Globalisering defineres av store norske leksikon som «et uttrykk som ofte brukes om økonomiske, politiske, materielle og kulturelle forflytninger, kontakter og påvirkninger som i moderne tid skjer i en verdensomspennende målestokk» (Fosshaugen, 2022). Videre forklarer de at globalisering vil si «at dette knytter sammen verden til ett sammenvevd system der alle er mer forbundet og avhengige av hverandre» (Fosshaugen, 2022). Stadig mer manglende arbeidskraft truer vekst i hele verden. Dette vil kunne få konsekvenser for bygg- og anleggsbransjen (Arnesen, 2018). Bygg- og anleggsbransjen har hatt den største veksten av utenlandske pendlere (Berge, Andreassen & Køber, 2022).

Knyttet til styringen av en bedrift kan det tenkes at dette har blitt mer komplekst, da sammensetningen av ansatte har blitt mer kompleks. Kompleksitet kan komme i form av utfordring med styringen når flere ulike kulturer settes sammen og skal løse oppgaver sammen. I forhold til temaet vårt, som inneholder bærekraft kan globalisering knyttes opp mot dette også. Klimaendringene gjelder for hele verden, hvor alle er ansvarlige for det. For å nå klimamålene trenger vi at flere enn Norge gjør endringer. Det er en global kamp hvor man er avhengig av hverandre (FN, u.å.-b).

Teknologiske endringer som har kommet de siste årene, og som fortsatt utvikles, er informasjonsteknologi (IT/IKT), kunstig intelligens (KI) og nanoteknologi (Gursliberg & Rosvold, 2023). Tømrere og snekkere vil kunne bli berørt av ny teknologi som 3D printing,

robotikk, IoT og smarte samfunn (Skjellaug et al, 2015, s. 44). Eksempelvis kan bygg få avansert infrastruktur som baseres på IoT, og utvikling av smarte hus hvor tunge og farlige operasjoner utføres av roboter (Skjellaug et al, 2015, s. 47). Glenn Arnesen mener at vi vil få se mer av prefabrikkerte og moduler i fremtiden (Arnesen, 2018).

I funnene våre viser flere bedrifter til at de bruker prefabrikkerte materialer allerede, men dette er fordi det minsker materialbruken og er mer bærekraftig. Ved å gjøre det påvirker de miljøet positivt i tillegg til å ha en økonomisk positiv side. Ved å bruke prefabrikkerte og moduler bestilles det ikke mer materialer enn nødvendig, og materialkostnaden går ned. I tillegg går avfallskostnaden ned ved at det blir mindre avfall. Videre kan mer digitalisering gjøre det lettere for bedriftene å ta informerte avgjørelser ved at mer informasjon er tilgjengelig til enhver tid. Dette kan være positivt for virksomhetsstyringen. For å kunne ta gode og informerte beslutninger er det viktig med rask informasjon som er lett tilgjengelig (Andersen & Sannes, 2018). Dette vil teknologi kunne sørge for.

Klimaendringer skyldes at det i atmosfæren slippes ut mer klimagass enn det som er naturlig. Dette fører til at jordkloden blir varmere enn den naturlig er, og klimaet endrer seg av denne grunn (FN, u.å.-a). Dette er en stor del av masteroppgaven vår, og denne næringen er den som bygger ned mest skog, er den største enkeltkilden til avfall i Norge og står for 40% av CO₂-utslippet globalt (NOU 2024: 2, s. 163; Tekna, 2022).

Dette påvirker ikke bare Norge, men det påvirker hele verden. Derfor forteller en del av bedriftene at motivasjonen deres til å jobbe med tiltak mot dette er nettopp at de har et etisk ansvar på grunn av alt utslippet de har. Videre har vi i oppgaven kartlagt ulike tiltak bedrifter gjør for å redusere deres påvirkning på miljøet. Vi kom frem til at de hadde tiltak i fire hovedkategorier: materialer, avfallshåndtering, transport og produksjon. I tillegg har de offentlige byggherrene fått krav om å vektlegge miljø 30% i anbudene fra 1. januar 2024. På denne måten ser bedriftene i oppgaven at miljø har fått større plass i bransjen. Imidlertid mener de at byggherre famler litt i blinde, og at det er vanskelig å vite hva de vektlegger når det kommer til miljøkrav (Hals & Åvesland, 2024, s. 52-53, 76, 81).

Eksempler på **internasjonale konflikter** er konflikter i land som Ukraina, Afghanistan, USA og Kina, Iran mot USA og Israel, og Israel-Palestina (Iversen, 2022). Etter at Russland invaderte Ukraina i februar 2022, har dette fått konsekvenser for selskapene i bygg- og anleggsbransjen i

Norge (Scott, 2023). Transporten ble påvirket blant annet ved at sjåførere ble utilgjengelige, noe som førte til forstyrrelser i flere verdikjeder. Drivstoffprisene økte, noe som derfor ga økte kostnader for bransjen. Prisveksten gjorde at det ble prisøkning på varer og tjenester (NHO, 2022).

Flere av informantene i undersøkelsen vår nevnte at det er små marginer i prosjekter, og det er da naturlig at en prisvekst vil påvirke denne bransjen. Vi ser at dette også påvirker arbeidet med bærekraft i bedriftene. De uttrykker at de ikke har råd til å ta merkostnaden ved miljøtiltak prosjekter, og at grunnen til dette er de lave marginene i bransjen. Vi kan anta at disse marginene også blir lavere ved høyere kostnader. Derfor mener de at byggherre må ta merkostnaden ved bærekraftige tiltak i prosjekter. Vi ser derfor tendenser til kostnadsforskyving mellom entreprenørene og byggherre (Hals & Åvesland, 2024, s. 81).

En **pandemi** er når en sykdom som rammer store deler av verden. Eksempler er koronapandemien og spanskesjuka (Braut & Thelle, 2022). Ved koronapandemien fikk dette flere virkninger for bygg- og anleggsbransjen. Smitteverntiltakene førte til et fall i aktivitet i bransjen. Det var utfordringer ved at utenlandske arbeidere måtte i karantene (Oslo Economics, 2020, s. 13). NHO viser til at markedet har lavere etterspørsel og flere kanselleringer som følge av koronaviruset. Videre førte det også til forsinkelser, likviditetsproblemer, konkurs, utfordringer med tilgang til råvarer, byggevarer og priser (Stang, u.å.).

Som sagt tidligere er bygg- og anleggsbransjen den bransjen som har flest utenlandske pendlere. En pandemi vil derfor få konsekvenser for dette ved for eksempel karantene. Dette vil kunne føre til forsinkelser i prosjekter og dermed kostnader for selskapene. Videre vil dette kunne føre til utfordringer i styringen av en bedrift. Koronapandemien kom uten forvarsel, og skapte utfordringer i forhold til styringen av en virksomhet. Ved at bygg- og anleggsbransjen har mange utenlandske pendlere satt virksomhetsledere plutselig uten arbeidere. Dette skapte utfordringer i fremgang og ferdigstilling av prosjekter (Oslo Economics, 2020, s. 13).

Oppsummering

I dette refleksjonsnotatet har jeg diskutert Internasjonal opp mot UiA og masteroppgaven jeg dette semesteret har skrevet. Først ble masteroppgaven presentert. Teamet for oppgaven er bærekraft i virksomhetsstyring i bygg- og anleggsbransjen. Det blir i oppgaven lagt vekt på hvor mye bærekraft bedriftene har implementert i den balanserte målstyringen. Videre tar den

også for seg hvordan bedriftene i bransjen tar hensyn til økende naturrisiko. Etter dette diskuteres fagene jeg har hatt gjennom mine to år på UiA opp mot internasjonal. Det ble da sett på hvilke internasjonale momenter og krefter disse fagene inneholder.

Videre har oppgaven tatt for seg fem internasjonale krefter og drøftet disse opp mot oppgaven og bygg- og anleggsbransjen. Disse kreftene er globalisering, teknologiske endringer, klimaendringer, internasjonale konflikter og pandemi. Videre vil jeg kort oppsummere hvordan disse knytter seg til masteroppgaven vår.

Klimaendringene gjelder for hele verden. Globalisering betyr at alle er ansvarlige for dette, og må bidra til reduksjon. I tillegg er det utfordringer i virksomhetsstyring i forhold til sammensetningen av ansatte. Dette går inn i den neste internasjonale kraften, klimaendringer. Dette er en stor del av masteroppgaven vår, og vi fant at bedriftene hadde tiltak for materialer, avfallshåndtering, transport og produksjon. Internasjonale konflikter har ført til prisvekst, noe som påvirker bransjen negativt da de uttrykker at det allerede er lave marginer i bransjen. Til slutt har vi pandemi. Ved at bransjen har mange utenlandske pendlere påvirket for eksempel koronapandemien ved at utenlandske ansatte måtte i karantene.

Litteraturliste

- Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering?. *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 196-213. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-0>
- Arnesen, G. (2018), *Innlegg: Byggebransjen revolusjoneres av ny teknologi*. Byggeindustrien. <https://www.bygg.no/innlegg-byggebransjen-revolusjoneres-av-ny-teknologi/1345313/>
- Berge, C., Andreassen, L. & Køber, T. (2022). *Den grenseløse arbeidskraften*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/den-grenselose-arbeidskraften>
- Braut, G. S. & Thelle, D. S. (2022). Pandemi. I *Store norske leksikon*. <https://sml.snl.no/pandemi>

- 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>
- FN. (u.å.-a). *Klimaendringer*. <https://fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- FN. (u.å.-b). *Stoppe klimaendringene*. <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/stoppe-klimaendringene>
- Fosshaugen, K. (2022). Globalisering. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/globalisering>
- Gursli-Berg, G. & Rosvold, K. A. (2023). Teknologi. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/teknologi>
- Hals, T. & Åvesland, J. (2024). *Bærekraft i virksomhetsstyring* [Masteroppgave]. Handelshøyskolen ved Universitet i Agder.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Universitetsforl.
- Iversen, J. (2022). *Ti konflikter du bør følge i 2022*. FN-sambandet. <https://fn.no/nyheter/ti-konflikter-du-boer-foelge-i-2022>
- Möller, A. & Schaltegger, S. (2005). 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 Byggenæringen. (2022). *Byggenæringen med Ukraina-møte med næringsministeren*. <https://www.nhobyggenaringen.no/arkiv-over-artikler/2022/byggenaringen-med-ukraina-mote-med-naringsministeren/>
- NOU 2024: 2. (2024). *I samspill med naturen: Naturrisiko for næringer, sektorer og samfunn i Norge*. Klima- og miljødepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a653320aa3f949038bb0e7ad92de1234/nou/pdfs/nou202420240002000dddpdfs.pdf>
- Oslo Economics. (2020). *Kartlegging av hvordan Covid-19 påvirker markedene for bygg og anlegg* (28-2020). Oslo Economics.

https://www.regjeringen.no/contentassets/d16417cc990c457db3fb2965dcdf3abe/rapp-ort-covid19-i-bygg-og-anlegg-1_1.pdf

Scott, I. (2023). Ukraina-krigen. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/Ukraina-krigen>

Skjellaug, B., Nygaard, S., Vermesan, O., Svagaard, I., Andreassen, T. W., Knutstad, G., Gran, I., Andersen, I., Røhne, M., Ausen, D. & Boysen, E. S. (2015). *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv* (SINTEF A27222). SINTEF IKT. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmli/bitstream/handle/11250/2378812/A27222.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Stang, S. (U.å.). *Slik påvirkes byggenæringen av koronaviruset*. NHO Byggenæringen. <https://www.nhobyggenaringen.no/tall-og-fakta/slik-pavirkes-byggenaringen-av-koronaviruset/>

Store norske leksikon. (2018). Internasjonal. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/internasjonalt>

Tekna. (2022). *Aktuell forskning innenfor bygg- og anleggsbransjen*. <https://www.tekna.no/fag-og-nettverk/bygg-og-anlegg/byggbloggen/aktuell-forskning-innenfor-bygg--og-anleggsbransjen/>

Universitet i Agder. (U.å.-a). *Økonomi og administrasjon – siviløkonom*. Universitetet i Agder. <https://www.uia.no/studier/oekonomi-og-administrasjon-siviloekonom>

Universitet i Agder. (U.å.-b). *Research Methods in Business*. Universitet i Agder. <https://www.uia.no/studieplaner/topic/ME-423-1?year=2023>

Universitet i Agder. (U.å.-c). *Strategy*. Universitet i Agder. <https://www.uia.no/studieplaner/topic/ORG449-1?year=2023>

Universitet i Agder. (U.å.-d). *Årsregnskap etter god regnskapskikk*. Universitet i Agder. <https://www.uia.no/studieplaner/topic/BE-423-1?year=2023>

Universitet i Agder. (U.å.-e). *Sustainable capitalism*. Universitet i Agder. <https://www.uia.no/studieplaner/topic/TFL400-1?year=2023>

Universitet i Agder. (U.å.-f). *International Financial Reporting*. Universitet i Agder.
<https://www.uia.no/en/studieplaner/topic/BE-516-1>

Universitetet i Agder. (U.å.). *Strategic Framwork School of Business and Law 2021-2024*.
Universitetet i Agder. [https://www.uia.no/om-uia/fakultet/handelshoeyskolen-ved-
uia/om-handelshoeyskolen-ved-uia/strategiplan-for-handelshoeyskolen-ved-uia-2021-
2024](https://www.uia.no/om-uia/fakultet/handelshoeyskolen-ved-uia/om-handelshoeyskolen-ved-uia/strategiplan-for-handelshoeyskolen-ved-uia-2021-2024)

Introduksjon av oppgaven

I vår studie har vi sett på hvordan store selskaper i bygg- og anleggsbransjen hensyntar bærekraft i deres virksomhetsstyring. Vi har hatt dybdeintervju av til sammen 15 bedrifter i bransjen og spurte dem spørsmål knyttet til de fire perspektivene i balansert målstyring; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interprosessperspektivet, og læring- og vekstperspektivet (Hoff & Holving, 2002, s. 27). I tillegg har vi spurt bedriftene spørsmål knyttet til informasjonen som kommer frem i NOU 2024:2 (Åvesland & Hals, 2024, s. 2).

Vi sammenlignet spørsmålene knyttet til bærekraftig balansert målstyring opp mot teorien. Funnene våre viste at det kun er to av de tolv målene under det finansielle perspektivet som er implementert i bedriftene vi intervjuet (Åvesland & Hals, 2024, s. 53). Vi ser tendenser til målefeil her da flere av informantene ikke hadde like mye kunnskap om bedriftens finansielle mål. Resultatene viser også at det er høye kostnader knyttet til flere av målene i perspektivet, og det er en del av bakgrunnen for at ikke like mange mål er implementert (Åvesland & Hals, 2024, s. 71). Resultatene viser videre at tre av ti mål i kundeperspektivet er implementert (Åvesland & Hals, 2024, s. 59). Informantene forteller at det er vanskelig å ha mål mot kundene da det i utgangspunktet er kundene som sitter med all makten. Dette er fordi bedriftene i bygg- og anleggsbransjen må følge kravene fra kundene for å være konkurransedyktige i en anbudsprosess (Åvesland & Hals, 2024, s. 71).

Videre ser vi at seks av tretten mål er implementert i interprosessperspektivet. Flere av målene i dette perspektivet er basert på avfallshåndtering (Åvesland & Hals, 2024, s. 64). Dette er et punkt mange av bedriftene har tiltak på da det medfører kostnadsreduksjoner (Åvesland & Hals, 2024, s. 71). Under læring og vekst perspektivet ser vi at det er fire av åtte mål som er implementert (Åvesland & Hals, 2024, s. 68). Dette det perspektivet hvor det er prosentvis høyest implementeringsgrad. Funnene viser at bakgrunnen for dette er lave merkostnader knyttet til mange av målene da det er en utvidelse av allerede eksisterende mål for flere av bedriftene (Åvesland & Hals, 2024, s. 71).

Videre ser vi på hvordan bedriften hensyntar naturrisiko og sammenlignet resultatene opp mot NOU 2024:2 (Åvesland & Hals, 2024, s. 72). Her ser vi at det er få av bedriftene som benytter modellen anbefalt, men vi ser tendenser til at bedriftene hensyntar naturrisiko (Åvesland &

Hals, 2024, s. 80). Ved implementering av modellen vil bedriftene få en økt forståelse for naturrisiko, fjerne usikkerhet og det kan gi et bedre grunnlag for beslutningstaking (Åvesland & Hals, 2024, s. 84).

Vi har konkludert med at bedriftene hensyntar bærekraft i sin virksomhetsstyring der det er tilknyttet kostnadsreduksjoner og bedring av egen drift. Samtidig ser vi at det ikke blir hensyntatt der det er høye kostnader knyttet til tiltakene (Åvesland & Hals, 2024, s. 85).

Hvordan relaterer oppgaven seg til ansvar og etiske utfordringer

I denne delen av oppgaven skal jeg se på ansvar og hvilke etiske utfordringer som kan oppstå knyttet til oppgavens tema og innhold. Ifølge Store Norske Leksikon defineres ansvar på følgende måte “Ansvar er en forpliktelse til å stå til rette for, gjøre rede for eller bære utgiftene for noe. Man skjelner gjerne mellom juridisk og moralsk ansvar.” (Tranøy, 2021). I løpet av disse to årene på UiA har jeg lært om juridisk ansvar gjennom fagene *Årsregnskap etter god regnskapsskikk*, *Kontraksrett* og *Foretaksrett*. Vi har også lært om moralsk ansvar spesielt i fagene *Sustainable Capitalism* og *Strategy*. Lærdommen jeg har fått fra disse fagene vil hjelpe meg med å svare på hvordan oppgaven vår relaterer seg til ansvar.

Etikk beskrives av Store Norske Leksikon på følgende måte “Etikk er læren om moral, det samme som moralfilosofi. Etikken formål er å studere hvordan man bør handle, og å forstå begrepene vi bruker når vi evaluerer handlinger, personer som handler, og utfall av handlinger.” (Sagdahl, 2023). Dette har vi også fått lærdom om gjennom faget *Sustainable Capitalism* og *Årsregnskap etter god regnskapsskikk*.

Videre vil jeg diskutere dette opp mot avhandlingen vår. Dette ønsker jeg å gjøre fordi det er en sammenheng mellom ansvar og etikk. Ansvar viser til den juridiske eller moralske forpliktelsen man har fra samfunnet, og etikken studerer blant annet hvordan man bør handle i ulike situasjoner (Tranøy, 2021; Sagdahl, 2023). Jeg skal se på dette i forhold til vårt ansvar ved utarbeidelsen av oppgaven, oppgavens tema og bransjen vi har intervjuet.

Ansvar og etiske utfordringer knyttet til oppgaven

Da vi startet med denne oppgaven hadde vi et ansvar om at informantenes personopplysninger skulle ivaretas. For å opprettholde dette ansvaret opprettet vi et meldeskjema i Sikt. Dette sørget for at vi håndterte personvernsopplysninger i henhold til regelverket og at vi hadde lovlig

tilgang til persondata (Sikt, u.å). Prosessen har også bidratt til at vi har blitt mer bevisste rundt ansvaret som følger med en slik avhandling. Vi har i tillegg ikke oppgitt noen identifiserbare opplysninger i avhandlingen vår slik at ingen av bedriftene skal kunne identifiseres. Vi har også et ansvar til riktig kildehenvisning og sitering ved en slik oppgave. Det økende fokuset i media på riktig kildehenvisning har også bidratt til at dette ansvaret veier enda tyngre. Vi har derfor fulgt UiAs råd om å følge tipsene fra kildekompasset sine nettsider (uia, 2024).

Ansvar og etiske utfordringer knyttet til oppgavens tema

Problemstillingen for oppgaven vår er "*Hvordan hensyntas bærekraft i bedrifters virksomhetsstyring?*". En etiske utfordringer knyttet til dette temaet er bedriftenes valg mellom hva som er etisk riktig og hva som er økonomisk riktig for bedriften. Flere av informantene trekker også frem at de har et ansvar i å drive en konkurransedyktig bedrift for å ivareta de ansattes arbeidsplasser. Vi spurte alle bedriftene om det moralske og etiske aspektet var viktig ved avgjørelse om implementering av bærekraft i deres virksomhetsstyring. De fleste bedriftene svarte at dette var en del av bakgrunnen for implementering av bærekraft, men en av utfordringene er den økonomiske baksiden (Åvesland & Hals, 2024, s. 51). Det er derfor et dilemma mellom hva som er etisk riktig og hva som er best for bedriftens økonomi.

FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål som blant annet skal bidra til å stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, u.å.). Et av målene Norge ligger dårligst an på er mål 13 *Stoppe Klimaendringene* og 15 *Livet på land*. Bakgrunnen for dette er at Norge prioriterer å utnytte ressursene fremfor å bevare naturen og eksport av olje og gass (FN, u.å.). Dette viser at bedrifter i Norge også har et ansvar for å prøve å hjelpe å nå disse målene.

Det kommer frem av resultatene våre at det er flere mål i bærekraftig balansert målstyring som ikke implementeres av bedriftene. Bakgrunnen for at disse målene ikke er implementert er at det er høye kostnader knyttet til disse (Åvesland & Hals, 2024, s. 71). En etisk utfordring vi ser her er at bedriftene forteller at det må være en gevinst for å implementere de bærekraftige målene (Åvesland & Hals, 2024, s.52). Det kan derimot diskuteres om det er en gevinst i seg selv å bidra til å nå statens bærekraftsmål og at dette er det etisk riktige å gjøre.

Ansvar og etiske utfordringer knyttet til bransjen

Gjennom oppgaven har vi sett at bygg- og anleggsbransjen har et økende moralsk ansvar når det kommer til bærekraft. Etter samtaler med de 15 bedriftene vi har intervjuet har de gitt uttrykk

for at det for ikke mange år siden var få bærekraftige krav som stiltes til bedriftene i bransjen. Flere bedrifter forteller videre at de siste årene har det blitt lagt mer vekt på ansvaret de har til miljø- og natur risiko. For at bedriftene skal opprettholde dette ansvaret har det kommet flere krav fra de offentlige kundene i bransje. Flere av bedriftene uttrykker at det er på denne måten de bærekraftige tiltakene vil bli hensyntatt. Dette er fordi mange av de bærekraftige målene er for dyre for bedriftene i bransjen å ta selv (Åvesland & Hals, 2024, s. 50-53). Den etiske utfordringen til bedriftene er at de bærekraftige tiltakene koster mer, og de vil dermed ikke vinne anbudet dersom de ikke tar hele kostnaden selv. På den andre siden vil ikke bedriften overleve dette over lang tid da kostnadene ofte er store.

Bedriftene vi har snakket med vil alle bli rapporteringspliktige i forhold til CSRD i løpet av regnskapsåret 2024 til 2026 (Åvesland & Hals, 2024, s. 57). Dette er et krav fra staten som vil medføre at bedriftene blant annet må rapportere på miljøpåvirkning sine (Borlaug & Landberg, 2022, s. 36). Dette viser hvilket ansvar det offentlige mener at bygg- og anleggsbransjen har til bærekraft. Det vil bidra til å øke presset på det moralske ansvaret til bedriftene og gjør at bedriftene må bli mer bevisste og ta aktive beslutninger. Et etisk dilemma bedriftene må ta hensyn til her er grønnvasking. Grønnvasking beskrives som følgende *“Grønnvasking er et uttrykk som brukes om uriktige, udokumenterte eller uvesentlige utsagn om miljøfordeler ved et produkt eller en bedrift.”* (Halleraker & Klepp, 2024). Det er derfor viktig at bedriftene ved en slik rapportering kun oppgir faktiske og dokumenterbare miljøtiltak de gjennomfører.

Den 12. Februar i år publiserte Klima- og miljødepartementet NOU 2024: 2 rapporten. Denne rapporten tar for seg naturrisiko og hvordan Norge påvirkes av dette, samt hvordan den private og offentlig sektoren kan opptre for å håndtere dette best mulig (Regjeringen, 2024). Det kommer blant annet frem fra rapporten at Bygg- og Anleggsbransjen bidrar til påvirkning på naturen og økosystemet ved ødeleggelse av naturområder samt arealer som blir nedbygd (NOU 2024: 2, s. 163). Dette viser oss at bedriften i bygg- og anleggsbransjen har et moralsk ansvar for å prøve å bevare naturen best mulig. Midlertid oppstår det også en etisk utfordring da bedriftene er avhengig av å kunne bygge i naturområder når byggherre ber om dette (Åvesland & Hals, 2024, s. 51).

Bedriftene vi har intervjuet påpeker at det som regel ikke er de som bestemmer hvor noe skal bygges, men at dette ansvaret ligger på kundene deres. Flere av informantene forteller at de etter beste evne forsøker å dele deres kunnskap med kundene for eksempel ved utbygging i

områder med myr, men at ansvaret hovedsakelig ligger hos kunden (Åvesland & Hals, 2024, s. 61-62). Bedriftene står derfor ovenfor en etisk utfordring. Bedriftene må velge om de ønsker å ta oppdragene hvor natur blir ødelagt, og med dette sikre arbeidsplassene for sine ansatte i tillegg til å skape økonomisk vekst for bedriften. Eller takke nei til slike prosjekter og dermed ikke bidra til at naturen blir forstyrret. Noen bedrifter forteller at de har et mål om å bygge mindre nytt, men heller satse på restaurering (Åvesland & Hals, 2024, s. 62). Andre bedrifter forteller at dersom de ikke tar jobb vil noen andre som tar den, og det vil derfor ikke ha en påvirkningskraft (Åvesland & Hals, 2024, s. 80).

Det fremkommer også av NOU 2024:2 at i 2021 var den største enkeltkilden til avfall i Norge, Bygg- og Anleggsbransjen. Bransjen ble målt til å generere 1,82 millioner tonn avfall (NOU 2024: 2, s. 163). Dette viser at bransjen har et moralsk ansvar for å bidra til å redusere mengden avfall. Gjennom intervjuene vi har gjennomført ser vi at få bedriftene har startet arbeidet med å redusere mengden av avfall, men flere bedrifter har økt sitt fokus på bedre sorteringsgrad. Vi ser derimot tydelig at den største drivkraften til høyere sorteringsgrad er kostnaden knyttet til restavfall, og ikke nødvendigvis det etiske ansvaret bak det (Åvesland & Hals, 2024, s. 57).

Oppsummering og konklusjon

Vi ser gjennom denne oppgaven at det kommer frem flere eksempler på ansvar og etiske utfordringer. Gjennomføringen av avhandlingen har bestått av ansvar for bedriftenes personopplysninger, riktig kildebruk og sitering. Videre diskuterte vi ansvar og etiske utfordringer knyttet til oppgavens tema. Her ser vi at samfunnet forventer at bedriftene tar ansvar for bærekraftig virksomhetsstyring, men at de står ovenfor noen etiske utfordringer. Disse utfordringene baserer seg på valget mellom sikre arbeidsplasser eller bedre klimaendringene og bevare naturen. Bygg- og anleggsbransjen får mer ansvar ved at staten innfører krav om rapportering i henhold til CSRD. I tillegg ser vi at bransjen har et ansvar for naturrisikoen i Norge gjennom NOU 2024:2.

Bygg- og anleggsbransjen har et økende press på ansvaret de har ovenfor forurensning og naturen. Derimot har vi sett gjennom vår avhandling at selskapene i bygg- og anleggsbransjen ikke har stor påvirkningskraft på hvor og hvordan det bygges, da det er byggherre som bestemmer dette. Det kan derfor diskuteres om ansvaret ligger hos dem og ikke hos selskapene vi har intervjuet. Videre kan det diskuteres om det er et ansvar byggherre og entreprenør må ta

i felleskap for best mulig resultat. Dette kan bidra til å minske den etiske utfordringen mellom sikre arbeidsplasser eller miljø og natur.

Litteraturliste

Borlaug, I., & Landberg C. V. (2022). EU taksonomiens artikkel 8: Rapporteringskrav for foretak underlagt CSRD. *Revisjon og regnskap*, 4, 30-37. [https://www.revregn.no/asset/Utgaver/2022/04/RR-2022-04\(30-37\).pdf](https://www.revregn.no/asset/Utgaver/2022/04/RR-2022-04(30-37).pdf)

FN-Sambandet. (2024, 1. februar). *FNs bærekraftsmål*. <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Halleraker, J. H., & Klepp, I. G. (2024, 14. mai). Grønnvasking. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/grønnvasking>

Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Universitetsforl..

NOU 2024: 2. (2024). *I samspill med naturen: Naturrisiko for næringer, sektorer og samfunn i Norge*. Klima- og miljødepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a653320aa3f949038bb0e7ad92de1234/no/pdfs/nou202420240002000dddpdfs.pdf>

Regjeringen. (2024, 12. februar). *NOU 2024: 2*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2024-2/id3024887/>

Sagdahl, M. S. (2023, 11. november). Etikk. *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/etikk>

Sikt. (u.å). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>

Tranøy, K. E. (2021, 13. mai). Ansvar (moralfilosofi). I *Store Norsk Leksikon*. <https://snl.no/ansvar - moralfilosofi>

Universitetet i Agder (2024, 22. mai). *Kildebruk og opphavsrett*. <https://www.uia.no/bibliotek/kildebruk-og-opphavsrett/>

Åvesland, J. & Hals, T. (2024). *Bærekraft i virksomhetsstyring* [Masteroppgave]. Handelshøyskolen ved Universitet i Agder.



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
970167

Vurderingstype
Automatisk

Dato
25.01.2024

Tittel

Bærekraft i virksomhetsstyring.

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for økonomi

Prosjektansvarlig

Terje Heskestad

Student

Janne Åvesland

Prosjektperiode

01.02.2024 - 01.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vil du delta i forskningsprosjektet knyttet til bærekraft i virksomhetsstyring?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke bærekraftens rolle i virksomhetsstyringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke bærekraftens rolle i virksomhetsstyringen til bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen. Masteroppgaven tar utgangspunkt i virksomheter i bygg- og anleggsbransjen og ønsker å kartlegge rollen til bærekraft i disse virksomhetene.

Informasjonen innhentes kun til bruk i masteroppgaven i økonomi og administrasjon våren 2024. Den skal ikke brukes til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Janne Åvesland og Thea Hals er ansvarlig for prosjektet som gjennomføres ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Terje Heskestad er veilederen vår.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å få mer kunnskap og innsikt på emnet. Din erfaring og kunnskap vil styrke vår forskning tilknyttet temaet. Oppgaven tar utgangspunkt i bygg- og anleggsbransjen og det er dermed hensiktsmessig å belyse problemstillingen fra din synsvinkel.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, vil det innebære et intervju på ca. 1. time. Intervjuguiden vil bli sendt på forhånd for at respondenten har mulighet til å forberede seg. Det vil være mulig for respondenten å utdype informasjon og snakke utover spørsmålene i intervjuguiden. Videre vil det være valgfritt om deltaker ønsker å gjennomføre intervjuet fysisk eller digitalt.

Opplysningene fra intervjuet vil bli anonymisert i oppgaven. Det vil kun opplyses om størrelsen på selskapet vedkommende jobber i. Lydopptak og notater fra intervjuet vil kun bli brukt til oppgaven. De vil bli slettet i ettertid. Lydopptaket vil straks etter intervjuet bli transkribert og deretter slettet.

Det er frivillig å delta.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Forfatterne er de eneste som vil ha tilgang til data. Lydfilene vil bli lagret lokalt og behandlet konfidensielt. Når lydopptakene transkriberes i ettertid vil personopplysningene erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ved prosjektslutt slettes lydfilene og intervjudata.

Det vil ikke være mulig å identifisere deltakerne i den ferdige masteroppgaven. Sensor og veileder vil ikke ha tilgang til personopplysningene. Arbeidsstedet vil anonymiseres og deltakerne vil omtales som informant 1 og informant 2, basert på antall informanter.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.2024. Etter prosjektslutt vil personopplysningene slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

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

- Janne Åvesland [redacted]
- Thea Hals [redacted]
- Eventuelt vår veileder Terje Heskestad [redacted]
- Vårt personvernombud: Trond Hauso [redacted]

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig:

Janne Åvesland og Thea Hals

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet bærekraft i virksomhetsstyring og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg E: Intervjuguide

Generelt

1. Fortell litt om deg selv og stillingen din.
2. Hva har vært motivasjonen deres til å implementere bærekraft? For å øke lønnsomheten, fordi det er moralsk og etisk riktig eller fordi omgivelsene krever det av bedriften.
3. Er dere rapporteringspliktige i forhold til CSRD (bærekraftsdirektiv) fra og med regnskapsåret 2024?

Det finansielle perspektiv

4. Hva er de viktigste finansielle målene deres?
5. Har implementeringen av bærekraftige prinsipper påvirket deres tilnærming til finansiell styring og måling? F.eks. KPI (key performance indicator / nøkkeltall)
6. Har dere opplevd kostnadsreduksjon som følge av bærekraftige tiltak?
 - a. Hvis ja; gjennom hvilke tiltak?

Kundeperspektivet

7. Hvilke bærekraftige mål har dere rettet mot kundene, og hvordan måler dere dette? F.eks. KPI.
8. Har dere sett endringer i kundenes preferanser eller etterspørsel etter bærekraftige løsninger i prosjekter?
 - a. Hvis ja; hvordan har dere innrettet dere etter dette?
9. Er det krav til bærekraft i anbudsprosesser?
 - a. Vektlegges dette eller økonomiske faktorer høyest?
 - b. Er dette noe som har endret seg?
10. Stiller dere selv krav til bærekraftig materialbruk og drift eller ligger dette ansvaret hovedsakelig på deres kunder?

Internprosessperspektivet

11. Hvilke mål har dere til interne prosesser/prosjekter i forhold til bærekraft, og hvordan sikrer dere at dette blir ivarettatt i beslutninger og operasjonell styring?
12. Har dere styringsverktøy knyttet til interne prosesser/prosjekter for å måle oppnåelse, som også inkluderer bærekraftige aspekter? F.eks. KPI.
13. Mulige tiltak for å redusere utslipp i Bygg- og anleggsbransjen kan være bruk av sirkulærøkonomi og mer bruk av bærekraftig materialer (som betong, trevirke, stål, masse og annet bygg- og anleggsmateriale). Er dette noe dere allerede benytter dere av i dag?
14. Hvilke tiltak gjør dere for å redusere utslipp i prosjekter? Produksjon, avfallshåndtering og transport.
15. I fremtiden kan det komme reguleringer som gjør at det blir endret tilgang til areal, strengere krav til materialbruk, og endret politikk som legger til rette for mer rehabilitering av bygg og infrastruktur, bedre avfallshåndtering og mer gjenvinning. Er dette noe dere allerede jobber med i dag?
 - a. Hvis ja; hvordan?

16. Har dere en modell/fremgangsmåte for å identifisere hvor og hvordan dere berører natur, analyserer hvor og hvordan dere er avhengige av og påvirker natur og vurderer hvordan dere er utsatt for naturrisiko.
17. Hvordan har klimaendringer endret planlegging og utføring av prosjekter?
18. Er bærekraftstiltakene dere har i bedriften lovpålagt, eller gjør dere noe utover dette?

Læring- og vekstperspektivet

19. Har dere styringsverktøy som måler læring og vekst i forhold til bærekraft? F.eks. KPI.
 20. Har dere mål for videre utvikling av bærekraft i virksomheten?
 21. Hvordan blir ansatte opplært og bevisstgjort om viktigheten av bærekraft i deres daglige arbeid, og har dere insentivprogrammer knyttet til dette?
- Er det noe annet du ønsker å legge til?