



Virksomhetsstyring for bærekraft

*En kvalitativ casestudie av en feltaktørs arbeid for å
institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling*

Vilde Fuglestad & Grace-Anne Solvang
Veileder: Anita Meidell

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Økonomisk styring
NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne studien er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, med utgangspunkt i hovedprofilen Økonomisk styring. Studien inngår i forskning på utvikling av bærekraft og virksomhetsstyring i Norge ved Centre for Sustainable Business, NHH.

Vi vil rette en varm takk til ansatte og styrerepresentanter fra caseorganisasjonen UN Global Compact Norge for at dere gjorde det mulig å gjennomføre denne studien, og delte åpent om deres arbeid. Videre ønsker vi å takke representantene fra UN Global Compacts medlemselskaper som har bidratt med verdifull innsikt.

Takk til Isabel og Line for god oppmuntring og støtte underveis i arbeidet. Vi vil også takke Anna Eitrem for muligheten til å studere utviklingen av bærekraft i Norge, og ikke minst for gode innspill på veien. Til slutt ønsker vi å rette en spesiell takk til vår veileder, Anita Meidell, som har bidratt med uvurderlig og god oppfølging. Vi setter stor pris på alle dine konstruktive tilbakemeldinger og motiverende ord.

Bergen, desember 2021.

Vilde Fuglestad

Grace-Anne Solvang

Sammendrag

Næringslivet vil være av avgjørende betydning for å oppnå en bærekraftig utvikling. I takt med et verdensomspennende økt fokus på bærekraft og en erkjennelse av næringslivets viktige rolle, har det dukket opp en rekke feltaktører som forsøker å påvirke virksomheters styringspraksiser. Imidlertid er det lite forskning på hvordan feltaktører arbeider og hvordan arbeidet deres påvirker selskapers interne virksomhetsstyring for bærekraft. Vi foretar et casestudie av en norsk feltaktør, i form av en medlemsorganisasjon, med en sentral rolle i å fremme bærekraftig utvikling i næringslivet. Formålet er å forstå feltaktørens bakgrunn, hvordan feltaktøren arbeider for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvordan forankringen til feltaktørens nøkkelpersonell preger arbeidet. Videre avdekker vi betydningen av feltaktørens arbeid for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå.

For det første finner vi at feltaktøren har hatt en tredobling i medlemstall siden etableringen i Norge, og at feltaktørens tilknytning til FN og verdens største initiativ for bærekraft i næringslivet har bidratt til feltaktørens utvikling. For det andre finner vi at feltaktøren har anvendt ulike former for institusjonelt arbeid over tid, der kulturelt og politisk arbeid har blitt vektlagt. Vi finner at denne vektleggingen kan sees i sammenheng med feltaktørens forankring i tidligere- og nåværende institusjoner. For det tredje finner vi at feltaktørens arbeid har hatt betydning for medlemselskapenes kulturelle styring og langsiktige planleggingsarbeid, mens de øvrige styringssystemene har blitt påvirket i mindre grad.

Vi bidrar med en empirisk studie av hvordan en feltaktør arbeider for å institusjonalisere styringspraksiser for en bærekraftig utvikling på tvers av bransjer og næringer. Studien gir også et bidrag til litteraturen for Social and Environmental Accounting ved at vi i tillegg til å studere feltaktørens arbeid undersøker betydningen av arbeidet på organisasjonsnivå. For dette tar vi en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft.

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	3
1.3 METODIKK	4
1.4 STRUKTUR	4
2. TEORI	5
2.1 DOMENETEORI	5
2.1.1 <i>Bærekraftig utvikling og FNs bærekraftsmål</i>	5
2.1.2 <i>Social and Environmental Accounting</i>	7
2.1.3 <i>Virksomhetsstyring for bærekraft</i>	9
2.2 METODETORI	14
2.2.1 <i>Institusjoner, felt og feltaktører</i>	15
2.2.2 <i>Bakgrunn for institusjonell teori</i>	17
2.2.3 <i>Institusjonelt arbeid</i>	18
3. METODE	22
3.1 FORSKNINGSFILOSOFI	22
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING	23
3.3 FORSKNINGSDESIGN	24
3.3.1 <i>Formålet med studien</i>	25
3.3.2 <i>Forskningsstrategi</i>	25
3.3.3 <i>Forskningsobjekt</i>	27
3.3.4 <i>Datautvalg</i>	28
3.4 METODE FOR INNSAMLING AV DATA	28
3.4.1 <i>Primærdata</i>	29
3.4.2 <i>Sekundærdata</i>	31
3.5 DATAANALYSE	31
3.6 EVALUERING AV FORSKNINGSMETODE	32
3.6.1 <i>Autentisitet</i>	33
3.6.2 <i>Plausibilitet</i>	34
3.7 ETISKE BETRAKTNINGER	35
4. EMPIRI	36
4.1 HISTORISK KONTEKST	36
4.1.1 <i>UNGCs etablering og vekst internasjonalt</i>	36
4.1.2 <i>UN Global Compact Norges etablering og vekst</i>	42
4.2 GCNNS ARBEID FOR BÆREKRAFTIG UTVIKLING	47
4.2.1 <i>Grenser for medlemskap og arbeid for politisk innflytelse</i>	48

4.2.2	<i>GCNNs verktøy for medlemmer</i>	53
4.2.3	<i>Tilrettelegging og opplæring for bærekraft</i>	56
4.2.4	<i>GCNNs profil og posisjon i det norske næringslivet</i>	59
4.3	VIRKSOMHETSSTYRING FOR BÆREKRAFT I MEDLEMSSELSKAPENE	63
5.	DISKUSJON	72
5.1	INSTITUSJONELT ARBEID	72
5.1.1	<i>Politisk arbeid</i>	72
5.1.2	<i>Teknisk arbeid</i>	76
5.1.3	<i>Kulturelt arbeid</i>	80
5.1.4	<i>Forankring</i>	84
5.1.5	<i>Oppsummering av GCNNs institusjonelle arbeid</i>	86
5.1.6	<i>Tabell med oppsummering av funn for institusjonelt arbeid</i>	87
5.2	VIRKSOMHETSSTYRING FOR BÆREKRAFT	88
5.2.1	<i>GCNN preger medlemmenes kultur</i>	88
5.2.2	<i>UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål gjenspeiles i medlemmenes langsiktige planleggingsarbeid</i>	89
5.2.3	<i>COP'en benyttes til ekstern bærekraftsrapportering</i>	90
5.2.4	<i>Belønning og kompensasjon</i>	91
5.2.5	<i>Medlemmer forankrer bærekraftsarbeid på toppnivå</i>	92
6.	KONKLUSJON	95
	LITTERATURLISTE	98
	APPENDIKS	107

Liste over figurer

Figur 1 - Virksomhetsstyring som en pakke	9
Figur 2 - Teoretisk rammeverk	21
Figur 3 - GCNN organisasjonskart	27
Figur 4 - Medlemsvekst i UNGC	40
Figur 5 - Tidslinje over viktige hendelser	46
Figur 6 - SDG Compass	53

Liste over tabeller

Tabell 1 - UNGCs ti prinsipper	37
Tabell 2 - Oppsummering av funn for institusjonelt arbeid	87
Tabell 3 - Oppsummering av funn for virksomhetsstyring for bærekraft	93

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Det er bred enighet om at bærekraftig utvikling er en av verdenssamfunnets store utfordringer (e.g. Bebbington & Unerman, 2018), og om at bærekraft spiller en sentral rolle for bedrifters suksess (e.g. Eccles et al., 2014). For å adressere utfordringer tilknyttet bærekraftig utvikling har FN nedfelt 17 bærekraftsmål som skal stimulere til felles handling frem mot 2030, på områder av kritisk betydning for menneskeheten og planeten (Bebbington & Unerman, 2018). I tillegg til å forplikte FNs 193 medlemsstater, reflekterer bærekraftsmålene en konsensus om at næringslivet har en avgjørende rolle i å oppnå global bærekraftig transformasjon (ibid). Mens bærekraftsmålene omfatter land, næringsliv og samfunn har FN-organisasjonen UN Global Compact utarbeidet 10 prinsipper for bærekraft konkret for næringslivet (UNGCGN, u.å. b)

Næringslivet spiller en viktig rolle i å oppnå en bærekraftig utvikling (Bebbington & Unerman, 2018), og en økende andel forskere argumenterer for at virksomhetsstyring er essensielt for å støtte virksomheter i å bli mer bærekraftige (e.g. Crutzen et al., 2017). For å studere selskapers styringspraksiser for en bærekraftig utvikling har det i forskningslitteraturen vokst frem et forskningsområde kalt Social & Environmental Accounting [SEA]. SEA-begrepet kan forstås som utarbeidelse, innsamling og deling av informasjon for å informere interne og eksterne interessenter om en organisasjons innvirkning på samfunnet og miljøet (Deegan, 2017). SEA trekkes frem av forskere som nødvendig for bedrifters bærekraftsprestasjoner (e.g. Guenther, Endrikat & Günther, 2016).

Forskningslitteraturen for SEA oppstod på 1990-tallet i takt med en økende bekymring for planetens fremtid (Deegan, 2017). Litteraturen har hatt et overveiende fokus på virksomheters eksterne rapporteringspraksiser for bærekraft (Ditillo & Lisi, 2014) mens det har vært mindre søkelys på intern styring for bærekraft (ibid).

Gapet i forskningslitteraturen har gitt opphav til en ny strøm av studier fokusert på virksomhetsstyring for bærekraft (ibid). Disse studiene har blant annet undersøkt forholdet mellom bærekraftsstrategier og virksomhetsstyringssystemer (Arjaliès & Mundy, 2013; Gond et al., 2012), hvordan selskapets eksterne miljø og interessenter påvirket utviklingen av

styringssystemer (Pondeville, Swaen & De Rongé, 2013), samt hvordan virksomhetsstyring for bærekraft har utviklet seg i selskaper over tid (e.g. Contrafatto & Burns, 2013). Crutzen et al (2017) har anvendt Malmi og Browns (2008) styringspakke for å kartlegge tilstedeværelsen av uformelle og formelle styringsmekanismer for bærekraft i børsnoterte selskaper.

En overvekt av SEA-studier har hatt et isolert fokus på enkeltstående styringsverktøy for bærekraft. Det er behov for studier som tar en mer holistisk tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft (Ditillo & Lisi, 2014), og ser på samspeillet mellom ulike styringsverktøy (Maas et al., 2016). Det har også vært et overveiende fokus på den miljømessige dimensjonen av bærekraft (Bebbington & Thomson, 2013), selv om et økende antall forskere har tatt til orde for at virksomhetsstyringssystemer er sentrale for å fremme en bærekraftig utvikling som hensyntar både økonomiske, sosiale og miljømessige aspekter (Lueg & Radlach, 2016). Når en virksomhet gjør bærekraft til en strategisk prioritet, ved at de interne prosessene ledelsen tar i bruk kan resultere i en mer bærekraftig praksis kalles dette for ‘inside-out’-tilnærming innen SEA (Burritt & Schaltegger, 2010a). Med dette som bakgrunn vil vår studie ta en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft [‘inside-out-tilnærming’], som vil innebære å studere interne praksiser som også strekker utover bærekraftsrapportering (ibid).

Det er mange aktører som søker å påvirke bærekraftig utvikling, og herunder også hvordan virksomheter skal styre for å oppnå dette. Feltaktører for bærekraftspraksiser kan være banker, konsultantselskaper, ikke-statlige organisasjoner [NGO], frivillige- og interesseorganisasjoner og offentlige politiske organer, som alle kan påvirke virksomheters bærekraftspraksiser (Clune & O’Dwyer, 2020). I denne studien forstår vi et organisasjonsfelt som: «et fellesskap av organisasjoner som deltar i et felles meningssystem og hvis deltakere samhandler oftere og mer skjebnesvangert med hverandre enn med aktører utenfor feltet» (Scott, 2001, s. 84, vår oversettelse).

Tidligere forskning innen SEA har hovedsakelig studert feltaktører som etableres og formes i periferien av feltet de søker å endre, mens det mangler forskning på hvordan aktører etableres og former samarbeid for å fremme bærekraftspraksiser innen et definert felt. Clune og O’Dwyer (2020) har bidratt til å tette dette gapet ved å undersøke hvordan en feltaktør, i form av en medlemsorganisasjon, ble etablert og formet for å fremme SEA-praksiser innen én næring. Vår studie vil imidlertid ta for seg en feltaktørs arbeid over flere bransjer og næringer.

Formålet med denne studien er å studere én feltaktør, for å få dybdekunnskap om hva feltaktøren gjør for å institusjonalisere styringspraksiser for en bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå.

Den teoretiske linsen som vil anvendes for å studere feltaktørens påvirkning er institusjonelt arbeid [institutional work]. Institusjonelt arbeid kan defineres som “the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions” (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 215). I vår studie vil fokuset rettes mot skaping [creating] av institusjoner, ettersom vi ønsker å studere hvordan en feltaktør arbeider for å fremme kollektiv handling som kan skape en institusjon for styringspraksiser for bærekraftig utvikling.

Institusjoner står sentralt i institusjonell teori, og kan forstås som “...enduring elements of social life – institutions – that have a profound effect on thoughts, feelings and behaviour of individual and collective actors.” (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 216). Institusjoner eksisterer på ulike nivåer, fra mikronivå til makronivå (ibid), og for å kunne opprettholdes over tid avhenger institusjoner av individer og organisasjoners handlinger (e.g. Berger & Luckmann 1966, i Lawrence & Suddaby, 2006). Institusjonalisering går ut på å etablere “established and taken for granted actualities» (Contrafatto, 2014, s. 415) slik at praksiser blir “an accepted element of organizational life” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 813).

Institusjonelt arbeid som teoretisk linse er nyttig for å kunne øke vår forståelse av hvordan feltaktørens handlinger fremmer kollektiv handling i et felt, og på denne måten skaper nye institusjoner (Meidell & Kaarbøe, 2017).

1.2 Forskningsspørsmål

Denne studien stiller derfor følgende hovedforskningsspørsmål:

Hvordan arbeider feltaktøren UN Global Compact Norge for institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå?

For å belyse det overordnede spørsmålet vil følgende tre forskningsspørsmål adresseres:

1. Hva er den historiske bakgrunnen til feltaktøren?
2. Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har forankringen til feltaktørens nøkkelpersonell i dette arbeidet?

-
3. Hvilken betydning har feltaktørens arbeid for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemselskapene?

1.3 Metodikk

Forskningsspørsmålet vil besvares gjennom en enkeltcasestudie av en av Norges største pådrivere for et ansvarlig næringsliv, UN Global Compact Norge. I studien benyttes en kvalitativ forskningstilnærming, og analysen baseres på 10 semi-strukturerte intervjuer som bidrar til dybdekunnskap om feltaktørens arbeid og påvirkning på virksomhetsstyring for bærekraft i medlemselskapene, samt dokumentanalyse av offentlig tilgjengelige dokumenter. Forskningstilnærmingen er abduktiv, da vi har benyttet allerede eksisterende teori som utgangspunkt for oppgaven, men også har vekslet mellom ytterligere inkludering av teori og empiri for å besvare forskningsspørsmålet (Lukka & Modell, 2010).

1.4 Struktur

Utredningen består videre av fem deler. I kapittel 2 presenteres studiens teoretiske grunnlag, delt i metodeteori og domeneteori, som vil anvendes for å analysere empiriske funn. Deretter vil det i kapittel 3 redegjøres for metodiske valg og fremgangsmåter, før studiens empiriske funn legges frem i kapittel 4. I lys av teorien vil de empiriske funnene diskuteres i kapittel 5, før vi oppsummerer studiens funn, bidrag og anbefalinger til videre forskning i kapittel 6.

2. Teori

Kapittel to vil presentere det teoretiske grunnlaget for studien. Teorien deles inn i 'domeneteori' og 'metodeteori'. Lukka og Vinnari (2014) har definert domeneteori som "...a particular set of knowledge on a substantive topic area situated in a field or domain" (s. 1309). Metodeteori defineres som "...a meta-level conceptual system for studying the substantive issue(s) of the domain theory at hand" (ibid, s. 1309), og kan forstås som en "teoretiske linse" som anvendes for å generere ny innsikt om domenet som studeres (ibid).

Kapittel 2.1 har som hensikt å redegjøre for studiens domeneteori, mens kapittel 2.2 vil redegjøre for studiens metodeteori. Med bakgrunn i studiens hovedforskningsspørsmål: *Hvordan arbeider feltaktøren UN Global Compact Norge for institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå?* og de tre tilhørende forskningsspørsmålene, er domeneteorien i kapittel 2.1 konsentrert om i) *Bærekraft og bærekraftig utvikling* ii) *Social and Environmental Accounting* og iii) *Virksomhetsstyring for bærekraft*.

2.1 Domeneteori

2.1.1 Bærekraftig utvikling og FNs bærekraftsmål

Bærekraft og bærekraftig utvikling ble for alvor satt på verdensagendaen da definisjonen for bærekraftig utvikling ble introdusert av Brundtlandkommisjonen i 1987, som «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 42). Utover denne definisjonen er det ofte ikke eksplisitt og entydig definert i forskningslitteraturen hva en bærekraftig utvikling innebærer (Bebbington & Thomson, 2013), samt hva det innebærer for virksomheter (Gray & Milne 2002, i Schaltegger og Burritt, 2010b).

Siden etableringen i 1945 har Forente Nasjoner (FN) vokst frem til å bli en toneangivende aktør for å fremme en bærekraftig utvikling, og med 193 medlemsstater argumenterer Bebbington og Unerman (2018) for at FN har et unikt innflytelsesområde. FN har bidratt til å definere hva en bærekraftig utvikling innebærer ved å nedfelle 17 bærekraftsmål tilknyttet tre sentrale dimensjoner for bærekraft: sosiale, økonomiske og miljømessige forhold (ibid). Bærekraftsmålene skal stimulere til felles handling frem mot 2030 på områder av kritisk

betydning for menneskeheten og planeten (ibid). Målene har som hensikt å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2021). De tjener i dag som en overordnet rettesnor for overgangen til en bærekraftig utvikling (Bebbington & Unerman, 2018), og skal «fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn» (FN-sambandet, 2021, avsnitt 3).

Selv om bærekraftsmålene forplikter FNs medlemsstater, vil ikke statlige tiltak alene føre til oppnåelse av bærekraftsmålene, da dette vil kreve samordnet handling på tvers av myndigheter, virksomheter i offentlig og privat sektor, sivilsamfunn og innbyggere (Bebbington & Unerman, 2018). FN har imidlertid innflytelse langt utover medlemsstatene, og bærekraftsmålene har oppnådd fotfeste og omfavelse blant en rekke aktører, som politiske organer, NGOs og offentlige- og private organisasjoner (ibid). I dag er FN en viktig politisk arena som samler aktører for samarbeid, og er viktige i utviklingen av internasjonale lover og regler, samt i å sette dagsorden (Regjeringen, 2020).

FN har også en organisasjon for å fremme bærekraftig utvikling i næringslivet, kalt UN Global Compact [heretter UNGC]. Organisasjonen ble opprettet som et felles initiativ mellom FN og næringslivet, og fundamentalt for initiativet ligger ti prinsipper som gir retning for et ansvarlig næringsliv (DNV GL, 2015). Prinsippene skal bidra til å adressere utfordringer tilknyttet menneskerettigheter, arbeidsliv, miljø og antikorrupsjon (UN, 1999). UNGC er designet som et frivillig multi-stakeholder-initiativ (MSI). MSI kan forstås som «voluntary predefines rules that seek to guide, assess, verify and communicate firms' social and environmental performance» (Rasche et al., 2018, s. 3). Det globale UNGC-nettverket er i dag verdens største initiativ for ansvarlig næringsliv. I tillegg til det globale nettverket finnes 69 lokale UNGC-nettverk, som fungerer som uavhengige, selvstyrte enheter, og jobber tett med UNGCs hovedkontor (UNGC, u.å. c; UNGC, u.å. a). Mens FNs bærekraftsmål er overordnede mål for bærekraftig utvikling er UNGCs prinsipper konkret utviklet for næringslivets arbeid for en bærekraftig utvikling, og lokale nettverk bidrar til at prinsippene også kan tilpasses til lokale forhold (DNV GL, 2015).

Flere internasjonale samarbeid er også opprettet med mål om å bidra til en felles innsats for å oppnå en bærekraftig utvikling, som også påvirker næringslivet. Under FNs klimatoppmøte i 2015 ble Parisavtalen vedtatt, med mål om å begrense globale oppvarming (UNFCCC, u.å.) 196 stater har forpliktet seg til avtalen, og det at avtalen er juridisk bindende, gjør at den har en spesielt samlende effekt for felles innsats mot klimaendringene (ibid). Norge var blant de

første landene i verden som tilsluttet seg og ratifiserte Parisavtalen, og dermed forpliktet seg til å kutte sitt klimagassutslipp (Klima- og miljødepartementet, 2016a). Norge vil også etter avtale med EU, i tråd med EUs Green Deal, ytterligere øke innsatsen for å redusere klimagassutslipp sammenlignet med hva som innledningsvis inngikk i Parisavtalen (Klima- og miljødepartementet, 2020). Green Deal er således EUs initiativ for å bevege verden i en mer bærekraftig retning, for å oppnå en bærekraftig utvikling i tråd med FNs planer og mål (EC, 2019). Norges forpliktelser gjennom internasjonale avtaler og samarbeid vil også kreve innsats fra næringslivet for å oppnås (Klima- og miljødepartementet, 2016b).

2.1.2 Social and Environmental Accounting

I litteraturen har det vokst frem en rekke begreper med tilnærmet likt meningsinnhold som: 'accounting for sustainable development' (Chung & Cho, 2018), 'sustainability accounting' og 'sustainability management accounting' (Burrirt & Schaltegger, 2010b). Disse begrepene kan falle inn under et bredt forskningsområde kalt Social and Environmental Accounting [heretter SEA] (Chung & Cho, 2018). Det har vært en teoretisk debatt om hvordan SEA skal defineres (Owen, 2008; Parker, 2011). En definisjon som har blitt lagt frem i senere tid forklarer SEA som «the preparation and capture of information to inform stakeholders (within and outside the organization) about an organisation's impact on the societies and environments in which it operates (including, past, present, and future societies and environments» (Deegan, 2017, s. 66). Vår studie vil plasseres under forskningsområdet SEA, ettersom vi studerer hvordan en feltaktør påvirker medlemsselskapenes virksomhetsstyring for bærekraft.

Det er ulike grunner til at virksomheter innfører praksiser for SEA. En grunn er stadig økte krav til at virksomheter må være transparente og ta ansvar, etter forventninger fra ulike interessenter (Burrirt & Schaltegger, 2010a). Ved å benytte praksiser for SEA legges det til rette for at virksomheter kan dele informasjon om egen bærekraftspraksis til både interne og eksterne interessenter (Baker & Schaltegger, 2015). Imidlertid er det ofte virksomhetene selv som avgjør hvilke SEA-praksiser de velger å følge og offentliggjøre informasjon om, og slike praksiser er i stor grad er frivillig (Deegan, 2017). Grunner til at selskaper innfører SEA-praksiser kan inkludere grønnvasking, reguleringer og lovkrav eller forsøk på å forhindre ytterligere innstramning fra myndigheter (Burrirt & Schaltegger, 2010b).

Overordnet kan litteraturen for SEA deles i to utviklingsretninger, 'critical path' og 'managerial path' (Burritt & Schaltegger, 2010a). Innen 'critical path' er det en skepsis til tiltak som skal gjøre en virksomhet bærekraftig. Det hevdes at bærekraft og bærekraftig utvikling ikke er godt nok definert, og at det derfor vil være utfordrende å evaluere effekten av en virksomhets tiltak for å bli mer bærekraftig (Aras & Crowther, 2009). Det er heller ikke lett å definere hva det betyr å være en bærekraftig organisasjon (Gray og Milne, 2002, i Schaltegger & Burritt, 2010b).

I retningen 'managerial path' kan virksomhetsstyring for bærekraft brukes til å synliggjøre en virksomhets bærekraftspraksis gjennom rapportering og til å organisere informasjon som kan støtte lederes beslutninger internt (Burritt & Schaltegger, 2010a). Det er to hovedtilnærminger innen 'managerial path': I 'outside-in'-tilnærmingen er det en viktig prioritet å imøtekomme eksterne interessenters forventninger (ibid). Derfor står bærekraftsrapportering sentralt, der bærekraftsresultater som er av interesse for interessenter offentliggjøres. 'Inside-out'-tilnærmingen innebærer hvordan virksomheter når strategiske prioriteringer ved bruk av 'bærekraftsledelse', '-måloppnåelse', og '-rapportering' (ibid). Her forstås virksomhetsstyring for bærekraft som virksomhetenes interne prosesser for organisering av informasjon som kan bidra til mer bærekraftig praksis, samt ved å oppnå økt konkurransekraft (ibid).

Forskning innen SEA har i stor grad omhandlet virksomheters 'ansvarlighet' og 'eksterne rapportering' (e.g. Maali et al., 2006, i Crutzen et al., 2017), og har følgelig tatt en 'outside-in'-tilnærming. Det er tidligere forsket på virksomheters enkeltstående- og årsrapporter for å analysere virksomheters bærekraftspraksiser (e.g. Adams, 2004). Imidlertid er det en konsensus i litteraturen om at ekstern bærekraftsrapportering er ineffektivt dersom dette ikke også brukes til interne styringsformål (Ditillo & Lisi, 2014). Om ikke dette er tilfellet kan ekstern rapportering representere en form for grønnvasking med formål om å øke selskapets legitimitet, men med liten effekt på virksomhetens faktiske arbeid (ibid).

Ettersom færre studier har tatt en inside-out-tilnærming (Ditillo & Lisi, 2014), vil vår studie ta en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft, gjennom en inside-out-tilnærming. Dette er hensiktsmessig ettersom feltaktøren i denne studien forsøker å konkretisere hvordan virksomheter kan gjøre sosiale, miljømessige og økonomiske hensyn til en strategisk prioritet. I det påfølgende delkapittelet vil vi redegjøre for hva som ligger i virksomheters virksomhetsstyring for bærekraft ved å definere begrepet fra litteraturen, samt trekke frem studier som har en inside-out-tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft.

2.1.3 Virksomhetsstyring for bærekraft

Det finnes en rekke definisjoner av begrepet virksomhetsstyring i tidligere forskningslitteratur (Malmi & Brown, 2008). En tidlig definisjon på begrepet ble lagt frem av Anthony (1965, s. 17), og forklarer virksomhetsstyring som “The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”. Malmi og Brown (2008) presenterer en bredere definisjon av begrepet, som lyder “Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior should be called management controls” (s. 290). I vår studie vil vi anvender Malmi og Browns (2008) forståelse av virksomhetsstyring da den er en bredere tilnærming til virksomhetsstyring.

Malmi og Brown (2008) bygger videre på sin definisjon av virksomhetsstyring for å definere hva som ligger i et virksomhetsstyringssystem: “If these [management controls] are complete systems, as opposed to a simple rule (...) then they should be called MCSs” (s. 290). De belyser nytten av å se på virksomhetsstyringssystemer som en pakke, ettersom disse ikke opptrer isolert og må studeres i sammenheng (ibid). Basert på eksisterende litteratur har Malmi og Brown (2008) utarbeidet en typologi av virksomhetsstyring som en pakke, bestående av fem typer virksomhetsstyring (ibid). Pakken fungerer som en bred tilnærming for å studere virksomhetsstyring empirisk (ibid), og vil videre illustreres og presenteres kortfattet.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langtids- planer	Handlings- planer	Budsjett- styring	Finansielle måle- system	Ikke-finansielle målesystem	Hybride måle- system	
Administrativ styring						
Styringsstrukturer		Organisasjonsstrukturer			Regler, rutiner og prosedyrer	

Figur 1 - Virksomhetsstyring som en pakke fra “Management Control systems as a package” av T. Malmi, D.A. Brown, 2008, Management Accounting Research, 19, s. 291. Oversettelse basert på Johanson & Madsen (2013).

Planlegging innebærer å sette retning for ansattes adferd ved å angi målsettinger (Malmi & Brown, 2008). I tillegg angir planlegging standardene som må oppnås i forbindelse med målene, og avklarer nivået på innsats og atferd som er forventet av organisasjonens medlemmer (ibid). To brede tilnærminger til planlegging er handlingsplaner og langtidsplanlegging. Handlingsplaner er mål og handling for nær fremtid og har et taktisk fokus, mens langtidsplanlegging handler om å etablere mål og handlinger på mellomlang og lang sikt og har et mer strategisk fokus (ibid).

Kybernetisk styring kan defineres som «...a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's compartment» (Green & Welsh 1988, s. 289). I kybernetisk styring inngår budsjetter, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer (Malmi & Brown, 2008). Budsjetter fungerer som en kontrollmekanisme som angir akseptable nivåer for adferd og evaluerer prestasjon opp mot disse (ibid). Finansielle målesystemer er typisk finansielle måltall for de ansatte, som ROI, mens ikke-finansielle målesystemer inkluderer andre former for måling som kan overkomme noen av svakhetene ved finansielle måltall (ibid). Hybride målesystemer inkluderer både finansielle og ikke-finansielle måltall (ibid).

Belønning og kompensasjon går ut på å motivere og øke individers og gruppers prestasjoner, ved å knytte belønninger til oppnåelse av mål (Malmi & Brown, 2008). Styringsformen kan ifølge Bonner og Sprinkle (2002) gi samsvar mellom individer og gruppers mål og aktiviteter, og organisasjonens mål.

Administrativ styring søker å styre ansattes atferd gjennom organisering av enkeltpersoner og grupper, overvåking av atferd og hvem som gjøres ansvarlige for ansattes atferd, samt gjennom å spesifisere hvordan oppgaver eller atferd skal, eller ikke skal, utføres (Malmi & Brown, 2008). Styringsformen deles inn i styringsstrukturer, organisasjonsstrukturer og regler, rutiner og prosedyrer. Styringsstrukturer inkluderer styrets struktur (Malmi & Brown, 2008) og de formelle autoritets- og ansvarslinjene i organisasjonen (Abernethy & Chua, 1996, i Malmi & Brown, 2008), mens organisasjonsstrukturen handler om inndelingen av organisasjonen i funksjoner og ansvarssentre (Malmi & Brown, 2008). Regler, rutiner og prosedyrer handler om å spesifisere hvordan aktiviteter og atferd skal, eller ikke skal, utøves (Simons, 1987).

Organisasjonskultur kan defineres som «...the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions» (Flamholtz, 1983, s. 158). Når kulturen brukes til å styre atferd kan den anses som et styringssystem, og kulturell styring defineres av Simons (1995, s. 34) som “...the explicit set of organisational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization”. Kulturell styring kan fremmes ved at organisasjonens medlemmer deler samme verdier som organisasjonen, gjennom symboler på arbeidsplassen som påvirker ansattes atferd, samt gjennom klaner; som vil si subkulturer i en organisasjon som kan påvirke ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Browns (2008) typologi utgjør et nyttig rammeverk for empiriske studier på virksomhetsstyring og virksomhetsstyringssystemer. Ditillo og Lisi (2014) anbefaler Malmi og Browns (2008) rammeverk for empiriske studier på virksomhetsstyring for bærekraft. Dette begrunnes i rammeverkets helhetlige tilnærming og inkludering av uformelle styringssystemer som ofte har blitt oversett i tidligere forskningslitteratur (ibid).

Etter vår kjennskap er det mangel på norske studier som anvender Malmi og Browns (2008) rammeverk innenfor virksomhetsstyring for bærekraft. Johanson og Madsen (2013) har anvendt rammeverket for å kartlegge styringssystemer i norske bedrifter, men uten et særskilt fokus på bærekraft. De fant at norske bedrifter legger stor vekt på alle delene i styringspakken (ibid). Videre fant de at organisasjonskultur og verdier ansees som det viktigste elementet for å styre ansatte, mens belønning og kompensasjon ble sett på som minst viktig (ibid).

Tidligere forskningslitteratur for SEA har i hovedsak studert eksterne bærekraftsrapportering og forholdet mellom selskapers bærekraftsprestasjoner og finansielle prestasjoner (Ditillo & Lisi, 2014). Det finnes langt mindre forskning om hvordan virksomhetsstyringssystemer kan bidra til å fremme bærekraft innad i selskaper (ibid). Ditillo og Lisi (2014) argumenterer for at et ensidig fokus på finansielle prestasjoner i tidligere litteratur er uheldig ettersom gode virksomhetsstyringssystemer for bærekraft også kan bidra til at selskaper kan forbedre sine sosiale og miljømessige prestasjoner (ibid). Gapet i tidligere forskningslitteratur har gitt opphav til en ny strøm av forskningslitteratur fokusert på virksomhetsstyring for bærekraft (ibid), og en voksende mengde litteratur argumenterer for at virksomhetsstyring er essensielt for å støtte organisasjoner i å bli mer bærekraftige (e.g. Crutzen et al., 2017).

Crutzen et al (2017, s. 1293) var den første til å presentere en entydig definisjon av virksomhetsstyring for bærekraft: «Sustainability Management Controls can be said to include all devices and systems that managers develop and use to formally and informally ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's sustainability objectives and strategies». Før dette ble begrepet kun sporadisk definert i litteraturen (e.g. Lueg & Radlach, 2016), og et begrenset antall studier omhandlet temaet (Crutzen et al., 2017). Denne definisjonen danner derfor grunnlaget for vår forståelse av virksomhetsstyring for bærekraft, og vil sees i sammenheng med Malmi og Browns (2008) bredere definisjon av virksomhetsstyring.

Med bakgrunn i vår forståelse av bærekraftig utvikling og virksomhetsstyring for bærekraft, som definert i dette kapitlet, vil vi i denne studien forstå *styringspraksiser for bærekraftig utvikling* som virksomhetsstyring for bærekraft som tar for seg alle dimensjonene for en bærekraftig utvikling. Dette begrunnes i at vi ser på en feltaktør (UNGCN, u.å. a) der alle dimensjonene, og FNs bærekraftsmål, står sterkt.

Bebbington og Thomson (2013) har foretatt en litteraturgjennomgang av studier som befinner seg i skjæringspunktet mellom virksomhetsstyring og bærekraftig utvikling. Funnene fra studiene indikerer at det er en mangel i selskaper på styringspraksiser for bærekraftig utvikling, og det synes å foreligge betydelige barrierer for selskaper når det gjelder å bevege seg forbi det de anser som lønnsomt (Bebbington & Thomson, 2013). Imidlertid belyses det at selskaper anser miljø som viktig, og at ledere bryr seg om interessenter (ibid). I tillegg er sammensetningen av ulike faktorer som driver og former virksomhetsstyring for bærekraft komplekst, og strekker seg utover det klassiske synet om å maksimere aksjonærverdi (ibid). De neste avsnittene vil trekke frem funnene til et utvalg studier som tar for seg virksomhetsstyring for bærekraft fra et inside-out-perspektiv, og som utgjør viktige bidrag innenfor denne forskningslitteraturen

Crutzen et al (2017) har utført en empirisk studie, og anvendte Malmi og Browns (2008) typologi for å studere i hvilken grad europeiske børsnoterte selskaper hadde innført virksomhetsstyring for bærekraft. Hovedfunnene belyste at samtlige selskaper benyttet kybernetisk- og administrativ styring i bærekraftsarbeidet, et flertall brukte kulturell styring og planlegging, mens et fåtall brukte belønninger i bærekraftsarbeidet (Crutzen et al., 2017).

Flere studier har belyst den sentrale rollen virksomhetsstyringssystemer kan ha for å sikre at bærekraftsaktiviteter integreres i virksomheters mål og strategier (Arjaliès & Mundy, 2013; Gond et al., 2012). Gond et al (2012) belyser at virksomhetsstyringssystemer bidrar til å forme virksomheters praksiser og støtter opp om strategiutforming- og implementering, og dersom virksomhetsstyringssystemene brukes riktig kan de dytte virksomheter i retning av bærekraftige styringspraksiser (ibid).

Arjaliès og Mundy (2013) anvender Simons Levers of Control-rammeverk og studerer 40 store franske børsnoterte selskaper for å undersøke hvordan virksomhetsstyringssystemer kan brukes til å drive organisatorisk endring, bærekraftstrategi og oppnå strategiske mål. De finner at bærekraft anses som viktig for suksess, og at samtlige hadde innført bærekraftsstrategier (ibid). En betydelig andel formidlet at bærekraftstrategiene bidro til å forene ansatte rundt felles verdier, mens en fjerdedel svarte at bærekraftstrategiens viktigste funksjon var å sikre samsvar med lovfestede og juridiske rammeverk, direktiver og UN Global Compact (ibid). En liten andel trekker frem at bærekraftsstrategien er et direkte svar på interessenters forventninger, og mange trekker også frem at bærekraftsstrategien bidrar til en bedre profil overfor selskapets interessenter, spesielt kunder og fremtidig ansatte (ibid).

Pondeville et al. (2013) ser på 256 belgiske firmaer for å undersøke hvordan kontekstuelle og strategiske faktorer, henholdsvis oppfattet økologisk miljøusikkerhet interessentpress, og miljøproaktivitet, påvirker utvikling av virksomhetsstyringssystemer for bærekraft. Økologisk miljøusikkerhet vil si frekvensen av endring og uforutsigbarhet i selskapets marked (ibid). De finner at selskaper med høy økologisk miljøusikkerhet er mindre villige til å utvikle proaktive bærekraftsstrategier og virksomhetsstyringssystemer for bærekraft. Interessentpress har motsatt effekt. De finner at markeds-, organisasjons- og samfunnsinteressenter kan motivere til utvikling av virksomhetsstyringssystemer for bærekraft mens regulatoriske interessenter kun motiverer utvikling av informasjonssystemer for bærekraft (ibid). De finner imidlertid at organisatoriske interessenter, som er direkte knyttet til styringen av organisasjonen, er den viktigste oppfattede kilden til interessentpress, og den eneste som påvirker uformelle virksomhetsstyringssystemer for bærekraft (ibid).

Contrafatto og Burns (2013) anvender et rammeverk for organisatorisk endring i en casestudie om hvorfor og hvordan virksomhetsstyring for bærekraft utviklet seg i et italiensk selskap. Studien fremhever kompleksiteten ved å utvikle virksomhetsstyring for bærekraft. De finner at mens virksomhetsstyring for bærekraft stadig blir viktigere i organisasjoners strategiske

prosesser, er det samtidig visse begrensninger for at virksomheter skal utvikles bærekraftig, som at styringen må samsvare med selskapenes dominerende mål om lønnsomhet (ibid).

Moore (2013) har anvendt institusjonell- og struktureringsteori i en casestudie av et offentlig australsk selskap for å undersøke hvordan, og i hvilken grad, institusjonalisering og deinstitutionisering av bærekraftige styringspraksiser foregikk over en tiårsperiode. De studerer dette på tre nivåer: politisk- og økonomisk, felt- og organisasjonsnivå. Funnene belyste at institusjonalisering av bærekraftspraksiser var avhengig av forholdet mellom ulike spenningsakser, som interne og eksterne spenninger (ibid).

Mens en rekke studier har studert styringsverktøy isolert sett (Malmi & Brown, 2008), tar færre studier en holistisk tilnærming til virksomhetsstyring (Ditillo & Lisi, 2014). Dette er problematisk ettersom styringssystemer ikke fungerer isolert, og må sees i sammenheng (Malmi & Brown, 2008). Videre har det vært en overvekt at studier som tar for seg formelle virksomhetsstyringssystemer, mens det er begrenset forståelse for påvirkningen av uformell styring (ibid). Bebbington og Thomson (2013) hevder videre at litteraturen kommer til kort angående hva som er nødvendig for at organisasjoner kan utvikle seg bærekraftig og bidra til en bredere samfunnsmessig bærekraftig utvikling. De fant også et dominerende fokus på forskning på den miljømessige dimensjonen ved bærekraftsbegrepet (ibid). Vår studie vil adressere alle dimensjonene av bærekraft, ettersom virksomhetssystemer er sentrale for å fremme alle dimensjonene (Gond et al., 2012), og ettersom selskaper også har en viktig rolle i oppnåelsen av sosial og økonomisk bærekraftig utvikling (Bebbington & Unerman, 2018).

Vår studie vil bidra til å svare ut behovet for studier som tar en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft, og som både ser på formell og uformell styring (Bebbington & Thomson, 2013). Studien vil skille seg fra tidligere forskning ved å studere hvordan en norsk feltaktørs arbeide på tvers av bransjer og næringer for å institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå. Ettersom vi tar for oss en aktør som er toneangivende i å fremme og definere bærekraftig utvikling vil studien også bidra til å belyse virksomheters rolle i en bredere samfunnsmessig bærekraftig utvikling.

2.2 Metodetori

Det teoretiske rammeverket som vil anvendes til å analysere domenet er institusjonell teori, der institusjonelt arbeid (Lawrence & Suddaby, 2006; Perkmann & Spicer, 2008) vil bli brukt

som teoretisk ramme for analysen. Dette er en hensiktsmessig linse for å svare på forskningsspørsmålet, ettersom teorien adresserer aktørers rolle i institusjonaliseringen av styringspraksiser, og belyser karakteristikker som kan bidra til å forklare hvorfor aktører lykkes, eller ikke lykkes, med institusjonalisering. Institusjonelt arbeid har også blitt anvendt som metodeteori i andre kvalitative studier som har studert aktørers arbeid for å institusjonalisere bærekraftspraksiser (e.g. Clune & O'Dwyer, 2020). Bebbington og Unerman (2018) har også påpekt at institusjonell teori kan være en nyttig tilnærming i empirisk forskning. For å redegjøre for metodeteorien vil kapittelet vil være sentrert om *i) Institusjoner, felt og feltaktører, ii) Bakgrunn for institusjonell teori og iii) Institusjonelt arbeid.*

2.2.1 Institusjoner, felt og feltaktører

Sentralt i alle institusjonelle tilnærminger til organisatorisk forskning står 'institusjoner' (Lawrence & Suddaby, 2006). I denne studien vil vi anvende Lawrence og Suddabys (2006) forståelse av institusjoner som "enduring elements in social life - institutions - that have a profound effect on the thoughts, feelings and behaviour of individual and collective actors" (ibid, s. 216). Institusjoner finnes på ulike nivåer som samfunns-, individ og organisasjonsnivå (Greenwood et al, 2008). Videre kan begrepet institusjonalisering forstås som prosessen der praksiser blir en selvfølgelighet, forklart av Meyer og Rowan (1977, s. 341) som: "social processes, obligations, or actualities come to take a rule-like status". Innen institusjonelle tilnærminger til organisasjonsteori har institusjoner på både organisasjons- og feltnivå vært av interesse (Greenwood et al., 2008).

I litteraturen finnes ulike tilnærminger og forståelser av hva et felt er (Zietsma et al, 2017). I vår studie forstår vi et organisatorisk felt som «a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside the field» (Scott, 2001, s. 84). Når det gjelder hvilke aktører som inngår i et felt har Hoffmann (1999) forslått en definisjon av felt som et 'issue-based-field'. Et slikt felt defineres som: "A field is not formed around common technologies or common industries, but around issues [utfordringer] that bring together various field constituents with disparate purposes" (Hoffmann, 1999, s. 352).

Greenwood et al (2008) påpeker at tidligere forskning hovedsakelig har fokusert på endringer av felt på makronivå, men de forventer at fremtidig forskning i større grad vil forklare

inngående hvordan organisasjoners interne forhold påvirkes av endringer på feltnivå. Videre påpeker Clune og O'Dwyer (2020) at det er økende forskningsinteresse for aktørers påvirkning på virksomheters bærekraftspraksiser. Aktørers rolle i å påvirke virksomhetsstyring for bærekraft har også blitt mer utbredt (ibid), og det finnes i dag mange aktører som søker å påvirke virksomheters bærekraftspraksiser. Dette synliggjøres eksempelvis av at en rekke rammeverk med denne hensikten har dukket opp de siste tiårene (e.g. UNGC, u.å. b; GRI, u.å.). Forskningslitteraturen indikerer at ulike aktører har bidratt til utvikling av styringspraksiser for en bærekraftig utvikling, men enkelte akademikere er kritiske til vesentligheten av aktørers påvirkning (e.g. O'Sullivan & O'Dwyer, 2015, i Clune & O'Dwyer, 2020).

I et felt finnes det forskjellige aktører som vil ha ulik mulighet til å påvirke feltet (Zietsma et al., 2017). Fligstein og McAdam (2011) foreslår felt som en sammensetning av tre typer aktører: etablerte [incumbents], utfordrere [challengers] og, i noen tilfeller, formelle styringsenheter [governance units]. Etablerte kan forstås som de aktørene som har uforholdsmessig innflytelse på et felt, og hvis interesser og synspunkter ofte reflekteres sterkt i feltet (ibid). Utfordrere vil derimot ha begrenset mulighet til å endre et felt, ettersom de ofte ikke står i en innflytelsesrik posisjon (ibid). I tillegg til etablerte og utfordrere har mange felt også formelle styringsenheter, hvis oppgave er å føre tilsyn med overholdelse av feltets regler og sikre feltets generelle funksjon (ibid).

Tidligere studier på aktørers påvirkning på virksomhetsstyring for bærekraft har hovedsakelig tatt for seg aktører som formes og opererer i periferien av feltet, mens lite forskning har sett på hvordan slike aktører etableres og formes innen felt (Clune & O'Dwyer, 2020). Clune og O'Dwyer (2020) bidrar til å tette dette gapet, ved å undersøke hvordan en feltaktør, i form av en medlemsorganisasjon, arbeidet for å fremme bærekraftige praksiser i det nederlandske investeringsfeltet, og for å belyse dette trakk de på innsikter fra institusjonelt arbeid. I likhet med Clune og O'Dwyer (2020) vil vi studere en feltaktørs arbeid for å institusjonalisere bærekraftige styringspraksiser. Vår studie skiller seg fra tidligere forskning ved å ta for seg en norsk feltaktørs arbeid på tvers av bransjer og næringer, i tillegg til å se på hvilken betydning arbeidet får for styringspraksiser for en bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå. Feltet vi tar for oss er næringslivsaktører som er sentrert rundt utfordringen om å oppnå en bærekraft utvikling, hvilket representerer et issue-based-field.

2.2.2 Bakgrunn for institusjonell teori

Institusjonell teori har blitt en dominerende teori for å studere og forstå organisasjoner (Greenwood et al., 2008). Teorien hadde sin fremvekst på 1970-tallet, og har siden den gang gått igjennom noen betydelige skift (Modell, 2015). Et sentral spenning i teoriens bakgrunn har vært mellom teoretikerne som vektlegger strukturelle begrensninger for handling og teoretikerne som vektlegger individuelle aktørers evne til å påvirke institusjoner (Scott, 2001).

Teoretikere innenfor tidlig neoinstitusjonell teori hadde fokus på hvordan institusjonelle mekanismer påvirker organisasjoners formelle strukturer og aktiviteter (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Studier innenfor denne retningen argumenterer for at organisasjoners strukturer begrenses og formes av det institusjonelle miljøet de er en del av. Med dette bidrar studiene til å belyse hva som ligger til grunn for en konvergens mot homogene organisatoriske praksiser innen institusjonelle miljøer (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). I studier innenfor neoinstitusjonell teori tas det gjerne en implisitt antakelse om at organisasjoner og individer passivt tilpasser seg institusjoner, og at institusjonene utgjør en ytre begrensning for aktørers 'agency' (Battilana & D'Aunno, 2009). Agency refererer til "an actor's ability to have some effect on the social world, altering the rules or the distribution of resources" (Scott, 2001, s. 76).

Neoinstitusjonell teori har blitt kritisert for et forenklet fokus på å forklare konvergensen mot homogene organisatoriske praksiser, uten å ta høyde for 'interests' [interesser] og 'agency' for å forklare hvordan organisatorisk handling formes (DiMaggio, 1988). DiMaggio (1988) argumenterte for at aktører har underliggende interesser som vil forme handlingene deres, og introduserte begrepet om 'institusjonelle entreprenører' som en tilnærming til hvordan aktører påvirker institusjoner. Dette dannet utgangspunktet for en ny retning innen institusjonell teori (Lawrence & Suddaby, 2006), som forklarte institusjonalisering som et resultat av aktørers handlinger (DiMaggio, 1988). Retningen ble viktig for å belyse hvordan aktører med egne interesser jobber for å påvirke sin institusjonelle kontekst (ibid), men har samtidig blitt kritisert for å fremstille et 'heroisk' bilde av aktørers rolle i å forme institusjoner (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009), uten å ta hensyn til at aktører er «embedded [forankret] in an institutionally defined context» (ibid, s. 5).

Som en motsats til de tidligere retningene innenfor institusjonell teori introduserte Lawrence og Suddaby (2006) en ny teoretisk retning kalt *institusjonelt arbeid*. I et forsøk på å adressere

kritikken av tidligere institusjonell teori (Lawrence et al., 2009) bygger denne retningen på en balanse mellom institusjoner og agency for å forklare hvordan institusjoner formes (ibid). Retningen vil utdypes i neste seksjon.

2.2.3 Institusjonelt arbeid

Basert på en gjennomgang av tidligere litteratur har Lawrence og Suddaby (2006) inndelt aktørers arbeid for å forme institusjoner inn i tre kategorier, henholdsvis i å skape [create], vedlikeholde [maintain] og ødelegge [disrupt] institusjoner (ibid). De definerer derfor institusjonelt arbeid som: ‘the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions’ (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 215). De finner at skaping av institusjoner har fått mest oppmerksomhet i forskningslitteraturen, med et fokus på å beskrive aktørers egenskaper (ibid). Imidlertid har det i mindre grad vært fokus på å beskrive hvilke målrettede handlinger aktører utfører, og Lawrence og Suddaby (2006) peker derfor på at dette er et interessant område for videre forskning (ibid). I vår studie tar vi utgangspunkt i skaping av institusjoner, med et fokus på å studere det institusjonelle arbeidet som utføres av en feltaktør.

Lawrence og Suddaby (2006) vektlegger tre sentrale karakteristikk i institusjonelt arbeid, med formål om å balansere institusjoner og aktørers påvirkning. For det første fokuserer retningen på forskjellige former for institusjonelt arbeid. For det andre tar institusjonelt arbeid høyde for at aktører vil være forankret i allerede eksisterende institusjoner, og for det tredje anses de institusjonelle aktørene som refleksive (Lawrence, Leca & Zilber, 2013). I det følgende vil vi redegjøre for hva som inngår i karakteristikkene.

Forskjellige former for institusjonelt arbeid

Basert på tidligere empirisk forskning har Lawrence og Suddaby (2006) avdekket ulike former for institusjonelt arbeid som inngår i å skape institusjoner, og foreslo en inndeling av arbeidet i tre overordnede grupperinger. Perkmann og Spicer (2008) har bygget videre på grupperingene, og definert disse som politisk, teknisk og kulturelt arbeid [political, - technical, - og cultural work]. Videre vil de tre kategoriene for institusjonelt arbeid presenteres.

Politisk arbeid legger det sosiale grunnlaget for en institusjon, og går ut på å “generating social support for a practice by recruiting relevant actors into coalitions and networks and establishing rules and regulations” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 825). Dette kan inkludere

aktiviteter relatert til påvirkningsarbeid [advocacy], som innebærer å «mobilisere politisk og regulatorisk støtte gjennom direkte og tilsiktede teknikker for sosial overtalelse» (Perkmann & Spicer, 2008, s. 221, vår oversettelse). Videre kan politisk arbeid inkludere defineringsarbeid [defining] som definerer hvem som er innenfor eller utenfor et sosialt system, og gir status og identitet (ibid).

Teknisk arbeid er viktig for å sette rammene for hvordan en institusjon skal fungere (Perkmann & Spicer, 2008). Teknisk arbeid innebærer “designing frameworks that suggest, recommend or prescribe certain courses of action” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 813). Dette kan innebære teoretisering [theorizing], som inkluderer utviklingen av “templates, procedures, manuals or tools” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 827) som oversetter teori til praksis. En annen form for teknisk arbeid er opplæring [educating] av aktører slik at de får nødvendige ferdigheter og kunnskap for å anvende nye praksiser og abstrakte modeller (Lawrence & Suddaby, 2006). Teknisk arbeid kan også inkludere etterligning [mimicry] som skal gjøre det lettere å ta i bruk nye praksiser gjennom å skape assosiasjoner mellom eksisterende, utbredte praksiser og ny praksis (ibid).

Kulturelt arbeid er nødvendig for å «gjøre aktører ‘knyttet’ til en institusjon» (Perkmann & Spicer, 2008, s. 818, vår oversettelse). Dette innebærer å “presenting an institution in a way that appeals to a wider audience beyond those who have an immediate interest or technical stake in an institution” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 818). Kulturelt arbeid kan videre innebære å konstruere identitet [constructing identity] som handler om å «definere forholdet mellom en aktør og feltet aktøren er en del av» (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 221, vår oversettelse). En annen form for kulturelt arbeid innebærer å konstruere normative nettverk [constructing normative networks]. Dette handler om å «skape koblinger mellom organisasjoner der deres praksiser blir normativt sanksjonert og som former en relevant gruppe jevnbyrdige aktører med hensyn til samsvar, overvåkning og evaluering» (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 221, vår oversettelse). Kulturelt arbeid kan også innebære å endre normative assosiasjoner [changing normative associations], ved å endre det kulturelle eller moralske grunnlaget for en praksis (ibid).

Perkmann og Spicer (2008) belyser at styringspraksiser anses som institusjonalisert “...when an actual practice (and not just the discourse) associated with a management fashion becomes broadly accepted as important, reasonable, and vital” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 813). De argumenterer videre for at praksiser har høyere sannsynlighet for å institusjonaliseres og

mobilisere kollektiv handling dersom de forplantes gjennom en kombinasjon av politisk, teknisk og kulturelt arbeid over tid (ibid). Kollektiv handling kan bidra til institusjonelle endringer i et felt ved at flere aktører tar i bruk de samme praksisene, slik at praksisene over tid blir institusjonalisert i et felt (Dorado, 2005). Dette arbeidet kan sjeldent oppnås av en enkelt aktør, men heller ulike aktører med forskjellige ferdigheter (Perkmann & Spicer, 2008; Dorado, 2005).

Perkmann og Spicer (2008) understreker at deres argumenter utgjør et startpunkt for videre forskning, og inviterer til studier som kan bidra til å teste argumentene mot empirisk bevis. Vår studie vil bidra til å svare ut invitasjonen, ved å studere det institusjonelle arbeidet som utføres av en feltaktør for å institusjonalisere praksiser for bærekraftig utvikling, og hvordan arbeidet påvirkes av feltaktørens bakgrunn.

Aktører som forankret i eksisterende institusjoner

Aktører som institusjonelt forankret i institusjoner betyr at disse er en del av institusjoner der de formes av institusjonelle strukturer, samtidig som de er autonome og tar egne beslutninger (Lawrence & Suddaby, 2006). På samme måte som aktører preges av institusjoner de er eller har vært en del av, kan de også bringe med seg nye praksiser som kan føre til å skape, endre eller ødelegge eksisterende institusjonelle praksiser i et felt (ibid).

En stor del av tidligere forskning innen institusjonelt arbeid har fokusert på hvordan ulike typer arbeid påvirker institusjonalisering av praksiser, mens det i mindre grad har blitt studert hvordan prosessene er betinget av eksisterende institusjoner (Modell, 2015). Manglende fokus på forankring er problematisk ved at det kan gi en overvurdering av mulighetene i aktørers påvirkning, og presenterer aktører som ikke begrenset av institusjoner (Lawrence et al., 2009). Vi vil ta høyde for forankring i vår studie, for å bidra med en helhetlig tilnærming til institusjonelt arbeid som hensyntar balansen mellom aktørers påvirkning og institusjoner (Modell, 2015). Ettersom aktørers forankring i institusjoner er vanskelig å observere, vil vi benytte proxyer for de ansattes forankring, i likhet med andre empiriske studier før oss (Meidell & Kaarbøe, 2017; Clune & O'Dwyer, 2020). Proxyene som vil benyttes for å belyse de ansattes forankring vil være utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring.

Institusjonelle aktører som refleksive

Innen institusjonelt arbeid står «the awareness, skill and reflexivity of individual and collective actors» (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 219) sentralt. Det antas at aktører opererer i det organisatoriske feltet de er en del av, som kompetente aktører veiledet av deres tidligere erfaring og evner (Lawrence & Suddaby, 2006). I litteraturen for institusjonelt arbeid oppgis det ingen definisjon på hva refleksivitet innebærer (Meidell & Kaarbøe, 2017), men en forståelse av begrepet er å anse det som «the cognitive and emotional efforts necessary for actors to gain reflexive awareness and engage in work to maintain, disrupt and create institutions» (Lawrence, Leca & Zilber, 2013, s. 1029). Refleksivitet kan også innebære aktørers ansvar og moral når de engasjerer seg i institusjonelt arbeid (ibid). Lawrence et al (2013) argumenterer for at det er vanskelig å observere refleksivitet empirisk, samt definere refleksivitet konseptuelt (ibid). På bakgrunn av casestudiets omfang og tidsramme vil denne karakteristikken derfor utelates.

Figur 2 oppsummerer det teoretiske rammeverket for studien. Etter en kartlegging av UN Global Compact Norges historiske bakgrunn og etablering i Norge, vil studien fokusere på feltaktørens arbeid for å fremme kollektiv handling som kan føre til institusjonalisering, og hvilken betydning feltaktørens forankring har på arbeidet. Deretter rettes fokuset mot hvilken betydning feltaktørens arbeid har på organisasjonsnivå.



Figur 2 - Teoretisk rammeverk

3. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for metodiske valg vi har tatt for å kunne besvare studiens hovedforskningsspørsmål: *Hvordan arbeider feltaktøren UN Global Compact Norge for institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå?*

Innledningsvis vil vi presentere studiens forskningsfilosofi og deretter redegjøre for studiens forskningstilnærming, forskningsdesign, metode for innsamling av data og metode for dataanalyse, før vi foretar en evaluering av forskningsmetoden. Til slutt vil vi redegjøre for hvordan vi har søkt å sikre høye etiske standarder i studien.

3.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi kan forstås som «a system of beliefs and assumptions about the development of knowledge» (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 124), og vil påvirke hva forskeren gjør og hvordan forskeren forstår det en undersøker, ved å forme såkalte ontologiske-, epistemologiske- og aksiologiske antakelser (ibid). Ontologiske antakelser viser til antakelser om virkelighetsoppfatning, og påvirker hvordan forskeren ser på og studerer forskningsobjektene (ibid). Epistemologiske antakelser refererer til antakelser om menneskelig kunnskap, i form av hva som er akseptabel, gyldig og legitim kunnskap (Burrell & Morgan 1979, i Saunders et al., 2016). Aksiologiske antakelser handler om hvordan forskerens og forskningsobjekt verdier påvirker forskningsprosessen (ibid). De tre settene med antakelser vil prege forståelsen av forskningsspørsmålet, metodene forskeren bruker og hvordan forskeren tolker funnene (Crotty 1998, i Saunders et al., 2016). En godt gjennomtenkt forskningsfilosofi med konsistente antakelser kan derfor bidra til å skape sammenheng i forskningsprosjektet ved å underbygge metodiske valg, forskningsstrategi og teknikker for datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2016).

Forskningsfilosofier skiller seg fra hverandre utfra hvor de plasserer seg mellom ytterpunktene subjektivismen og objektivisme (Saunders et al., 2016). Objektivisme vektlegger antakelsene som har utspring i naturvitenskapen, hvilket i sin mest ekstreme form innebærer en tro om at det kun finnes én sann, og relativt uforanderlig, sosial virkelighet som oppleves av alle sosiale aktører (ibid). På den andre siden inkorporerer subjektivismen antakelser fra kunst og humaniora, og hevder at den sosiale virkeligheten skapes av sosiale aktørers oppfatninger og

påfølgende handlinger (ibid). I vårt forskningsprosjekt har vi valgt en pragmatisk forskningsfilosofi, der forskeren søker å forene objektivisme og subjektivisme (ibid). I denne tilnærmingen står forskningsspørsmålet sentralt, og utgjør den viktigste determinanten for valg av forskningsdesign- og strategi (ibid), i tillegg til at teori spiller en sentral rolle (Lukka & Modell, 2010). I en pragmatisk tilnærming anerkjenner man at verden kan tolkes på mange måter (Saunders et al., 2016), men Lukka og Modell (2010) trekker frem at «Whilst pragmatists argue that there can be several truths, and acknowledge the role of consensus of views in social settings in that regard, they definitely do not imply that all truth claims would be equally justifiable» (Lukka & Modell, 2010, s. 466). Pragmatikerens tankegang er derfor basert på et samspill mellom den objektive verden og vår oppfatning av den, og selv om en ikke tror på én absolutt objektiv sannhet, finnes det en sone der våre sannhetskrav må befinne seg for å ansees som gyldige i sosiale omgivelser (ibid).

3.2 Forskningstilnærming

Det brukes gjerne to overordnede tilnærminger til utvikling av teori i forskning. Begrepene som brukes om dette er deduktiv og induktiv forskningstilnærming (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). I en induktiv forskningstilnærming samles det først inn data, der målet gjerne er å fremsette eller utvikle teori, mens man ved en deduktiv forskningstilnærming vil ta utgangspunkt i allerede eksisterende teori, for deretter å samle inn data som kan understøtte eller avkrefte teorien studien tar utgangspunkt i (ibid). Det å gjennomføre en studie som utelukkende anvender én av de to forskningstilnærmingene, vil av noen forskere anses for å være tilnærmet umulig (ibid).

Innen en pragmatisk forskningsfilosofi, som denne studien tar utgangspunkt i, er det vanlig å bruke en abduktiv forskningstilnærming (Saunders et al., 2019), der elementer fra både induktiv og deduktiv metode kombineres (Suddaby, 2006, i Saunders et al., 2019). Lukka og Modell (2010) argumenterer for at abduktive prosesser er et viktig virkemiddel for å utvikle forklaringer i tråd med en pragmatisk forskningsfilosofi, og som vi vil komme tilbake til kan også abduksjon bidra til å øke studiens plausibilitet (ibid). Lukka og Modell (2010, s. 565) forklarer en abduktiv forskningstilnærming som “the iterative movement between empirical materials and theory elements”. Målet med en abduktiv forskningstilnærming kan være å fremsette ny teori, finne og forklare gjennomgående mønstre eller likhetstrekk i dataene som er samlet inn, få inngående kjennskap til et fenomen eller utvikle allerede eksisterende teori

(Saunders et al., 2019). Ettersom målet med vår studie er å få inngående kjennskap til et fenomen, en utvalgt feltaktørs påvirkning på virksomhetsstyring for bærekraft i virksomheter, vil vi anvende en abduktiv forskningstilnærming.

I vår studie er teorikapittelet delt inn i domene- og metodeteori, der metodeteorien institusjonelt arbeid (Perkmann & Spicer, 2008) har gitt retning for hva slags data som ville være nyttig å samle inn for å besvare hovedforskningsspørsmålet. I tråd med en abduktiv tilnærming tok vi utgangspunkt i metodeteorien for utvikling av intervjuguider, og beveget oss iterativt mellom teori og datamaterialet fra intervjuene for å utvikle forklaringer underveis. Lukka og Vinnari (2014, s. 1327) insisterer på at “researchers should be clearly aware of, and report explicitly on, the target of their theoretical contributions, be that domain theory, a method theory, or both”. Innledningsvis var det ikke gitt hvilket bidrag studien ville gi, innen enten domeneteorien eller metodeteorien. Ved bruk av en eksplorativ hensikt, som vi her benytter, er det ikke alltid gitt hva studien vil resultere i, og om funnene vil gi et konkret bidrag (Saunders et al., 2019).

3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver den overordnede fremgangsmåten som benyttes for å utføre en studie som skal besvare et forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019). Innen en pragmatisk forskningsfilosofi er forskningsspørsmålet viktig for utformingen av forskningsdesignet, og vil være rettleidende for valgene man tar om elementene som skal inngå i forskningsdesignet. Elementene som skal inngå bør velges på en måte som gir mening og henger sammen (ibid).

For å besvare forskningsspørsmålet må det først vurderes hvorvidt en vil anvende et kvantitativ eller kvalitativ forskningsdesign for å samle inn data (Saunders et al., 2019). En forenklet fremstilling av forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er å sette et skille mellom henholdsvis numerisk og ikke-numerisk datamateriale, men i praksis brukes det innen forskning ofte elementer fra begge metodene (ibid). Vi har valgt å bruke kvalitativ metode der vi samler inn data gjennom intervjuer og dokumenter. Dette ble sett som en hensiktsmessig metode ettersom vi ønsket å bidra med ny dybdeinnsikt i feltaktøren som studeres, hvilket denne metoden tillater.

Lawrence og Suddaby (2006) trekker frem et bredt spekter med tilnærminger som egner seg for studier av institusjonelt arbeid, inkludert tradisjonelle kvalitative metoder. Videre argumenterer Skarbek (2020, i Shirley, 2020) for at kvalitative forskningsmetoder kan tillate analyse av institusjoner ved å utnytte kompleks data som ikke er tilgjengelig med kvantitative metoder. Det belyses at kvantitative metoder kan være problematiske i institusjonell forskning, fordi svarene til viktige spørsmål kan være vanskelig å kvantifisere, årsakssammenhengene er mangfoldige og teoriene er komplekse (Skarbek 2020, i Shirley, 2020).

3.3.1 Formålet med studien

Ifølge Saunders et al (2019) kan formålet med en studie plasseres innenfor fire kategorier, henholdsvis evaluerende, forklarende, deskriptiv eller eksplorativ, men det er også mulig å bruke en kombinasjon av de ulike kategoriene. Et forskningsdesign med evaluerende formål vil vurdere graden av noe, eksempelvis om noe er effektivt eller fungerer godt (ibid). I et forklarende forskningsdesign vil forskeren forsøke å forklare sammenhenger mellom ulike variabler, i form av årsak-virkning, mens i et deskriptivt forskningsdesign vil forskeren forsøke å gå i dybden på å beskrive, eksempelvis en konkret hendelse (ibid). Et eksplorativt forskningsdesign stiller derimot med et åpent utgangspunkt, med mål om å studere et fenomen, men man kan ikke vite om studien vil resultere i noen konkrete funn (ibid).

Hovedforskningsspørsmålet og forskningsspørsmål 2 er eksplorative da de begynner med 'hvordan', noe som er vanlig ved en eksplorativ hensikt (Saunders et al., 2019). Det er imidlertid vanlig å bruke en deskriptiv hensikt som et tillegg til en eksplorativ hensikt, for å supplere med nyttig informasjon som kan bidra inn i studien (ibid). I denne studien har underspørsmål nummer en i hovedsak en deskriptiv hensikt ettersom det var nyttig å samle informasjon om den historiske bakgrunnen til UN Global Compact Norge, som danner et nyttig kontekstuellet bakteppe videre i studien.

3.3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er handlingsplanen forskeren bruker for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Ved bruk av kvalitativt forskningsdesign er casestudie en mye brukt forskningsstrategi (ibid). Casestudie er "...an empirical method that investigates a

contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context...” (Yin, 2018, s. 45). Det er vanlig å bruke casestudie ved eksplorative studier, og med forskningsspørsmål som begynner med ‘hvordan’ eller ‘hvorfor’ (Yin, 2018). Vi søker å besvare hovedforskningsspørsmålet: *Hvordan arbeider feltaktøren UN Global Compact Norge for institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå?* Dette vil vi besvare gjennom de tre forskningsspørsmålene (1) *Hva er den historiske bakgrunnen til feltaktøren?*, (2) *Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har forankringen til feltaktørens nøkkelpersonell i dette arbeidet?* og (3) *Hvilken betydning har feltaktørens arbeid for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsselskapene?*

Siden hovedforskningsspørsmålet i vår studie er eksplorativt og formulert med utgangspunkt i “hvordan”, utgjør casestudie en velegnet forskningsstrategi (Saunders et al., 2016) som vi derfor ser som hensiktsmessig å anvende i denne studien. Det går an å forske på ulike typer «case» som eksempelvis ‘institusjoner’, ‘individer’ eller ‘organisasjoner’ (Yin, 2018). I denne studien er det organisasjonen UN Global Compact Norge, og hvordan arbeidet deres påvirker styringspraksiser for bærekraftig utvikling, som utgjør caset. Ved bruk av casestudie er det viktig å avgjøre og sette opp grenser for hva som skal studeres og inkluderes i studien (Flyvberg, 2011, i Saunders et al., 2019). Yin (2018) anbefaler at det gjennomføres et innledende søk etter teori som kan gi retning for hvordan casestudiet skal defineres, men også for hva man ønsker å forske på. I denne studien har vi tatt utgangspunkt i teori om institusjonelt arbeid av Perkmann og Spicer (2008), samt teori om virksomhetsstyring for bærekraft med vekt på Malmi og Browns (2008) typologi. Teorien har gitt retning for intervjuer og guidet hvilke temaer som har vært sentrale å gå nærmere inn på i intervjuene.

Vi har valgt å benytte en form for casestudie-design som kalles embedded-casestudie (Yin, 2018). Ved en embedded-casestudie er det i hovedsak det valgte «caset», her UN Global Compact Norge, som forskes på, i tillegg til at det inkluderes innsikt fra ulike sub-enheter som tilfører dybdekunnskap om caset (Yin, 2018). Vi har derfor valgt å inkludere perspektiver fra fire av UN Global Compact Norges medlemsselskaper, for å få dypere innsikt og bedre kunne evaluere hvordan feltaktørens arbeid bidrar til å institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Vi intervjuet én person i hver av de utvalgte medlemsselskapene, med tett tilknytning til bærekraftsarbeidet i sitt selskap, om hvordan medlemskapet i UN Global Compact Norge påvirker deres virksomhetsstyring for bærekraft.

3.3.3 Forskningsobjekt

Forskningsobjektet og caseorganisasjonen i denne studien er UN Global Compact Norge [GCNN]¹. GCNN er ett av 69 lokale nettverk som er underordnet det internasjonale nettverket UN Global Compact [UNGC]. UNGC er FNs organisasjon for ansvarlig næringsliv og har som formål å skape en global bevegelse av bærekraftige selskaper som kan bidra til en bedre verden (UNGC, u.å. b). GCNN jobber dedikert med norske medlemselskaper for å fremme et bærekraftig næringsliv, og har i dag over 300 medlemselskaper. På det norske hovedkontoret til GCNN arbeider til daglig sekretariatet, som er ansvarlig for den daglige driften av organisasjonen, under ledelse av daglig leder (CEO). Figur 3 illustrerer organiseringen i GCNN.

Figur 3: Organisasjonskart, UN Global Compact Norge.



Figur 3 - GCNN organisasjonskart

Etttersom GCNN er den største pådriveren for et ansvarlig næringsliv i Norge (UNGCN, u.å. a), og er underlagt verdens største nettverk innen bærekraft og business, ser vi det som hensiktsmessig å studere denne organisasjonen og dens arbeid, for å få innsikt i hvordan styringspraksiser for bærekraftig utvikling institusjonaliseres i Norge.

¹ GCNN er den formelle forkortelsen for organisasjonen og står for Global Compact Network Norway

3.3.4 Datautvalg

Det å velge et datautvalg handler om å avgrense hvem, og hvor mange, det er nødvendig å inkludere i studien, for å generere data som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Prosessen med å velge ut et datautvalg er underlagt en rekke begrensninger, som tidsperspektiv eller tilgang på informanter (ibid). I vår studie er utvalget begrenset til ti intervjuer med ni forskjellige personer, ettersom studiets omfang og tidsramme begrenser hvor mange det var aktuelt å inkludere i studien.

I kvalitative studier er datainnsamlingen ikke-standardisert og det er vanlig å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg for datainnsamling (Saunders et al., 2016). Ikke-sannsynlighetsutvalg innebærer heller et element av subjektiv avveining i valg av informanter, og er hyppig brukt i casestudier og når populasjonen utvalget trekkes ut fra ikke er så stor, samt når utvalget gjøres med hensikt (Saunders et al., 2019). Et hensiktsmessig utvalg [purposive sampling] er når utvalget velges basert på hva som best vil tjene forskningsspørsmålet (ibid).

I denne studien var det hensiktsmessig å velge ut et ikke-sannsynlighetsutvalg for å besvare forskningsspørsmålet. Vi tok selv kontakt med caseorganisasjonen, og kom først i kontakt med caseorganisasjonens daglige leder gjennom mailkorrespondanse. I en innledende samtale med daglig leder diskuterte og kartla vi relevante informanter for studien. For å best kunne besvare forskningsspørsmålet ble det deretter satt opp avtaler med ansatte på ulike ledelsesnivåer med direkte ansvar for ulike deler av arbeidet til caseorganisasjonen, samt informanter med kjennskap til historien til caseorganisasjonen. Vi benyttet snøballmetoden, som innebærer å bli henvist videre til aktuelle informanter av informantene man allerede er i kontakt med (Saunders et al., 2019). Med grunnlag i henvisninger som fremkom i intervjuene kontaktet vi aktuelle informanter i medlemselskapene med ansvar for bærekraftsarbeidet i sin respektive organisasjon, og vi stod selv for å avtale disse intervjuene.

3.4 Metode for innsamling av data

Data kan samles inn fra mange ulike kilder (Yin, 2018), og overordnet skiller man gjerne data inn i primærdata og sekundærdata (Saunders et al., 2016). Primærdata vil si ny data som samles inn av forskeren selv med det bestemte formålet om å svare på forskningsspørsmålene og oppnå sine mål, mens sekundærdata er data som opprinnelig ble samlet inn til et annet

formål (ibid). I vår studie har vi i hovedsak anvendt primærdata, spesielt i forbindelse med forskningsspørsmål 2 og 3. Vi har imidlertid supplert med sekundærdata ved behov, og spesielt i tilknytning til forskningsspørsmål 1. I det følgende vil vi redegjøre for hvordan vi gikk frem for å samle empirisk data til studien.

3.4.1 Primærdata

Valg av metode for datainnsamling avhenger av forskningsspørsmålet og studiens formål (Saunders et al., 2016). Formålet med vår studie var å gå i dybden og generere ny innsikt om hvordan en feltaktør kan bidra til institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå, i lys av feltaktørens bakgrunn, forankring og arbeid. Med bakgrunn i at det fantes lite tilgjengelig informasjon om dette relatert til den aktuelle feltaktøren valgte vi å samle inn store deler av datagrunnlaget gjennom intervjuer. Intervjuer er en av de viktigste metodene for datainnsamling i caseintervjuer, og Yin (2018) argumenterer for at intervjuer både er målrettede og genererer god innsikt ettersom de kan sørge for forklaringer og personlige synspunkter i form av oppfatninger, meninger og holdninger.

Intervjuer kan deles inn i strukturerte-, semistrukturerte- og ustrukturerte/dybdeintervjuer (Saunders et al., 2016). Ifølge Saunders et al (2016) er både dybdeintervjuer og semistrukturerte intervjuer gode alternativer i studier som inneholder et eksplorativt element, og der spørsmålene som stilles er komplekse og åpne. I vår datainnsamling valgte vi å benytte oss av semistrukturerte intervjuer av flere årsaker. Først trekker Yin (2018) frem at intervjuer i casestudier bør ligne mer på 'guided conversations' fremfor strukturerte spørreskjemaer. I forkant av intervjuene ønsket vi derfor å kunne sette opp noen hovedtemaer med tilknyttede overordnede spørsmål som ville være retningsgivende for intervjuets innhold. Videre ønsket vi muligheten til å stille åpne spørsmål som la opp til at respondenten kunne snakke åpent og fritt rundt temaet, og der vi kunne stille oppfølgingsspørsmål og avvike fra spørreskjemaet ved behov. Saunders et al (2016) trekker frem at semistrukturerte intervjuer gir muligheten til å sondere i svar der en ønsker at respondenten skal forklare eller utdype ytterligere, hvilket gjør at man kan oppnå et rikt og detaljert datasett. I tillegg gir semistrukturerte intervjuer muligheten til å forhåndsdefinere nøkkeltémaer- og spørsmål en ønsker å dekke, samtidig som en kan endre rekkefølge, legge til- eller fjerne spørsmål utfra retningen intervjuet tar (ibid). Dette var følgelig i tråd med våre behov og formålet med intervjuene.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi et semistrukturert spørreskjema med overordnede temaer og spørsmål valgt ut på bakgrunn av teorigrunnlaget og forskningsspørsmålet. For å strukturere skjemaet lagde vi også en tilhørende avkryssningsoversikt over hvilke intervjuobjekter vi planla å spørre om hva, basert på deres stilling og ansvarsområder, samt tilknytning til feltaktøren. Intervjuskjemaet er lagt ved i appendiks C. I forkant av intervjuene leste vi oss opp på relevant informasjon som var tilgjengelig om intervjuobjektene og feltaktøren. Gode forberedelser bidro til at vi kunne stille mer informerte spørsmål, samt enklere vurdere respondentenes svar og oppfordre til videre utdyping og forklaringer. I intervjuene anvendte vi i størst grad åpne og sonderende spørsmål, men tok også i bruk mer spesifikke, lukkede-, og oppfølgingsspørsmål ved behov (Saunders et al., 2016).

Totalt ble det gjennomført ti individuelle intervjuer med en lengde på 30-60 minutter, som fant sted i perioden september-november 2021. Informantene fra feltaktøren representerte forskjellige funksjoner og hierarkiske nivåer, men samtlige befant seg på styre- eller ledelsesnivå. Informantene fra medlemsselskapene representerte ulike stillinger, næringer og tilknytning til feltaktøren, og vi intervjuet kun informanter på ledelsesnivå med tett tilknytning til medlemsselskapets virksomhetsstyring og bærekraftsarbeid. Vi stod selv for å avtale og sette tidspunkter for intervjuene. En fullstendig oversikt over de gjennomførte intervjuene er lagt ved i appendiks A.

For å maksimere utbyttet fra intervjuene trekker Saunders et al (2016) frem viktigheten av å utarbeide en fullstendig oversikt over intervjuet så snart som mulig etter intervjuet er fullført. For å hindre at verdifull data ikke skulle gå tapt sendte vi ut samtykkeskjemaer til informantene som informerte om informantenes rettigheter i forbindelse med å delta, samt om at det ville bli tatt lydopptak av intervjuene som deretter ville bli transkribert. Samtlige informanter returnerte signert samtykkeskjema som bekreftet deres samtykke til deltakelse og lydopptak. Lydopptakene gjorde at vi kunne fokusere på aktiv lytting og oppfølging, og hvert intervju ble transkribert umiddelbart eller kort tid etter at intervjuene fant sted.

Som følge av geografiske, praktiske og miljømessige hensyn ble ni intervjuer holdt digitalt over Zoom eller Teams, mens ett intervju ble holdt fysisk i informantens lokaler. Det ble imidlertid ikke oppfattet at den digitale settingen utgjorde noen hindring for å oppnå intervjuer som var innholdsrike og konstruktive, med god flyt og dynamikk.

3.4.2 Sekundærdata

For å svare på forskningsspørsmålene ble også sekundærdata brukt som en kilde i casestudiet vårt. Sekundærdata kan være en nyttig kilde å komplementere med for å besvare hele eller deler av forskningsspørsmålet, ved å bidra til ny kunnskap og tolkninger (Saunders et al., 2016). I vår studie har sekundærdata spesielt bidratt til besvarelsen av forskningsspørsmål nummer 1, men har også vært en supplerende datakilde i forskningsspørsmål 2 og 3.

Sekundærdata kan deles inn i tre hovedgrupper: dokumentbasert, undersøkelsesbasert og data som er satt sammen fra flere kilder (Saunders et al., 2016). Dokumentbasert sekundærdata er hyppig brukt i studier som kombinerer primær- og sekundærdata (ibid) og det er denne typen sekundærdata vi har anvendt i vår studie. For å samle inn sekundærdata tok vi hovedsakelig utgangspunkt i tips fra informanter om hvor vi kunne hente inn relevant informasjon. Dokumentene som har blitt anvendt er i hovedsak offentlig tilgjengelige rapporter innhentet fra feltaktørens internasjonale database og informasjon fra feltaktørens nettsider nasjonalt og globalt. Sekundærdataen har bidratt til besvarelse av deler av forskningsspørsmålet, forberedelser til intervjuene, samt for å ytterligere bekrefte det som kom frem i intervjuene.

3.5 Dataanalyse

For å analysere dataene samlet inn gjennom intervjuene, har vi anvendt Tematisk analyse (Saunders et al., 2019). Tematisk analyse innebærer å finne gjennomgående mønstre eller likheter i datamaterialet som er samlet inn (ibid). Fremgangsmåten er fleksibel, og er mulig å bruke ved ulike forskningsfilosofier og -tilnærminger (ibid). Det er fire steg i tematisk analyse. Forskeren må (1) bli kjent med dataene, deretter må (2) dataene kodes, så må forskeren (3) finne sammenhenger i datamaterialet, for til slutt å (4) bearbeide temaene og deretter teste forslag for alternative forklaringer (Saunders et al., 2019).

For å gjøre oss kjent med innholdet i datamaterialet fra intervjuene begynte vi med å transkribere intervjuene. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, og like etter hvert intervju var gjennomført transkriberte vi intervjuene. Transkribering av et intervju handler om å skrive ned nøyaktig det som ble sagt og hvordan det ble sagt (Saunders et al., 2019).

For å finne sammenhenger i dataene vil det være nødvendig å finne mønster på tvers av intervjuene. Grunnlaget for denne jobben vil være å kode innholdet i intervjuene. Å kode dataene innebærer å finne koder som kan bidra til å kategorisere innholdet i intervjuene (Saunders et al., 2019). Kodene kan opprettes på ulike måter basert på hvilken forskningstilnærming som benyttes. Ved bruk av en abduktiv forskningstilnærming, der man tar utgangspunkt i allerede eksisterende teori og litteratur, kan dette være rettleidende for utvikling av kodene (ibid). I vår studie benyttet vi koder fra metodeteorien, institusjonelt arbeid, og delte inn i formene for institusjonelt arbeid, herunder politisk, kulturelt og teknisk arbeid, samt en egen kode for aktørenes forankring (Lawrence & Suddaby, 2006; Perkmann & Spicer, 2008), for å finne innhold om dette i de transkriberte intervjuene. I tillegg opprettet vi en kode for hvert av elementene i Malmi og Browns (2008) typologi. Det ble også opprettet en egen kode for den historiske konteksten for forskningsspørsmål 1. Videre grupperte vi innhold fra intervjuene som kunne plasseres under de forskjellige kodene, samtidig som vi var oppmerksomme på at det kunne være innhold som ikke kunne plasseres under de forhåndsbestemte kodene.

Etter at datamaterialet fra intervjuene var kodet, samlet vi kodene i overordnede grupperinger. Disse grupperingene kalles temaer, som vil si brede kategorier som kan bestå av enten én kode eller flere koder som relaterer til hverandre (Saunders et al., 2019). I utvelgelse av temaer var forskningsspørsmålet rettleidende for hvilke temaer det var relevant å se etter i de kodede dataene (ibid). Ved å ta utgangspunkt i teori for både utarbeidelse av intervjuguider og koding av dataene, var teorien rettleidende for å bearbeide temaene og for å trekke ut forslag til funn. Funnene er fremstilt i tabeller i kapittel 5.1 og 5.2. Vi har også vurdert om funnene kan ha alternative forklaringer (ibid), og vi har kommentert det i de tilfeller der studiens datamateriale ikke gir tilstrekkelig informasjon til å kunne støtte funn.

3.6 Evaluering av forskningsmetode

Tradisjonelle forestillinger om validitet dreier seg om nøyaktige og presise representasjoner av verden (Lukka & Modell, 2010) Denne tilnærmingen byr imidlertid på implikasjoner tilknyttet validitet i fortolkende [interpretive] forskning (ibid). Selv om det er en viss konsensus om at fortolkende studier ikke kan valideres med tradisjonelle valideringsmetoder er det fremdeles uklart hvordan slike studier skal valideres, og enkelte forskere har gått så langt som å hevde at fortolkende studier lider av en «crisis of validity» (e.g. Gergen & Gergen,

2000, i Lukka & Modell, 2010). Lukka og Modell (2010) argumenterer imidlertid for at fortolkende studier likevel kan oppnå validitet grunnet «its capacity to include both rich, emic accounts, grounded in profound understandings of the meanings of the researched, and explanations entailing an important etic and theoretically informed element» (Lukka & Modell, 2010, s. 474). I sin argumentasjon vektlegger de forholdet mellom to aspekter som anses som fundamentale for validitet, henholdsvis autentisitet og plausibilitet (ibid). I det følgende vil vi se nærmere på innholdet i disse begrepene, og hvordan vi har søkt å oppnå dette i vår studie.

3.6.1 Autentisitet

Tross den kritiske debatten rundt validering av fortolkende forskning ser autentisitetsbegrepet ut til å ha beholdt en relativt ubestridt og sentral posisjon (Lukka & Modell, 2010). Autentisitet går ut på at forskeren legger frem beretninger som er ekte nok til å overbevise leserne om at de faktisk har vært i feltet (ibid). Dersom forskeren feiler i denne overbevisningen vil det være vanskelig for leseren å tro på at ekte emisk forståelse har blitt oppnådd, og troverdigheten til studien svekkes betydelig (ibid). Hvorvidt autentisitet oppnås, avhenger av forskerens evne til å legge frem tilstrekkelig rike beskrivelser og emiske beretninger om folk sine meninger (ibid).

For å overbevise leseren om at våre empiriske observasjoner er autentiske, har vi gjennomgående søkt å presentere rike, emiske forklaringer av hvordan feltaktøren har bidratt til institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå. I utarbeidelsen av førsteordensanalysen som presenteres i kapittel 4 jobbet vi utfra et mål om å legge frem de emiske forklaringene på en måte som best mulig fortalte denne historien gjennom respondentenes egne stemmer, uten å blande inn egne fortolkninger. Vi søkte å øke autentisiteten ved å inkludere sitater fra flere ulike respondenter og varierende synspunkter som ikke nødvendigvis samsvarte. Lukka og Modell (2010) hevder at mobiliseringen av flere forklaringer av et observert fenomen kan øke autentisitet, og understreker at forskere ikke må unngå å belyse tilsynelatende inkonsekvenser, paradokser og irrasjonaliteter forbundet med å mobilisere flere stemmer. Dette begrunnes i at slike aspekter heller kan bidra til å øke opplevd autentisitet, gitt verdens komplekse, og til tider irrasjonelle, natur (ibid).

3.6.2 Plausibilitet

Å sikre autentisitet utgjør også et første steg i prosessen med å oppnå plausibilitet, som er det andre sentrale aspektet for å oppnå validitet i fortolkende forskning (Lukka & Modell, 2010). Plausibilitet refererer til hvorvidt studiens forklaringer gir mening og aksepteres som sannsynlige (Lukka & Modell, 2010). Hvorvidt en studie anses som plausibel avhenger av forskerens evne til å produsere såkalte «thick explanations», som vil si forklaringer utviklet på grunnlag av dype emiske forståelser (Lukka & Modell, 2010). Slike forklaringer er “deeply rooted in the lifeworlds of the people being studied and hence, incorporate peoples’ meanings” (Lukka, 2014, s. 562).

Lukka og Modell (2010) belyser at plausible forklaringer har tett kobling til abduktive prosesser, der man iterativt beveger seg mellom empirisk materiale og troverdig, eksisterende teori, som vil resultere i mer helhetlige og teoretisk kontekstualiserte forklaringer. I vår studie har vi søkt å øke plausibiliteten ved å ta en abduktiv forskningstilnærming, og i likhet med Covaleski og Dirsmith (1986, i Lukka & Modell, 2010) har vi hatt et tydelig skille mellom førsteordnesanalysen, som bygger på emiske forståelser, og andreordnesanalysen som presenterer våre etiske tolkninger (Lukka & Modell, 2010). I kapittel 5 legger vi frem andreordnesanalysen der vi har søkt å analysere og utvikle forklaringer gjennom bruk av institusjonell teori.

Ifølge Golden-Bibble og Locke (1993, s. 600) kan plausibilitet addresses ved å stille spørsmålet «Does the story make sense to me as a reader... given where I am coming from?». For å ‘gi mening’ må studien «deal with common concerns» (ibid, s. 600) i fagmiljøet. Videre må studien «affirm its distinctive research contribution to a disciplinary area» (ibid, s. 600), som vil være fagmiljøet studiets publikum ‘kommer fra’ (ibid). For at studien skal overbevise må det også foreligge en viss avstand mellom publikums eksisterende kunnskap og emnet som studeres. I vår studie har vi søkt å sikre plausibilitet ved å ta for oss et tema det finnes begrenset forskning på, nemlig hvordan en feltaktør arbeider for å institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling, med formål om å bidra til forskningslitteraturen for Social and Environmental Accounting.

3.7 Etske betraktninger

En viktig del i forberedelsene til et casestudie er å tenke igjennom hvordan en skal sikre høye etiske standarder i forskningen (Yin, 2018). Saunders et al (2016) belyser at etiske spørsmål vil dukke opp i alle studiens faser, og trekker frem viktigheten av god håndtering av etiske aspekter. Etikk i en forskningskontekst kan forstås som “the standards of behaviour that guide your conduct in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it.” (Saunders et al., 2016, s. 239).

I casestudier som inkluderer menneskelige subjekter, som i vår studie, er det kritisk å ha en plan for hvordan man skal beskytte disse (Yin, 2018). Dette innebærer å innhente samtykke til deltakelse der man har informert om casestudiets art og om frivilligheten til å delta. Videre er det viktig å sikre at de menneskene som deltar beskyttes fra enhver skade eller bedrag, samt å beskytte personvern og konfidensialitet slik at de ikke vil bli satt i en uønsket posisjon som følge av sin deltakelse i studien (ibid).

I forkant av intervjuene ble det sendt ut samtykkeskjemaer til samtlige intervjuobjekter der deres rettigheter i forbindelse med deltakelse i studien fremkom. Samtykkeskjemaet var i tråd med personvernregelverket, og innebar informasjon om studiens formål, om frivilligheten til å delta og hva det ville innebære å delta, at det ville bli tatt lydopptak og om hvordan dataene ville bli anvendt og håndtert. Samtlige intervjuobjekter returnerte signerte samtykkeskjemaer som bekreftet deres samtykke til deltakelse. I starten av hvert intervju var vi også påpasselige med å gjenta studiets- og intervjuets formål, og avklarte igjen at intervjuet ville bli tatt opp. Hver informant fikk i ettertid tilsendt sitater vi ønsket å bruke fra dem, for muligheten til å godkjenne disse og ha informasjon om hva som ville inngå i studien.

Ifølge Yin (2018) innebærer høye etiske standarder også å minimere potensiell bias i studien, ved at man ikke utelukker bevis som ikke nødvendigvis støtter opp om det en forventer å finne, og ikke bevisst vektlegger funn som understøtter forventede eller ønskede funn. Dette stiller følgelig krav til forskerens integritet og objektivitet i studien (Saunders et al., 2016). Vi søkte å minimere biaser ved å fremstille funnene som fremkom på en så sannferdig og objektiv måte som mulig. Dette ble gjort ved å ta kontinuerlige vurderinger på om vi inkluderte ulike synspunkter som hadde kommet frem i intervjuene, og at vi ikke utelukket motstridende funn (ibid). Sitatsjekkene som ble sendt til informantene bidro også til å verifisere at innholdet i sitatene vi valgte å bruke var korrekt.

4. Empiri

Dette kapittelet vil redegjøre for de empiriske funnene som er avdekket i studien. I kapittel 4.1 vil forskningsspørsmål 1 besvares. I kapittel 4.2 og 4.3 vil funn relatert til studiens øvrige forskningsspørsmål legges frem, og danner fundamentet for diskusjonen i kapittel 5.

4.1 Historisk kontekst

I dette delkapittelet vil studiens første forskningsspørsmål besvares: *Hva er den historiske bakgrunnen til feltaktøren?* I seksjon 4.1.1 vil bakgrunnen til det globale UNGC-nettverket kartlegges. Som følge av studiens omfang, og for å danne et hensiktsmessig bakteppe for øvrige forskningsspørsmål, har vi fokusert bakgrunnen på overordnede utviklingstrekk relatert til UNGCs påvirkning på styringspraksiser for en bærekraftig utvikling og nettverkets medlemsvekst. Seksjon 4.1.2 tar for seg etableringen og utviklingen til det norske nettverket.

4.1.1 UNGCs etablering og vekst internasjonalt

Direkte samarbeid mellom privat sektor og FN oppstod mot slutten av 1990-tallet som en respons til behovet for multilaterale mekanismer som kunne adressere komplekse globale utfordringer (Hoxtell, Preysing & Steets, 2010). I 1999 la FNs daværende generalsekretær, Kofi Annan frem et forslag om et globalt initiativ mellom FN og næringslivet, med formål om å adressere problemer tilknyttet menneskerettigheter, miljø og arbeidsliv (UN, 1999). Annan belyste at FNs arbeid skaper forretningsmuligheter for næringslivet, men også at FNs utviklingsmål vil være vanskelige å nå uten næringslivet (ibid). Han utfordret derfor næringslivet til å forenes i et globalt initiativ basert på felles verdier (ibid). Forslaget fikk oppslutning hos en gruppe næringslivsledere (DNV GL, 2015), som sammen med Annan formulerte ni universelle prinsipper som skulle gi retning for et ansvarlig næringsliv (Williams, 2004). Prinsippene ble fundamentet for det globale initiativet som ble kalt UN Global Compact (UNGC, u.å. b).

UN Global Compact ble formelt etablert og lansert på FNs hovedkontor 26. juli, 2000 (DNV GL, 2015). På lanseringstidspunktet var 44 globale selskaper fra 13 land med i initiativet (ibid). Formålet med initiativet var å mobilisere en global bevegelse av bærekraftige selskaper, og mens initiativet var frivillig forpliktet medlemmer seg til å implementere UNGCs

prinsipper i selskapet (ibid). Opprinnelig var det ni prinsipper, men i 2004 ble et tiende prinsipp om antikorrupsjon lagt til (ibid). De ti prinsippene er i dag:

Tabell 1 - UNGCs ti prinsipper, fra «UN Global Compacts ti prinsipper», (Ti prinsipper for ansvarlig næringsliv) (UNGCN, u.å. b).

Menneskerettigheter	Miljø
1. Bedrifter skal støtte og respektere vern om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter og,	7. Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer, og
2. påse at de ikke medvirker til krenkelser av menneskerettighetene.	8. ta initiativ til å fremme økt miljøansvar, og
	9. oppmuntre til utvikling og bruk av miljøvennlig teknologi.
Arbeid	Antikorrupsjon
3. Bedrifter skal holde organisasjonsfriheten i hevd og sikre at arbeidstagers rett til å føre kollektive forhandlinger anerkjennes i praksis, og	10. Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser
4. avskaffe alle former for tvangsarbeid	
5. sikre reell avskaffelse av barnearbeid, og	
6. sikre at diskriminering i arbeidslivet avskaffes.	

I 2000 ble FNs globale utviklingsmål, tusenårsmålene, lansert (DNV GL, 2015), og gjaldt hovedsakelig nasjonale myndigheter (ibid). I en analyse av UNGCs påvirkning argumenteres det for at næringslivet på denne tiden ble sett som en del av problemet i bærekraftsutfordringer, fremfor et ledd i løsningen (ibid). Videre belyses det et tradisjonelt syn om at profittmaksimering rådet i næringslivet, (ibid), og ifølge UNGC (2013a) utforsket få selskaper ideen om bærekraftige virksomheter, og virksomhetens effekt på miljø og samfunn.

I 2004 ble det første Global Compact Leaders Summit [ledertoppmøte] holdt (UN, 2004), for å vurdere initiativets fremgang (ibid). Møtet representerte “the largest gathering ever of chief executive officers, government officials and leaders of civil society and labour, on the topic of corporate responsibility” (UN, 2004, avsnitt 1). Møtet belyste at UNGC hadde vokst raskt, og med 1400 bedriftsmedlemmer hadde det blitt verdens største initiativ for et bærekraftig næringsliv (ibid). I en rapport av McKinsey (2004, i UN, 2004) argumenteres det for at UNGC hadde bidratt til å sette næringslivets samfunnsansvar på agendaen, og at medlemmer hadde begynt å inkorporere de ti prinsippene i selskapets styringspraksiser (ibid). Det belyses at en viktig grunn for selskapets foreløpige suksess hadde vært “A solid participant base and the power of the idea of high-level UN engagement with the private sector” (McKinsey, 2004 i UN, 2004, avsnitt 6).

I 2007 ble UNGCs andre ledertoppmøte holdt, og samlet over 1100 deltakere (UNGIC, 2007). Samlingen kom frem til en konsensus om at det å organisere styringspraksiser rundt

universelle prinsipper kunne tjene både næringslivet og bidra til FNs utviklingsmål (ibid). På samlingen ble det også belyst viktigheten av at UNGC fortsatte å identifisere og tilrettelegge for markedsbaserte insentiver, for at selskaper skulle implementere de ti prinsippene (ibid).

Ifølge FN hadde det i 2008: “Never before ... been a greater alignment between the objectives of the international community and those of the business world” (UNGC, 2008, s. 2). Hoxtell et al (2010) belyser sentrale utviklingstrekk i samarbeidet mellom FN og næringslivet i årene 2000- 2010: For det første hadde FNs beveget seg fra et fokus på å mobilisere finansiell støtte fra næringslivet, til i større grad å jobbe for å påvirke selskapers kjernevirksomhet på en måte som fremmer bærekraftig utvikling (ibid). For det andre hadde partnerskapene modnet, og beveget seg vekk fra “partnership for partnership’s sake” (ibid, s. 6) til å fokusere på å utvikle gode og verdifulle partnerskap (ibid). For det tredje så man et kulturskifte: Mens FN tidligere anså næringslivet som en del av problemet, var det nå en aksept for at næringslivet må sees som en partner for å oppnå FNs utviklingsmål og løse globale problemer (ibid).

I 2010 ble UNGCs tredje toppleder møte holdt, og samlet 1200 deltakere med hensikt om å skape forpliktelse rundt en ny æra for bærekraft: «an era where environmental, social and governance issues are deeply integrated into business» (UNGC, 2010, s. 6). FNs daværende generalsekretær, Ban Ki-moon, argumenterte for at UNGC og de ti prinsippene kunne bidra med å koble profitt med en bærekraftig utvikling, og fremmet at næringslivet i større grad enn før delte dette synet:

At first, the Compact was driven solely by morality. We asked businesses to do the right thing. Morality is still a driving force. But today, the business community is coming to understand that principles and profits are two sides of the same coin. (UNGC, 2010, s. 4).

Toppmøtet i 2010 konkluderte med at den største utfordringen for UNGC fremover ville være å skalere opp arbeidet for å fremme samfunnsansvar (UNGC, 2010). Det ble satt mål om å nå 20 000 medlemmer innen 2020, og om å øke medlemmenes engasjement og implementering av bærekraftige praksiser (ibid).

I 2013 hadde UNGC oppnådd 8000 bedriftsmedlemmer i 140 land (UNGC, 2013a). En rapport som skulle evaluere UNGCs påvirkning belyste at bærekraft stod sterkt på medlemmenes radar (ibid), og hadde gått fra å være en etisk vurdering til å bli et mer selvfølgelig [mainstream]

konsept (ibid). Det kommer frem at medlemmene så hvordan bærekraft påvirket selskapets bunnlinje, og hadde begynt å se utover et profittmaksimerende syn for å kartlegge prioriteringer og strategier (ibid). I tillegg jobbet medlemmer opp mot globale mål, og 70 prosent av medlemmene iverksatte tiltak som skulle bidra til FNs globale mål (ibid). Samtidig belyses det at spesielt små virksomheter slet med å gå fra forpliktelse til handling, og det var et betydelig gap i bærekraftsprestasjoner mellom små og store selskaper (ibid).

Selv om ovennevnte analyse fant at bærekraft stod sterkt på selskapers radar (UNGC, 2013a) påpekes det at det var en lang vei å gå for å fremme kollektive handlinger for en bærekraftig utvikling (ibid). De 8000 bedriftsmedlemmene representerte en brøkdel av verdens selskaper og foretak (ibid). Det belyses videre at dypere integrering av bærekraftsarbeid hos medlemmene ville kreve større ressursmessige forpliktelser, og selv medlemmer som var engasjerte i bærekraft hadde langt igjen for å fullt ut integrere UNGCs prinsipper i strategier, drift og kultur (ibid).

I en analyse av UNGCs påvirkning i årene 2000-2015 argumenteres det for at UNGC hadde bidratt med viktige fremskritt på flere områder (DNV GL, 2015). Et sentralt funn var bidraget til å definere hva et bærekraftig næringsliv innebærer gjennom de ti prinsippene, samt til å definere næringslivets rolle i en bærekraftig utvikling (ibid):

...there has been a significant shift in the understanding of the role and responsibility of business, and how business can contribute to sustainability solutions. Although this area is challenging to assess, our analysis indicates that the Global Compact has made an important contribution to this change in attitude. (DNV GL, 2015, s. 170).

Når det gjelder UNGCs påvirkning på medlemmenes styringspraksiser argumenteres det i ovennevnte analyse for at UNGCs ti prinsipper hadde vært viktig for å danne et felles rammeverk og språk for bærekraft, som ga retning for bærekraftsarbeidet (DNV GL, 2015). Det ble imidlertid avdekket at UNGC i mindre grad hadde bidratt til å operasjonalisere praksiser innad i medlemsselskapene (ibid). Ofte var det tydelig gap mellom medlemmers forpliktelse til UNGCs prinsipper og faktisk implementering og handling (ibid). I tillegg belyses det at det var en lang vei å gå for å fremme virksomheters omfavnelse av bærekraftspraksiser globalt, tatt i betraktning UNGCs formål og antallet globale selskaper:

Considering that the objective is to mainstream the principles in business practices everywhere, there is still a long way to go. Although the number of participants is gradually increasing, it still represents a marginal fraction of global economic activity. The vast majority of companies worldwide has yet to commit to the principles of the Global Compact. (DNV GL, 2015, s. 61).

I 2015 ble FNs bærekraftsmål lagt frem, og erstattet dermed FNs tusenårsmål (Bebbington & Unerman, 2018). Målene forplikter 193 stater, men reflekterer at også næringslivet spiller en viktig rolle i å oppnå målene (ibid). En analyse utført i forbindelse med UNGCs 20-årsjubileum viste at medlemmenes bevissthet og forpliktelse til FNs bærekraftsmål og UNGCs prinsipper er høy (DNV GL, 2020). Det avdekkes at over 90 prosent av medlemmene hadde implementert UNGCs prinsipper i form av retningslinjer og prosedyrer (ibid). Samtidig trekkes det frem at en betydelig lavere andel på 46 prosent har implementert FNs bærekraftsmål i sin kjernevirksomhet (ibid). I analysen argumenteres det for at det nå er et kritisk behov for at medlemsselskapene tar skrittet fra forpliktelse til handling for at bærekraftsmålene skal nås innen 2030 (ibid). Dette synet deles av UNGC, og nåværende CEO i UNGC, Lise Kingo trekker frem at:

What is also clear is that the Ten Principles and the SDGs are not yet deeply enough integrated into the corporate purpose, governance and strategy of the majority of businesses. Therefore, they are not sufficiently visible in decision-making and action. (DNV GL, 2020, s. 6).



Figur 4 - Medlemsvekst i UNGC fra «UN Global Compact – 2020 Annual Management Report», s. 12, av United Nations Global Compact, 2020

Figur 4 viser UNGCs medlemsutvikling i årene 2000-2020. Se forstørret i Appendix E.

I en analyse av UNGCs utvikling belyses det at da UNGC fikk tusenvis av medlemmer globalt med et bredt spekter utfordringer, forretningsmiljøer og muligheter ble det behov for å etablere lokale medlemsnettverk (DNV GL, 2015). Slike nettverk kunne bistå med lokal støtte og læring, og fremme forpliktelse til UNGCs prinsipper der medlemmene befinner seg (ibid). Det første lokale nettverket ble etablert i India i 2003 (ibid), og i dag er det etablert 69 lokale nettverk (UNGC, u.å. c). Nettverkene kan forstås som “the implementation arm of the Global Compact on the ground” (UNGC, 2015, s. 8). DNV GL (2015) har trukket frem lokale nettverk som viktige for å skape lokalt engasjement rundt de ti prinsippene og fremme arbeid med landsspesifikke bærekraftsutfordringer. DNV GL (2015). Det argumenteres for at de lokale nettverkene er “... paramount to the ongoing success of the Global Compact” (DNV GL, 2015, s. 163).

Et felles nordisk nettverk

Informantene i vår studie forteller at det i 2003 ble etablert et felles lokalt nettverk for de nordiske landene. Et styremedlem forklarer at de ulike landenes næringslivsorganisasjoner stod for koordineringen av nettverket, og i Norge var dette NHO. Det belyses videre at landene rullerte på koordinering av nettverket, og det var ikke en spesielt aktiv drift, ettersom nettverket ble drevet av folk som ikke hadde det som fulltidsjobb. Det trekkes videre frem at nettverket samlet viktige aktører i Norden, og store norske industribedrifter som Yara og Hydro utgjorde viktige pådrivere. Etter hvert ble det bestemt at det nordiske nettverket skulle avvikles, som blant annet skyldtes at det ble lagt en ny global strategi for UNGC med mål om å «styrke de lokale nettverkene» og «bygge kapasiteten i de forskjellige landene» (Styreleder). Et styremedlem forklarer også at omlegging av finansieringsmodellen stod sentralt for avgjørelsen. Før hadde det vært frivillig å betale medlemskontingent, mens fra 2016/17 ble denne pliktig. Dette gjorde det mulig å drive nasjonale nettverk, som et styremedlem forklarer:

Og dermed så ble det plutselig økonomisk mulig å ansette medarbeidere som kunne arbeide med Global Compact på full tid. Da ble det tatt en beslutning som særlig var drevet frem av Danmark, som da var landet som hadde flest medlemmer i nettverket og størst aktivitet, om at vi deler opp. Dermed splittet vi det nordiske nettverket opp i nasjonale nettverk.

En annen driver for nasjonale nettverk i de nordiske landene var lanseringen av FNs bærekraftsmål i 2015. Disse ga sterkt engasjement i næringslivet og styreleder i UN Global Compact Norge forklarer at man så behov for å ta arbeidet et steg videre og være mer til stede lokalt der selskapene er. Det belyses videre at det var en mulighet til å få en organisasjon som kunne bistå medlemmene mer i implementering av bærekraftsmålene, og bli en plattform for dialog mellom selskaper og sektorer, samt mellom myndigheter og andre viktige samfunnsaktører. Som styrelederen trekker frem ønsket man: «Rett og slett få enda mer engasjement, og fremgang på resultater. For det er jo handling som må til».

4.1.2 UN Global Compact Norges etablering og vekst

Høsten 2018 ble det holdt en generalforsamling som opprettet UN Global Compacts Norges kontor, valgte hvem som skulle sitte i styret og vedtok vedtekter (UNGCN, 2019). Det ble bestemt at navnet UN Global Compact Norge skulle brukes i all kommunikasjon utad, mens den formelle betegnelsen Global Compact Nettverk Norge [GCNN]² brukes i forretningsmessige sammenhenger (ibid). Det norske hovedkontoret var på plass høsten 2019, og det ble det holdt en ny generalforsamling der organisasjonen fikk ytterligere styremedlemmer, og daglig leder ble presentert (ibid). NHO trekkes frem som en viktig aktør i etableringsfasen. Organisasjonen hadde vært med siden etableringen av det nordiske nettverket, og før GCNN fikk faste ansatte var det representanter fra NHO som ledet det administrative arbeidet (ibid).

Da det norske nettverket ble etablert ble over 100 medlemsselskaper med over fra det nordiske nettverket. I dag har nettverket litt over 300 medlemmer (UNGCN, u.å. a), og følgelig har det norske nettverket nesten tredoblet medlemsmassen siden etableringen. Mens dette på én side begrunnes i at de har gått strategisk til verks for å hente inn medlemmer, trekker organisasjonssjefen frem at de har vært godt hjulpet av at bærekraft stadig blir satt mer på agendaen i Norge.

Som følge av UNGCs globale strategi har det både i nasjonal og internasjonal sammenheng lenge vært fokus på å få med de store selskapene med størst avtrykk og påvirkningskraft. I dag er 30 av de 40 største selskapene i Norge medlemmer i det norske nettverket. Fremover vil det imidlertid både på globalt og nasjonalt nivå i større grad fokuseres på å få med små- og

² Vi vil anvende denne forkortelsen om det norske nettverket i resten av oppgaven

mellomstore bedrifter (SMB). Daglig leder forklarer at «... det vi ser nå er at vi trenger den store massen. Så både strategien til UN Global Compact globalt og i Norge går på å engasjere mange flere av de små- og mellomstore bedriftene». Når GCNNs målgruppe er både SMB'er og store selskaper, påpekes det at selv om nettverket har hatt en tredobling i medlemmer utgjør dagens medlemstall en brøkdel av Norges selskaper. Daglig leder påpeker dette:

.. hvis vi skal være helt ærlige og ser overordna på det, så er det ca. 400 000 bedrifter i Norge, med 10 ansatte eller flere. I Norge har vi kun 300 medlemmer, likevel gjør det oss til Norges største bedriftsnettverk for bærekraft. Men det er jo likevel altfor få tatt antall bedrifter i betraktning.

Da medlemskontingenten skulle bli obligatorisk og det skulle opprettes nasjonale nettverk hadde det norske og flere andre lokale nettverk en forventning om at nettverkene ville se et stort frafall i medlemsmassen. Et styremedlem uttrykker at mange oppfattet nettverket som en form for 'greenwashing', der medlemmene fikk et medlemsstempel uten å måtte gjøre annet enn å sende inn en årlig rapport. Antakelsene om utmeldinger skulle vise seg å være feilslått da de aller fleste medlemmene ble værende, og mønsteret med lite utmelding har fortsatt. Daglig leder trekker frem at: «Konklusjonen er at vi ser en veldig klar økning i medlemsmassen. Og veldig lite frafall så langt».

UNGCs lokale nettverk er uavhengige og selvstyrte enheter (UNGC, u.å. a), men jobber også tett med UNGCs hovedkontor i New York. På en side er GCNN derfor en FN-organisasjon, men på andre siden en medlemsorganisasjon. Det norske nettverket har en avtale med UNGCs hovedkontor om hvordan de skal være organisert og at de får bruke UNGCs navn og logo, i tillegg til å ha skrevet under på en mer detaljert avtale om hva de skal gjøre og levere på. Daglig leder i GCNN har derfor tett dialog med den ansvarlige for de lokale nettverkene på UNGCs hovedkontor, og rapporterer blant annet på økonomi til hovedkontoret i New York.

Daglig leder i GCNN rapporterer også til styret i det norske nettverket. Styret velges av medlemmene på den årlige generalforsamlingen, og består først og fremst av medlemmer. I dag beskrives styret slik «Det er store og små bedrifter og aktører som jobber med næringsliv fra hele landet. Bedriftene representerer ulike sektorer og bransjer som sjømatnæring, forskning, resirkulering, mat, og finans» (UNGCN, u.å. c., avsnitt 3). Det er en valgkomité som velger, og som forsøker å få en viss spredning i medlemmer. Om sammensetningen og videre satsning for styret trekker styrelederen frem:

Tidligere har det vært hovedsakelig store, gjerne internasjonale, selskaper som har engasjert seg i UN Global Compact, men dette er nå i endring. Vi ønsker å være en plattform også for SMB'er, slik at de får verktøy og kunnskapen de trenger for å integrere de ti prinsippene og bidra til bærekraftsmålene.

Staben av ansatte i GCNN refereres til som 'sekretariatet'. Sekretariatet har «...den utøvende og løpende rollen mht å realisere GCNNs formål. Styret ansetter leder av sekretariatet. Styret skal vurdere om det er behov for å utarbeide retningslinjer for sekretariatets arbeid» (UNGCCN, 2018, s. 4). Daglig leders oppgave går derfor hovedsakelig ut på å lede organisasjonens arbeid, og sørge for at de leverer resultater og følger opp strategiske mål gjennom teamlederne og deres team.

Den første som ble fast ansatt i en heltidsstilling i GCNN var nåværende daglig leder, som ble ansatt samtidig som en medlemsansvarlig i en mindre stilling, 1. september 2019 (UNGCCN, 2019). Samme høst ble nåværende kommunikasjonssjef ansatt, den gang som studentmedarbeider. Daglig leder belyser at: «Da jeg begynte, var vi kun tre stykker. Jeg var jo egentlig bare leder for meg selv og halvannen person til». På de to årene siden etableringen har ansattstaben vokst og det har blitt etablert tre avdelinger for politikk- og regional, organisasjon, og kommunikasjon. I dag består GCNN av en ansattstab på over 25 personer, med en ledergruppe og en øvrig ansattstab, inkludert studentmedarbeidere. Daglig leder forklarer at dagens ansattgruppe er mangfoldig: «Vi har ansatte fra ni nasjoner blant våre 25 ansatte. Så det er jo ganske stor andel. Så det passer, det er veldig FN».

Daglig leder forteller at det har ligget en strategi til grunn for rekrutteringen av de ansatte til GCNN med tre veiledende kriterier om selvstendighet, kostnadseffektivitet og fagkompetanse. Selvstendighet innebar at alle som ble ansatt skulle kunne lede prosjekter og ta mye ansvar selv om de kom inn som praktikanter. Dette var spesielt viktig i starten da de ikke hadde kapasitet til å følge dem opp, men det påpekes at dette endrer seg nå som GCNN blir større og bedre organisert. Videre var kostnadseffektivitet sentralt, ettersom GCNN hadde et lite budsjett til å starte med. Daglig leder forklarer at de derfor henvendte seg til studenter:

... det var et kostnadsspørsmål for oss, for vi hadde veldig lite budsjett til å begynne med. Så hva gjør du hvis du vil ha flinke dyktige folk, men ikke har mye penger? Da

går du selvfølgelig til studentene, som trenger spennende praksis i utdanningen for å få studiepoengene de har behov for.

Det tredje og siste kriteriet for ansettelser har vært at de ansatte har den fagkompetansen GCNN trengte. Dette innebærer at ansatte skulle ha forretningsforståelse, og ikke minst god forståelse for bærekraft og klima.

Daglig leder forklarer at lederne i GCNN er valgt strategisk utfra områdene de skal jobbe med. Daglig leder hadde fra tidligere lang fartstid innen internasjonalt samarbeid, bærekraft og politisk påvirkning- og kommunikasjon. Han har også vært sentral i å bygge opp en annen FN-organisasjons politiske påvirkningsarbeid og samarbeid med næringslivet. Sett under ett er utdanningsbakgrunnen til ledergruppa generelt fokusert rundt journalistikk, kommunikasjon, politikk og statsvitenskap. Når det gjelder arbeidserfaring har enkelte bakgrunn fra det private næringslivet, og fra skjæringspunktet mellom politikk og privat næringsliv. I tillegg har flere ledere organisasjonserfaring, og fartstid i andre FN-organisasjoner før de startet i GCNN. Daglig leder forklarer om alderssammensetningen i ledergruppa at: «... hvis vi ser nærmere på ledergruppa vår, så vil du se at vi har to 25-åringer og to 40-åringer ... Så vi har både litt erfaring og vi har to veldig unge og dyktige ledere, så det tror jeg er bra».

I GCNNs første årsrapport lyder formålet: «Formålet til UN Global Compact Norge er å styrke norske bedrifters arbeid med bærekraft og samfunnsansvar» (UNGCCN, 2019, s. 4). Etter etableringen av det norske nettverket forklarer daglig leder at det var viktig å avklare hvilken rolle GCNN skulle spille i norsk næringsliv, og hvor organisasjonen skulle posisjoneres blant mange aktører. På denne tiden bestod sekretariatet av daglig leder og kommunikasjonssjefen. Daglig leder forteller om mange styremøter høsten 2019 for å finne ut hvordan de skulle skille seg ut og passe inn blant de andre organisasjonene i Norge, da man ikke ønsket å duplisere noe som allerede var der. Videre hadde daglig leder et mål om å møte 100 bedrifter før jul, som også bidro til å få et bilde av hva det var behov for i det norske næringslivet. Etter hvert ble det tydelig hvilken linje GCNN ville legge seg på, og det beskrives et todelt syn på bærekraft for næringslivet med 'ansvarlig næringsliv' på den ene siden, og 'bærekraft som en businessmulighet' på den andre. I 2019 var det fremdeles en skepsis i næringslivet om hvorvidt man kunne tjene penger på det grønne skiftet, og daglig leder forklarer rundt dette:

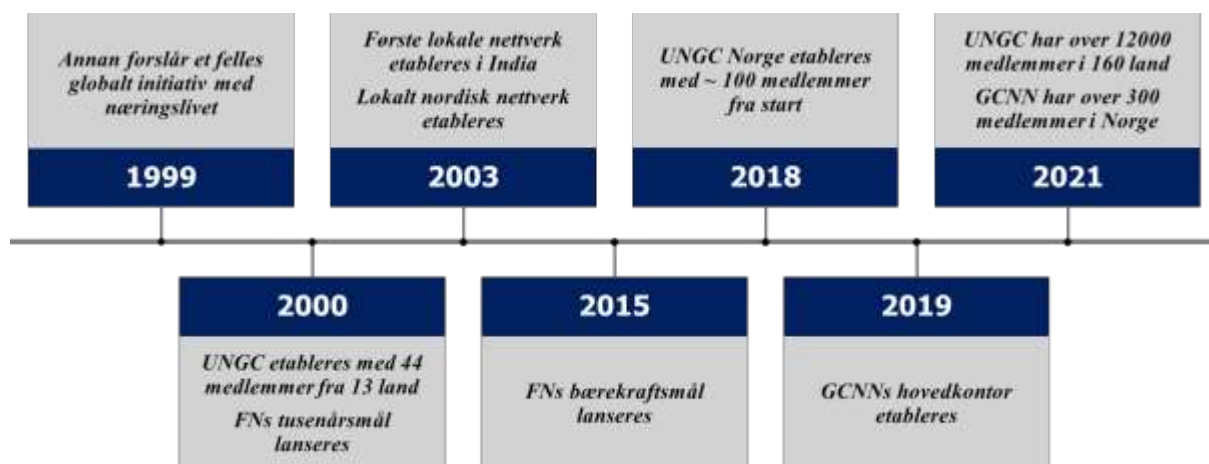
... jeg mener fokuset på bærekraft, som lønnsomhet, og som noe man kan tjene penger på, var noe som manglet litt ... da manglet det akkurat en organisasjon i 2019 som sa: «Hei, det er faktisk masse businessmuligheter i, i det grønne og bærekraftige skiftet».

Det ble tydelig at GCNN kunne bli en stemme for framtidens næringsliv som kunne fremme muligheter og løsninger som ligger i en bærekraftig utvikling. Om rollen de søker å ta kommenterer kommunikasjonssjefen: «Bærekraftens talsmann, stemme og muligheter og løsninger er kanskje den rollen vi prøver å ta». Videre fremhever regionalt ansvarlig at både de ti prinsippene og bærekraftsmålene har vært viktige for å sette retningen for arbeidet i Norge: «... i en norsk kontekst så jobber vi jo selvfølgelig med de ti prinsippene, men vi jobber nesten like mye med bærekraftsmålene overordnet».

Konklusjon

I denne delen vil vi presentere funnene som har kommet frem i kapittel 4.1 og med dette besvare forskningsspørsmål 1: *Hva er den historiske bakgrunnen til feltaktøren?*

Figur 6 illustrerer sentrale historiske hendelser som har blitt belyst i kapittelet.



Figur 5 - Tidslinje over viktige hendelser

Når det gjelder UNGCs medlemsutvikling fant vi at de på lanseringstidspunktet hadde 44 medlemsbedrifter i 13 land. Siden har initiativet hatt en stabil vekst i medlemsmassen, og består i dag av mer enn 12 000 bedriftsmedlemmer i 160 land. Med dette har initiativet blitt verdens største initiativ for et bærekraftig næringsliv. Selv om dette indikerer en tydelig økning belyser funnene at medlemstallet representerer en beskjeden andel, tatt i betraktning UNGCs formål og antall bedrifter globalt.

I forbindelse med UNGCs påvirkning på bærekraftig utvikling i næringslivet fant vi at da UNGC ble etablert jobbet få selskaper med bærekraft, og synet om profittmaksimering var rådende i næringslivet. Funnene indikerer at UNGC har bidratt til å sette bærekraft på agendaen, i tillegg til å definere hva som ligger i et ansvarlig næringsliv og avklare næringslivets rolle i en bærekraftig utvikling. Videre indikerer funnene at prinsippene har bidratt til et felles rammeverk for bedrifters bærekraftsarbeid. Det ser også ut til å ha skjedd en vridning fra et dominerende fokus på profittmaksimering mot at selskaper i større grad jobber opp mot globale utviklingsmål, og ser sammenhengen mellom ansvarlig drift og lønnsomhet. Samtidig ble det belyst at det gjerne foreligger et gap mellom forpliktelse til UNGCs prinsipper og handling, og at UNGC i mindre grad har bidratt til operasjonalisering av prinsippene i medlemsselskapenes virksomhet. Det belyses behov for dypere integrering av både UNGCs prinsipper og FNs bærekraftsmål i medlemmenes virksomhet for å nå FNs bærekraftsmål. Vi finner at de lokale nettverkene belyses som viktige både for å sikre videre vekst og forankre UNGCs ti prinsipper lokalt. Antallet lokale nettverk har vokst til 69 i dag.

I tilknytning til utviklingen av det norske nettverket, GCNN, finner vi at det har vært en tredobling i medlemsmassen på de to årene siden nettverket ble etablert, fra omtrent 100 til over 300. Vi finner også at det har vært en betydelig økning i ansattstaben, som har gått fra to personer til over 25. GCNN fremmer et fokus på muligheter og løsninger for bærekraftig utvikling i næringslivet, og er underlagt FN og det globale UNGC-nettverket. Samtidig er GCNN en medlemsorganisasjon, der spesielt store virksomheter er representert i styret, mens det fremover også vil satses mer på SMB'er. I det påfølgende delkapittelet vil vi redegjøre for GCNNs arbeid for å fremme en bærekraftig utvikling.

4.2 GCNNs arbeid for bærekraftig utvikling

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for empiriske funn relatert til studiens andre forskningsspørsmål: *Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har forankringen til feltaktørens nøkkelpersonell i dette arbeidet?*

Flere medlemsselskaene i studien har formidlet at de i stor grad er involvert i det globale nettverket fremfor det norske, og aktivitetene som utføres av UNGC globalt. På bakgrunn av

oppgavens omfang og forsknings spørsmål har vi søkt å begrense funnene til arbeid som gjøres av GCNN konkret. Det kan derfor være aktiviteter som medlemmer i studien er involvert i globalt, men som ikke vil komme frem her. Ettersom GCNN jobber tett med UNGC og noe av arbeidet til GCNN er direkte koblet med det globale nettverket vil UNGC likevel omtales i enkelte deler.

4.2.1 Grenser for medlemskap og arbeid for politisk innflytelse

Grenser for medlemsskap

GCNN har et overordnet oppdrag fra FN om å få med så mange selskaper som mulig, og har jobbet aktivt med medlemsrekruttering siden etableringen. I dag har de et organisasjonsteam, hvis hovedfokus er å rekruttere medlemmer og utvikle medlemstilbudet. Rekrutteringen skjer i stor grad ved at GCNN aktivt når ut til potensielle medlemmer. Organisasjonssjefen forklarer at dette arbeidet innebærer at «...vi prospekter, vi ringer dem, inviterer dem, får dem til å komme, tar møter med dem, altså, ja, det er en ganske aktiv prosess».

Både bedrifter og organisasjoner kan søke medlemskap i GCNN, men det er noen overordnede eksklusjonskriterier som setter grenser for hvem som får være med. Disse er satt globalt og går på at medlemmer ikke skal være involvert i produksjon av tobakk eller klasebomber, samt ikke er underlagt en FN-sanksjon (UNGC, u.å. d). Før et selskap godkjennes som medlem gjøres det derfor en due-diligence av selskapet. Flere informanter trekker frem at de fleste som ønsker ikke har noen problemer med å bli med i GCNN, og det stilles ikke krav til hvor langt selskapet har kommet i sitt bærekraftsarbeid. GCNN åpner også for medlemskap og samarbeid med en rekke aktører utover bedrifter, og har et generelt syn om at ingen er direkte konkurrenter. De ansatte deler en innstilling om å være åpne og samarbeidsfokuserede, og kommunikasjonssjefen påpeker: «som en FN-aktør, at vi er åpne for alle og samarbeider med alle ... det tror jeg er utrolig viktig, at vi ikke er en sånn eksklusiv, si klubb, da».

For å bli medlem i GCNN må selskapets øverste leder signere på at selskapet forplikter seg til å implementere UNGCs ti prinsipper i virksomheten, samt til å iverksette tiltak som støtter opp om FNs bærekraftsmål. Selskapene må videre levere en årlig «Communication on Progress»-rapport [COP] som belyser selskapets fremgang på prinsippene. I tillegg må de besvare en egevaluering på hvor langt selskapet har kommet innenfor ulike temaer. Basert

på det som kommer frem i COP'en og egenevalueringen grupperes selskapene i tre nivåer for rapportering, henholdsvis Advanced, Active eller Learner (UNGC, u.å. e).

Hittil har GCNN operert med to ulike typer medlemskap. 'Participant' er for selskaper som anser seg som bærekraftsledere, mens 'Signatory' er for selskaper som uttrykker støtte til de ti prinsippene (UNGCN, u.å. d). Det er også en prismessig forskjell, der førstnevnte er mer kostbart, og de to kategoriene har ulik tilgang til GCNNs interne ressurser. Participant-medlemmene har blant annet tilgang til et digitalt læringsakademi med kurs som Signatory-medlemmene ikke har tilgang til. Det informeres om at de skal gå bort fra todelingen i medlemskap, og samle alt under ett. Organisasjonssjefen trekker frem at en grunn til dette er at: «... det er for lite forskjeller mellom de to, og det ender opp med at folk bare velger signatory fordi det er billigst». Dette synet bekreftes av bærekraftsansvarlig M2 som forklarer at de valgte den billigste kategorien, da de ikke anså den ekstra oppsiden ved 'Participant' som tilstrekkelig for å veie opp for den ekstra kostnaden:

Vi har forståelse for at UN Global Compact må finansieres, men vi synes også at det er ganske dyrt. UNGC har flere nivåer. Vi har valgt å ikke være *Participant* men *Signatory*. Vi følger også *action platforms* tett, men [har] valgt å ikke være en del av plattformen. I hovedsak fra et kost/nytte-perspektiv.

I medlemsrekrutteringen har det vært viktig å ha et medlemstilbud som fremstår verdifullt og relevant, og utviklingen av medlemstilbudet har vært preget av en bedriftstankegang. Tilbudene og aktivitetene er utviklet basert på ønsker og behov medlemmene har, og skal også sørge for at nåværende og potensielle medlemmer ser at det er verdi i det GCNN gjør. Organisasjonssjefen forklarer at «Vi mener at vi leverer noe som er verdifullt for medlemmene, og det mener mange av medlemmene også, derfor blir de».

GCNN ønsker bevisst ikke å oppfattes som en sertifiseringsordning. Daglig leder forklarer at medlemskapet dermed ikke tilsier at medlemmer er «grønn eller bærekraftig eller snill eller slem». Flere av GCNNs ledere påpeker at GCNN har mottatt kritikk, blant annet fra andre NGO's, for å være for lite forpliktende, og at medlemmer kan være med uten å gjøre så mye i praksis. Det trekkes imidlertid frem at ved å ikke bare slippe inn de beste kan de også jobbe med selskapene som har kommet kortest med bærekraftsarbeidet sitt. Organisasjonssjefen forklarer at «de beste gjør allerede veldig mye, vi må hjelpe de som ikke er best også, det er jo de som trenger mest hjelp, det er der det er størst potensiale».

Når det gjelder medlemsselskapenes syn på verdien av å være medlem trekker samtlige bærekraftsansvarlige i studien frem at de ti prinsippene og bærekraftsmålene er viktige for å ha et utgangspunkt for hvordan man snakker om bærekraft. Bærekraftsansvarlig M1 påpeker at de ti prinsippene fremdeles utgjør «gullstandarden for samfunnsansvar». Prinsippene trekkes også frem som sentrale for å danne et felles målbilde av bærekraft. Bærekraftsansvarlig M3 beskriver rundt dette:

Vi ser UN Global Compact som en viktig arena som bidrar til å lage felles målbilde for næringslivet... Med de ti prinsippene har UN Global Compact definert et minimumskrav til bedrifter.

Medlemsselskapene trekker spesielt frem at UNGC har vært verdifullt på det som går på samfunnsansvar. Medlemmene formidler generelt at de ønsker å være ansvarlige, og et medlem belyser dette som utgangspunktet for sitt medlemskap: «Vi har jo sett nytten av dette lenge, og da har det jo i utgangspunktet vært det som går på samfunnsansvaret vårt, gjøre ting riktig og ordentlig».

Arbeid for politisk innflytelse

GCNN jobber på ulike politiske arenaer for å oppnå innflytelse på politiske beslutninger. Før de fikk flere ansatte stod daglig leder for dette arbeidet og fra starten av inkluderte dette å delta på stortingshøringer. Etter hvert fikk GCNN et regional- og politikkteam som ble ansvarlig for all politisk påvirkning på nasjonale og regionale myndigheter. Dette gjorde at de kunne jobbe mer strategisk med politisk påvirkning. Regionalt ansvarlig forklarer at det i dag er det stor bredde i påvirkningsarbeidet, som blant annet inkluderer dialog med departementer og politikere på tvers av partier, innsending av forslag til lovendringer og høringsinnspill til nesten samtlige stortingskomitéer, deltakelse på stortingshøringer samt å kommentere på pengebruken i statsbudsjettet. Nylig sendte de eksempelvis inn et høringsinnspill om den nye åpenhetsloven som trer i kraft juli 2022 og vil påvirke bærekraftsrapporteringen til rundt 9000 norske virksomheter. Forslaget la opp til ytterligere operasjonalisering og formalisering av de ti prinsippene, men ble ikke vedtatt:

Virksomhetene legger FN global compacts ti prinsipper for ansvarlig næringsliv og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter til grunn for arbeidet med ansvarlig næringsliv og rapportering (UNGCN, u.å. e., s.1).

Videre har GCNN blant annet sendt inn et foreløpig innspill i Norges nasjonale handlingsplan for å nå bærekraftsmålene, der de trekker frem at tett dialog med næringslivet vil bli avgjørende for en grønn omstilling (UNGCN, 2020). GCNN er også foreslått inn i en nasjonal innsatsgruppe med fokus om å nå bærekraftsmålene innen 2030 (Tvedt, 2021). Gruppen ble foreslått av den forrige regjeringen, og om denne blir stående vil den ledes av statsministeren (ibid), og kommunal- og moderniseringsministeren, finansministeren, utviklingsministeren og klima- og miljøministeren vil inngå som faste medlemmer. I tillegg til UNGCN vil også lederne av KS³, ForUM⁴, NHO⁵, LO⁶ og SDG Norge⁷ være faste medlemmer i gruppen. Regionalt ansvarlig forklarer at GCNN da vil representere næringslivet inn i gruppen sammen med NHO.

GCNN jobber nå med en ny politisk strategi og regionalt ansvarlig forklarer at de da ønsker økt fokus på tiltak som kan stilles overfor bedrifter «for at de i større grad skal ansvarliggjøres på de ti prinsippene». Flere av GCNNs informanter belyser en balansegang mellom å stille selskaper mer ansvarlig på den ene siden, men på den andre siden sørge for at medlemmenes ønsker står i fokus. GCNN er ikke en politisk organisasjon, men en medlemsorganisasjon som skal prioritere medlemmenes behov, og jobbe for tiltak som medlemmene skal klare å gjennomføre. Derfor fokuserer de på å jobbe med både krav og incentiver i det politiske arbeidet. Eksempelvis fremmer GCNN et syn om at etterlevelse av de ti prinsippene kan føre til at selskapet tiltrekker seg mer kapital, og eksempelvis kan gi konkurransefordeler i anbudsprosesser bedriftene deltar i (UNGCN, u.å. f).

Regionalt ansvarlig påpeker at det også er i medlemmenes interesse å få krav som ansvarliggjør selskaper i større grad. Dette forklares eksempelvis i at mange av medlemmene gjør det relativt godt på bærekraft, og ønsker også at selskapene som har kommet kortere skal bli bedre. Regionalt ansvarlig forklarer rundt dette:

De [medlemmene] har jo en interesse av at lover og regler forplikter de [andre selskaper] til å bærekraftsrapportere, eller å respektere menneskerettigheter og de vil jo hele tiden at både internasjonalt og nasjonalt, bedrifter de konkurrerer med skal ha

³ Kommunesektorens organisasjon

⁴ Forum for Utvikling og Miljø

⁵ Næringslivets Hovedorganisasjon

⁶ Landsorganisasjonen i Norge

⁷ Nasjonal komité for agenda 2030 i høyere utdanningssektoren

de samme kravene som de da har stilt til seg selv gjennom oss. Så vi ser jo det at de som vi jobber med, de er jo progressive på mye av dette.

Medlemmene i vår studie trekker også frem GCNNs aktive politiske engasjement. Bærekraftsansvarlig M2 kommenterer at: «jeg opplever jo at de er ganske aktive, proaktive, på mange områder, og at de er en høringsinstans på mange områder ... blir involvert i veldig mye». Muligheten til å påvirke krav og rammevilkår gjennom GCNN belyses av flere medlemmer som en viktig motivasjon for medlemskapet. Flere vektlegger da betydningen av at det er en FN-organisasjon som gir tilgang til et stort nettverk og mulighet til å løfte spørsmål på store scener. Bærekraftsansvarlig M3 påpeker at FN har høy anerkjennelse blant myndigheter og næringsliv, og argumenterer for at dette er en grunn til at de tiltrekker seg medlemmer: «Så det er jo klart at de klarer å tiltrekke seg de største bedriftene på en helt annen måte enn andre bærekraftsnettverk ... De har en internasjonal scene og arena som er på et annet nivå». Bærekraftsansvarlig M1 utdyper hvilken betydning tilknytningen til FN har for dem:

Forankringen i FN er viktig for oss. Der kan vi jobbe opp mot myndigheter og problemstillinger knyttet til rammevilkår og skape felles løsninger, for å nå bærekraftsmålene. Det er vi alle interessert i. Det er jo også der mange av de internasjonale reglene settes, så det er viktig å være på den arenaen.

Flere medlemmer bekrefter også synet på at næringslivet har behov og ønske om ytterligere reguleringer, men det påpekes at dette må være forutsigbart:

... jeg ser jo også i samtaler med næringslivsledere rundt omkring og selskaper, at det er et skrikende behov for rammer fra myndigheter overalt, på store spørsmål som klima, og bærekraftsmålene generelt. Og nå skjer det jo positiv utvikling, men det er jo ikke nok... og det som er veldig viktig er forutsigbare rammevilkår, det er ekstremt viktig for at næringslivet skal ta langsiktige beslutninger. (Bærekraftsansvarlig M1).

Det belyses at medlemsselskapene kan bidra til å påvirke krav og reguleringer ved å bringe industrispesifikk kunnskap til bordet. Da kan de gi tilbakemelding på hva som fungerer og ikke, og hva næringen trenger for at de i praksis kan bli mer bærekraftige. På den måten kan man få politikk som fungerer i praksis, og da er det viktig å ha arenaer for deling av slik informasjon, slik UNGC og GCNN tilrettelegger for i dag.

4.2.2 GCNNs verktøy for medlemmer

Fundamentet for UNGC og GCNN, med de ti prinsippene og FNs bærekraftsmål i bunn, utgjør et overordnet rammeverk for hvordan selskaper skal sikre bærekraftig utvikling. Et verktøy som står sentralt og som skal bidra til operasjonalisering av de ti prinsippene i medlemsselskapene, er bærekraftsrapporteringen «Communication On Progress», som medlemmene er forpliktet til å utarbeide. COP'en har et fleksibelt format, og selskapene kan velge om de vil levere den som et enkeltstående dokument, som del av selskapets bærekraftsrapport, eller som del av selskapets finansielle rapport (UNGC, u.å., e). Omfanget av rapporten kan tilpasses etter hvor langt selskapene har kommet i sitt bærekraftsarbeid (ibid).

UNGC tilbyr mer enn 200 praktiske verktøy som medlemmer, herunder medlemmene i lokale nettverk, har tilgang til. Disse kan frivillig anvendes for å jobbe strategisk med bærekraft, på alt fra målsetting til måling og rapportering (UNGC, u.å. f). Et eksempel på et slikt verktøy er *SDG-Compass* (Figur 6). Dette ble lansert samme år som FNs bærekraftsmål, og skal belyse hvordan selskaper kan tilpasse sin strategi, samt måle og administrere bidraget sitt til realiseringen av bærekraftsmålene (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).



Figur 6 - *SDG Compass* fra “*SDG Compass*”, s. 5, av Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

I tillegg til enkeltverktøy som *SDG Compass* har UNGC utviklet mer omfattende styringsmodeller som kan hjelpe selskaper å komme videre i sitt bærekraftsarbeid, eksempelvis *UN Global Compact Management Model* (UNGC & Deloitte, 2010) og *Blueprint for Business Leadership on the SDGs* (UNGC, 2017). Medlemsselskapene i vår studie trekker

ikke frem eksempler på at de anvender noen av UNGCs konkrete verktøy og modeller i sin virksomhetsstyring for bærekraft, utover den obligatoriske COP'en.

Selv om de ti prinsippene fungerer som en overordnet tilnærming til næringslivets bærekraftsarbeid, uttrykker medlemmene behov for å se til løsninger utviklet av mer tekniske aktører når det gjelder etterlevelse av prinsippene i praksis. Bærekraftsansvarlig M4 utdyper at selv om prinsippene og bærekraftsmålene har vært viktige for blant annet å skape engasjement og dialog for bærekraft, er det behov fremover for å snakke mer teknisk om hvordan man skaper konkret handling:

Etter hvert som bedrifter har jobbet litt med bærekraft så synes jeg kanskje at vi skal ikke snakke kun om bærekraftsmålene, men snakke mere om typisk Science-based targets og hvordan man konkret oppnår klimamålene ... hva kan man faktisk gjøre på de forskjellige konkrete initiativene, ved å faktisk kutte utslipp eller øke innovasjonsgraden din. I tillegg se internt på eksempelvis å benytte grønn energi samt løfte leverandører... Dette påvirker oss også kanskje rapporteringsteknisk sett; hvordan man jobber med taksonomien og investeringssiden der, og hvordan det da slår ut for selskapet vårt... derimot føler jeg i hvert fall rent personlig at bærekraftsmålene er viktige for å skape engasjement internt... Men teknisk når jeg skal jobbe med det så liker jeg bedre, å jobbe med andre og enklere målbare faktorer, for å faktisk skape endring.

Det belyses videre at andre initiativer, som *Carbon Disclosure Project*⁸ [CDP] eller *Science Based Targets*⁹ [SBTi] i større grad enn UNGC har hatt direkte påvirkning på hvordan selskapets virksomhetsstyring, og spesielt rapportering, foregår. Dette utdypes som følger:

...det [virksomhetsstyringen] vet jeg ikke om UNGC Norge har påvirket så veldig altså. Selve virksomhetsstyringen er jo kompleks selvsagt ... sånn rent strukturelt i forhold til hvilke styringsprinsipper vi har og hvor vi rapporterer hva så vet jeg ikke om akkurat UN Global Compact har endra den. Da er det vel mere, ja, det tekniske inn i finansrapportering eller tekniske inn i Carbon Disclosure Project, eller om det er inn i Science Based Targets – altså den type ting påvirker jo hvordan vi rapporterer og

8

[Home - CDP](#)

⁹ [Ambitious corporate climate action - Science Based Targets](#)

hvordan vi bruker de forskjellige mekanismene. Men akkurat UN Global Compact tror jeg egentlig ikke har påvirket det direkte. (Bærekraftsansvarlig M4).

Det kan trekkes frem at UNGC har partnerskap og samarbeid med en rekke aktører som bidrar til mer tekniske løsninger for operasjonalisering av bærekraftspraksiser, inkludert SBTi og CDP. Eksempelvis er organisasjonen SBTi et samarbeid mellom, UNGC, CDP, World Resources Institute og World Wide Fund for Nature (SBTi, 2021), og jobber for hvordan bedrifter kan sette vitenskapsbaserte mål i tråd med Parisavtalen (ibid). I tillegg skjer utarbeidelsene av verktøy, rammeverk, retningslinjer og rapporter som UNGC tilbyr ofte i samarbeid med andre aktører. Dette kan være eksperter fra eksterne aktører som besitter dypere teknisk kompetanse, som Global Reporting Initiative [GRI] eller ulike kompetansehus. *SDG Compass*, som illustrert i figur 6, er eksempelvis utviklet i samarbeid mellom GRI, UNGC og the World Business Council for Sustainable Development (GRI, UNGC, WBCSD, 2015).

I tillegg til å benytte seg av eksterne partnerskap trekker UNGC på den omfattende kunnskapen som befinner seg i medlemsmassen. Flere av de bærekraftsansvarlige i vår studie påpeker at de har bidratt som rådgivere i utarbeidelsen av eksempelvis rapporter og retningslinjer som UNGC utvikler globalt. I GCNNs strategi for 2021-2023 (UNGCN, u.å. g) kan det bemerkes at et av fokusområdene er å fremme kollektiv handling for bærekraftsmålene. For å oppnå dette har de et strategisk mål om å prioritere partnerskap knyttet til påvirkning, konkrete løsninger og forretningsmuligheter (ibid).

For å fremme forretningsmulighetene i en bærekraftig utvikling og tilrettelegge for at medlemmene kan gripe disse, har GCNN valgt å fokusere på løsningsplattformer. Dette er en modell utviklet av UNGC som det norske nettverket har valgt å videreutvikle og satse på nasjonalt. Løsningsplattformer forklares som «et nettverk eller en arbeidsgruppe som finner konkrete løsninger på bærekraftsutfordringer» (UNGCN, u.å. h., avsnitt 3). I dag har de etablert løsningsplattformer for sirkulære forretningsmodeller, Arktis, finans, hav og matsystemer. Hver løsningsplattform går igjennom fire faser: forprosjekt, idé-fase, diskusjonsfase og implementering (ibid). Organisasjonssjefen forklarer at de først samler UNGC rundt 100 bedrifter til en interessentdialog, og deretter samles omkring 30 bedrifter for å jobbe med konkrete prosjekter og utfordringer de har. Daglig leder forklarer om hvordan dette kan foregå:

... for eksempel i innovasjonsprosessen så møtes jo 30, 30 aktører for eksempel innen havområdet, de møtes ofte over mange måneder på enkeltsesjoner, og da blir det viktig for oss å lage en god prosess ut av det.

Tre av medlemselskapene i vår studie er del av en nasjonal løsningsplattform, men utbroderer ikke hva dette innebærer for dem. Ett av medlemselskapene er ikke med i en løsningsplattform, men har likevel bidratt i plattformene ved å dele kunnskap der de kan. Bærekraftsansvarlig i sistnevnte selskap belyser at en av grunnene for at de ikke er med i en løsningsplattform er at det oppfattes som noe uklart hva de norske plattformene går ut på:

UNGC har etablert det de kaller *action platforms*. I Norge er dette tatt videre i f. eks havplattform. Innholdet i disse kan være uklart, og når vi ikke forstår dette, så tror vi det ikke er lett for andre heller.

4.2.3 Tilrettelegging og opplæring for bærekraft

Når det gjelder utforming av bærekraftsrapporteringen (CoP) tilrettelegger UNGC for utarbeidelse av denne. UNGC globalt og GRI har også inngått samarbeid, og har utarbeidet et rammeverk for rapportering av GRI som oppfyller kravene til bærekraftsrapporteringen (CoP) (UNGC, 2013b). Så lenge minimumskravene for innlevering innfris, kan medlemselskapene avgjøre hvordan de vil levere COP'en. Minimumskravene innebærer en uttalelse fra øverste leder for å vise støtte og forpliktelse til de ti prinsippene og UNGC, at selskapene leverer inn COP'en og at de viser til både tidligere resultater, men også videre arbeid med implementering av de ti prinsippene (UNGCN, u.å. i).

UNGC globalt har utviklet en portal for medlemselskapenes bærekraftsrapportering (CoP) hvor det også er tilgjengeliggjort guider for hvordan rapporteringen kan gjennomføres i praksis (UNGCN, u.å. i). På UNGCs nettsider kan selskaper finne veiledning for å utarbeide og levere en tilstrekkelig bærekraftsrapport, og det er også gjort tilgjengelig en grunnleggende mal for utforming til selskaper som har behov for det (UNGC, u.å. e).

I tillegg til at medlemmene i GCNN har tilgang til verktøy og modeller utarbeidet globalt, har det norske nettverket hatt fokus på å bidra til økt bærekraftskompetanse i medlemselskapene. GCNN tilbyr derfor en rekke kurs og opplæringsressurser, både på ansvarssiden om hvordan

bedrifter kan redusere deres negative påvirkning på en bærekraftig utvikling, og på mulighetssiden om hvordan å gripe bærekraftige forretningsmuligheter. Organisasjonssjefen belyser hva slags type kurs det kan være:

... på ansvarlig næringsliv så tilbyr vi kursing i hvordan sette vitenskapsbaserte klimamål. Det er jo operasjonalisering. Vi tilbyr kursing i hva er GRI-standarder, hva er PRI? Hva er CDP? Vi henter inn eksperter, vi bygger kompetanse for dem. Og så er det jo på direkte operasjonalisering, altså, hvordan utvikle produkter, tjenester, innovasjonsprosesser for å levere noe som er bærekraftig da.

Eksempelene i sitatet utgjør en liten håndfull av kurstilbudet, og andre eksempler er kursing om likestilling, mangfold, styrekompetanse på bærekraft og integrering av bærekraftsmålene i strategiske beslutninger. Regionalt ansvarlig trekker frem at kurstilbudet er i kontinuerlig utvikling, og i stor grad avhenger av hva som etterspørres av medlemmene. For å imøtekomme medlemmenes behov har GCNN utstrakt dialog både med medlemmer, styret, fagutvalg og andre aktører langt utover medlemsmassen om hva det er viktig at de prioriterer. Nå som det er fokus på vitenskapsbaserte mål velger de eksempelvis også å kjøre en kursmodul på det.

Samtidig som GCNN utvikler tilbud basert på hva som etterspørres av medlemmene, er de også opptatt av å stille krav til medlemsselskapene. Eksempelvis sendte GCNN både inn høringsinnspill for å påvirke innholdet i åpenhetsloven, men nå som loven er vedtatt tilbyr de kurs og opplæring i hvordan medlemmene kan omstille seg endringene som loven medfører. Det handler følgelig om å både stille krav til medlemsselskapene, men også om å tilby det som trengs for at medlemsselskapene skal kunne imøtekomme disse. Organisasjonssjefen formulerer det slik: «Stille krav, og stille opp».

Flere av GCNNs ledere trekker frem at tilrettelegging for deling av god praksis og erfaringer mellom medlemmer er sentralt for at selskaper skal lære av hverandre og komme videre i sitt bærekraftsarbeid. Styrelederen forklarer at «det er et viktig element av arbeidet. At man fasiliterer deling av god praksis». Deling av god praksis gjøres blant annet gjennom podkast, sosiale medier og gjennom guider utarbeidet av og basert på medlemmers erfaringer, men også gjennom diskusjoner i ulike nettverk som medlemmene kan engasjere seg i. Styrelederen trekker frem et eksempel på en guide som utvikles i det norske nettverket:

... det jeg sitter med nå for eksempel; hvordan kan sjømatnæringen etablere klimamål. Hva er erfaringer med det? Og her har vi samlet inn caser fra mange selskaper globalt på hvordan de har gått frem; hva som har vært vanskelig, hva de har sett har fungert, slik at man kan spre erfaringer og gjøre det enklere for flere å komme i gang og sette klimamål.

Ledere i GCNN trekker frem i intervjuene at medlemsselskapene gjerne sitter på større bærekraftskompetanse enn dem selv, og at de derfor trekker på medlemmenes kunnskap for å tilrettelegge for kunnskapsdeling. Regionalt ansvarlig i GCNN har en opplevelse av at medlemmene ønsker å dele sine erfaringer: «jeg opplever at bedriftene har en veldig stor interesse av å lære hverandre ting, fordi de er stolte av det de gjør, hvis de gjør noe bra, og har ikke så veldig stor vegring for å dele det». Dette synet støttes opp av bærekraftsansvarlig M2 som i størst grad er involvert i det globale nettverket, men likevel anser det som viktig å bidra med kunnskap inn i det norske:

Vi mener at vårt ansvar her [i GCNN] er å dele mye av det vi kan og de erfaringer vi har. Vi synes vi er ganske langt framme i forhold til mange andre, og mener vi har et ansvar å trekke andre med.

Det at medlemsselskapene ofte er på forskjellige steder i sitt bærekraftsarbeid, trekkes frem som en utfordring for utviklingen av kurstilbud i GCNN, da utbyttet fra kursene varierer ut fra selskapets nivå og hvilket nivå GCNN legger kursene på. Regionalt ansvarlig i GCNN forklarer at de søker å hensynta dette, men at det er vanskelig: «Vi prøver å differensiere det der vi kan, men det finnes jo grenser for gradering. Vi kan ta avansert og lett, men vi kan ikke ha ti forskjellige nivåer». Bærekraftsansvarlig M2 belyser at det for dem oppfattes som lite å lære i det norske nettverket, ettersom selskapet har global virksomhet og har kommet relativt langt i sitt bærekraftsarbeid «Det er ganske stor forskjell på vår virksomhet eller om du driver med en kaffebar ikke sant ... Det er lite å lære for oss. Det høres litt arrogant ut, men når vi prioriterer ressurser så får vi mindre ut av det».

Medlemmene i GCNN har også tilgang på veiledende materiale som kan tas i bruk av enkelt-selskaper etter eget behov gjennom UNGC globalt, i form av blant annet rapporter og guider. GCNNs styreleder belyser imidlertid at det er et omfattende ressursbibliotek som kan gjøre det vanskelig for hver enkelt bedrift å finne frem til det som er relevant for deres selskap:

...det er et hav av rapporter, studier og guidelines i Global Compact-systemet. Så er kanskje utfordringen vår i det norske nettverket at vi må gjøre det lett å finne fram til det som er relevant for våre medlemmer og i norsk sammenheng, men det er i hvert fall mye informasjon og gode verktøy å benytte seg av.

GCNN er nå i planleggingsfasen av et nytt kompetanse- og innovasjonsprogram kalt Transition 2030, som skal bidra til at virksomheter når bærekraftsmålene de har satt seg mot 2030. Her vil de ulike kurstilbudene og innovasjonsprosessene GCNN tilbyr i større grad samkjøres og settes i system. Daglig leder utdyper hva dette vil innebære:

... vi har jo mange av enkeltaktivitetene, for de har vi holdt på med de to siste åra. Men nå setter vi det i system og i sammenheng, og gjør det mer tilgjengelig også, så det er lettere og du får et pensum over alle aktivitetene vi har for mer bærekraftige bedrifter.

Per i dag er tanken at programmet vil deles i 24 ulike moduler basert på hvilket nivå selskapet er på. Dersom et selskap eksempelvis aldri har vært borti klimaregnskap eller bærekraftsmål vil de starte fra begynnelsen, mens for et selskap som har kommet lengre på bærekraft kan det være spesifikke moduler eller innovasjonsprosesser de ønsker å være med på.

4.2.4 GCNNs profil og posisjon i det norske næringslivet

Tilknytning til FN og verdens største bærekraftsinitiativ, UNGC

I GCNN har tilknytningen til både FN og det globale UNGC-nettverket vært viktig for profileringen av organisasjonen. Tilknytningen har blitt fremmet i kommunikasjonsarbeidet, og kommunikasjonssjefen fremhever betydningen av tilknytningen til FN som følger: «...vi er den norske armen av en FN-organisasjon, ikke sant. Det er viktig, det taler til mange, å være en nøytral part». Derfor har de blant annet vært konsekvente på å bruke det fulle navnet; UN Global Compact Norge. Regionalt ansvarlig belyser hvorfor de er opptatt av å fremme GCNNs tilknytning til UNGC: «... globalt er man jo verdens største bedriftsinitiativ for bærekraft ... og man er jo naturligvis opptatt av at folk skal kjenne til bredden av organisasjonen og hvor mange bedrifter som er en del av initiativet globalt». For få fremme organisasjonens arbeid trekkes det frem at god dialog med nyhetsredaksjoner og pressen har vært viktig. Ukentlig kommenterer eksempelvis regionalt ansvarlig på bærekraftnyheter på TV.

Medlemsselskapene er også opptatt av at GCNN er en FN-organisasjon. Dette begrunnes blant annet i at FN står sterkt i næringslivet, og skiller seg ut fra andre bærekraftsinitiativer ved at man møtes på et internasjonalt nivå. Dette gir større mulighet for påvirkning på den viktige arenaen som FN er. Bærekraftsansvarlig M3 forklarer hva dette betyr for næringslivet: «Det å jobbe med UN Global Compact, og dermed også FN-systemet, gir næringslivet mulighet til å jobbe opp mot myndighetene og oversette internasjonale mål til hvordan vi som bedrift kan bidra».

Samarbeidsfokus og viktige aktører i GCNN

Samarbeid er svært sentralt for hvordan de ansatte i GCNN arbeider. Det samarbeides med aktører på tvers av bransjer og næringer, både i form av medlemmer og andre aktører, og selv styret består av en sammensetning av medlemmer. Organisasjonssjefen sier følgende om GCNNs innstilling til samarbeid: «Vi ... er veldig ekstremt samarbeidsfokuserte ... vi samarbeider så og si med alle som ønsker å samarbeide med oss, som vi mener har noe å fare med». Samarbeidene med aktører kan være med GCNN direkte, men GCNN tilrettelegger også for samarbeid mellom medlemmer, og mellom medlemmer og andre aktører. Regionalt ansvarlig i GCNN sier det slik: «...vi har en rolle, og et mål også, om å samle og koordinere, enten det er bedrifter selvfølgelig som er det viktigste, eller å samle andre aktører som prøver å løse barrierer for en bærekraftig utvikling». Det belyses at noen aktører GCNN samarbeider med er norske myndigheter, kommuner, fylkeskommuner, universiteter, næringslivet, andre organisasjoner, Skift, Norad, Etisk handel, LO, KS, andre FN-organisasjoner i Norge og andre interesseorganisasjoner. Noen av de nevnte er også medlemmer i GCNN.

Det er flere store aktører som er medlemmer i GCNN. Regionalt ansvarlig nevner et eksempel og sier at det har vært veldig viktig å ha god dialog med bedrifter i regionene, særlig store og viktige bedrifter som påvirker andre bedrifter: «... det er viktig for oss å ha god dialog med betydningsfulle aktører i et fylke, fordi de setter rammene for mange andre, og kan gi oss verdifull tilgang på bedrifter som trenger å eksponeres for å arbeide med bærekraft». Videre nevner regionalt ansvarlig at store og viktige aktører i regionene ofte er medlem i UNGC fra før, og at de ser en stor effekt av å få de med. Det har også vært viktig å bygge nettverk med klynger av bedrifter, næringsforeninger eller organisasjoner som samler flere bedrifter, ettersom samarbeid med slike aktører kan gi GCNN en inngang til potensielle medlemmer.

Medlemsselskapenes tilslutning og GCNNs oppfølging av forpliktelser

GCNN samler medlemsselskaper fra ulike industrier og sektorer, og de bærekraftsansvarlige i studien vår nevner flere grunner til at de anser det for å være viktig å være medlem i GCNN. Det trekkes frem at det er en viktig arena for samarbeid, at tilknytningen til FN er viktig, at det gir mulighet for å bli lyttet til, samt at det muliggjør samarbeid for å nå bærekraftsmålene. Bærekraftsansvarlig M3 mener UNGC bidrar til å forme næringslivets innsats for å nå FNs bærekraftsmål: «Vi har hatt et veldig tett forhold med UN Global Compact, og synes de gjør et ekstremt viktig arbeid med å tolke hvordan næringslivet skal forholde seg til bærekraftsmålene».

Gjennom medlemskapet oppmuntres medlemsselskapene til å fokusere på bærekraftig utvikling relatert til egen drift, ved å implementere UNGCs ti prinsipper. Det trekkes frem at andre organisasjoner som samler aktører fra næringslivet gjerne er bransjespesifikke, mens GCNNs arbeid spenner på tvers av bransjer: «...vi er bransjeoverskridende. ... Så vi jobber på tvers, mens mange av de andre aktørene er satt opp i bransjeforeninger, rett og slett i mer silotenkning» (Daglig leder).

Arbeid med og rapportering på progresjon med UNGCs ti prinsipper er en medlemsforpliktelse, men utover innlevering av bærekraftsrapporteringen (CoP) er det ingen direkte oppfølging av hvorvidt prinsippene etterleves i praksis. Medlemmenes rapporter (CoP) legges imidlertid ut på UNGCs nettsider, slik at alle har tilgang til denne, i tillegg til at medlemsselskapene foretar en egenevaluering av virksomhetens arbeid idet rapporten lastes opp. Et styremedlem i GCNN påpeker følgende om hensikten med tilgjengeliggjøring av CoP'ene: «Så da kan du bli tittet i kortene, så hvis du bløffer der og fremstiller deg mye bedre enn du er så blir du avslørt». GCNN har imidlertid lite myndighet til å 'straffe' de som ikke etterlever kravene utover å kaste dem ut av nettverket, og selskaper som ikke oppfyller kravene tilstrekkelig kan få mulighet til å forbedre CoP'en over en tolv måneders periode (UNGCN, u.å. i). Daglig leder sier følgende om prosessen med oppfølging av medlemmer som ikke oppfyller kravene:

... da blir det gjennom rapporten [CoP] at vi har mulighet til å følge det opp, og hvis de ikke leverer den blir de på sikt ekskludert. Hvis rapporten har lite innhold vil alle kunne se hvor lite bedriften gjør, så det er jo litt av poenget med at alle CoP-rapportene ligger ute så alle kan se dem og bedømme dem selv.

I tillegg til kravet om rapportering til GCNN er det ytre faktorer, som ulike interessenters ønsker og forventninger om at selskapene skal være transparente, som har vært drivende for medlemsselskapenes øvrige bærekraftsrapportering. Bærekraftsansvarlig M2 sier følgende om betydningen av interessenters forventninger til selskapets transparenss:

Vi har lagt stor vekt på vår bærekraftsrapportering. Vi ser at det er et veldig stort behov og et ønske fra interessenter på åpenhet og informasjon, og rapportering fra oss. Dette fremkommer i de vesentlighetsanalysene vi gjør, og i dialog med våre interessenter, derfor vektlegger vi rapportering.

Muligheter i en bærekraftig utvikling

GCNN har et todelt syn på bærekraft der de både fokuserer på ansvarlighet, men også på mulighetene i den grønne omstillingen. Kommunikasjonssjefen trekker frem at selv om bærekraftsutfordringene man står overfor i dag bærer preg av alvor, har GCNN valgt å aktivt belyse mulighetene gjennom kommunikasjonsarbeidet. Det har vært fokus på å bruke eksempler og historier om medlemmers bærekraftsarbeid. Eksempelvis bruker GCNN medlemmene som case i media, på sosiale medier og arrangementer. De har også startet både podkast og tilhørende digitalt magasin, kalt Fremtidens næringsliv, hvor det løftes frem løsninger på bærekraftsutfordringer. Kommunikasjonssjefen forklarer bruk av eksempler og fokus på lønnsomme muligheter i kommunikasjonsarbeidet slik:

... vi er opptatt av å bruke eksempler, vi er opptatt av å fokusere på det som skjer og på mulighetene ... det er jo veldig alvorlig det vi står overfor. Og det er man jo klar over, og det er også noe vi understreker. Men, for oss er det også viktig, altså næringslivet gjør kanskje ikke ting for å være greie, ikke nok ihvertfall. De gjør det fordi det lønner seg, det må være muligheter, det må være løsninger. Og akkurat det jobber vi som sagt da veldig mye med å fremme og profilere.

En av de bærekraftsansvarlige forteller at det deles eksempler på beste praksis for virksomheter på arrangementer i regi av UN Global Compact, der bedrifter som utmerker seg blir trukket frem. Bærekraftsansvarlig M3 nevner at det som løftes frem av god praksis av GCNN kan påvirke en hel industri, og sier det slik:

... på disse arrangementene så deles jo ofte 'best practice' ... UN Global Compact velger ut de bedriftene som har jobbet mye på et tema, og viser praksis. Deling av konkrete eksempler og gode diskusjoner på hvordan bedrifter kan bidra er med på å løfte hele industrier.

Medlemsselskapene må krysse av for om selskapet har sett på både muligheter og ansvar knyttet til arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål, i egnevalueringen tilknyttet bærekraftsrapporteringen (CoP) (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). I egnevalueringen til medlemsselskapene i vår studie (for 2020) har samtlige krysset av for at de har sett på både muligheter og ansvar knyttet til en eller flere av bærekraftsmålene (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). I flere av de øvrige bærekraftsrapportene til medlemsselskapene formidles det om ansvar, men også om at det finnes muligheter i en bærekraftig utvikling (UNGC, u.å. g) (Appendiks D).

4.3 Virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsselskapene

Denne delen vil kartlegge funn relatert til studiens tredje forskningsspørsmål: *Hvilken betydning har feltaktørens arbeid for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsselskapene?* Ettersom studien er begrenset til de delene av virksomhetsstyrings-systemene GCNNs har påvirket, kan medlemsselskapene i studien ha andre virksomhetsstyringssystemer for bærekraft som ikke kommer frem i våre funn.

Selv om medlemmer forplikter seg til å implementere UNGCs ti prinsipper og jobbe for å bidra til FNs bærekraftsmål, varierer det i hvilken grad prinsippene og bærekraftsmålene påvirker medlemmenes styring i praksis. I forbindelse med den overordnede betydningen trekker to av medlemsselskapene i studien frem at medlemskapet i GCNN i liten grad har påvirket selskapets virksomhetsstyring. Bærekraftsansvarlig M2 forklarer om dette:

... for vår side så har Global Compact Norge mindre betydning. Det var viktig for oss når vi gikk inn i Global Compact [internasjonalt] å signere opp til de prinsippene, det er fundamentale prinsipper som alle kan være enige om. Når det gjelder virksomhetsstyring, så tror jeg ikke det har en direkte effekt. Jeg tror det er mange som har forsøkt å gjøre en kartlegging av sin aktivitet og hvordan de bidrar til

bærekraftsmålene. Dette har vi også gjort. Men jeg tror mange gjør dette i etterkant, og ikke aktivt som et strategisk verktøy.

Medlemsselskapenes tankesett for bærekraft

Samtlige medlemmer i studien uttrykker at medlemskapet i UNGC har påvirket selskapets kultur i noen grad. Med lang fartstid i UNGC fra før opprettelsen i Norge må dette sees i sammenheng med medlemskapet i det globale nettverket. Bærekraftsansvarlig M1 belyser at medlemskapet har bidratt både til å bygge intern bevissthet og kultur for bærekraft:

... hvis man tenker konkret på virksomhetsstyring, så tenker jeg at det [medlemskapet] har vært viktig for å skape bevissthet om at dette her er viktig, og bygge kultur rundt at dette er noe som vi skal gjøre, for det tar jo litt tid ofte, å få alle med.

En bærekraftsansvarlige forklarer at selskapet ble tidlig medlem av UNGC, og at det i forkant hadde vært en del diskusjon om de skulle bli med ettersom dette den gang var et relativt nytt og fremmed konsept. Nåværende bærekraftsansvarlig i det selskapet ble ansatt i ettertid, men forklarer at medlemskapet i UNGC har bidratt til å sette i gang selskapets bærekraftstenking:

For [medlemsselskapet] tror jeg det var første gang man begynte å snakke aktivt og proaktivt om bærekraft som et eget tema i selskapet, da vi valgte å bli Signatory til UNGC. Det var det første som sparket i gang en mer tydelig bærekraftstenkning i [medlemsselskapet] selv om ansvarlighet og langsiktighet har vært en del av selskapet siden [året medlemsselskapet ble etablert]. (Bærekraftsansvarlig M2).

Flere medlemmer uttrykker at det å være en del av UNGC og FN for øvrig bidrar til en stolthetsfølelse blant ansatte i selskapet deres. Dette begrunnes blant annet i at FN har et positivt omrømme og posisjon i Norge, og medlemskapet formidler dermed noe til selskapets ansatte om hvem som lytter til dem i viktige spørsmål. Det trekkes frem at dette er noe de ansatte verdsetter, og et av selskapene i studien fremmer derfor medlemskapet i GCNN og tilknytningen dette gir til FN direkte i sin internkommunikasjon.

Videre fremmer flere medlemmer et syn om at det å ha en bærekraftsprofil som reflekterer at selskapet tar bærekraft på alvor er viktig for å tiltrekke kapital, og medlemskapet i UNGC/GCNN kan bidra positivt til bærekraftsprofilen. Bærekraftsansvarlig M2 forklarer at

man har sett en endring i hva som vektlegges av ansatte, og at en god bærekraftsprofil er viktig for å tiltrekke arbeidskraft:

... lønn har blitt mer en hygienefaktor. I dag er det andre tema ansatte er også opptatt av, for eksempel om de ønsker å være assosiert med dette selskapet eller industrien. Vi opplever at ansatte ikke lenger bare er opptatt av lønn, men også hvilken bærekraftsprofil selskapet har, hvilket ansvar selskapet tar og hvordan det fremstår omdømmemessig.

Generelt deler medlemmene et overordnet syn om at deres virksomhet og aktiviteter inngår som en viktig del av løsningen for å oppnå en bærekraftig utvikling, og ser hvordan bærekraftig utvikling er direkte linket til deres drift. Bærekraftsansvarlig M2 forklarer nærmere om hva som inngår i dette tankesettet:

... når vi har satt oss klimamål så er det knyttet til flere ting. Både i forhold til vårt bærekraftsansvar for klima og sosiale forhold, men også i et forretningsperspektiv og i et compliance perspektiv. Fordi ... forretningsmodeller fungerer ikke i et ødelagt samfunn. Derfor er vi også avhengige av at vi gjør vår del for å bidra til å redusere klimaendringer, og at vi bidrar til sosial utvikling blant annet innen mangfold, likestilling og menneskerettigheter. Vi ser at dette er en forretningsmessig verdi.

Medlemsselskapenes bærekraftsplanlegging og målsettinger

Samtlige av medlemsselskapene i studien fremmer at UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål (SDG'er) påvirker utarbeidelsen av deres strategier. Enkelte forklarer at det danner et fundament for bærekraftsarbeidet. Bærekraftsansvarlig M1 forklarer: «... den referansen til Global Compacts ti prinsipper ligger alltid i bunn. ... Og så er det SDG'ene som i stor grad ligger til bunn for den strategiske satsingen da».

For noen av medlemsselskapene bygger planleggingsarbeidet på de ti prinsippene, mens for andre fremstår prinsippene som mer rettleidende for hvilke bærekraftsutfordringer næringslivet kan bidra til å løse. Prinsippene har videre vært sentrale i å danne et felles mål bilde for hva bærekraft betyr for næringslivet, og deres bidrag. Bærekraftsansvarlig M3 forklarer:

... [UNGC(N)] sitt arbeid med de ti prinsippene gir en god indikasjon på hvilke områder vi bør ha fokus på. Vi har tatt utgangspunkt i disse prinsippene og forankret de i hvordan vi jobber. UN Global Compact er med å sette fokus på hvilke temaer [som] er viktigst for næringslivet å sette mål for og hvor kan vi også gjøre størst forskjell som næringslivsaktører.

Bærekraftsansvarlig M2 forteller at bærekraftsmålene var fundamentale da selskapet startet å jobbe med bærekraft. Dette gjaldt spesielt i utarbeidelsen av selskapets første bærekraftstrategi, som dannet grunnlaget for senere bærekraftsarbeid- og strategier. Bærekraftsansvarlig M2 forteller følgende: «... vi forplikter oss til å bidra der vi kan, til å bidra til å oppnå Sustainable Development Goals da. Så vi har knyttet SDG'ene inn i vår strategi». Bærekraftsansvarlig M2 påpeker også at selskapet bruker bærekraftsmålene til en retrospektiv analyse der bærekraftsmålene knyttes til selskapets aktiviteter i ettertid, heller enn at bærekraftsmålene er drivende for selskapets virksomhet.

Samtlige medlemsselskaper i studien har valgt ut noen av FNs bærekraftsmål (SDG'er) som de prioriterer i planleggingsarbeidet. For flere av selskapene er valg av bærekraftsmål basert på hvor de opplever at de har størst mulighet til å levere resultater, og for noen knyttes bærekraftsmålene til konkrete områder selskapene ellers har fokus på (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). To av selskapene, M1 og M4, har valgt bærekraftsmål knyttet til en bærekraftig utvikling, relatert til både økonomiske, sosiale og miljømessige forhold (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). De to andre selskapene har ikke valgt konkrete bærekraftsmål innen henholdsvis miljø (M2) og økonomi (M3) (UNGC, u.å. g) (Appendiks D).

Selv om M2 og M3 ikke viser at henholdsvis miljø og økonomi prioriteres i utvelgelsen av konkrete bærekraftsmål (SDG'er), fremkommer det at begge selskapene likevel har fokus på områdene. Bærekraftsansvarlig M2 påpeker i intervjuet at miljø prioriteres. Det fremkommer også i COP'en til M2 at selskapet støtter alle FNs 17 bærekraftsmål, og at de forstår bærekraft innen de tre dimensjonene for bærekraftig utvikling, henholdsvis miljømessig, økonomisk og sosialt (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). Når det gjelder M3 blir det belyst i intervjuet at de har prosjekter som berører alle bærekraftsmålene. Bærekraftsansvarlig M3 nevner også at bærekraftsmålene har bidratt til å sette retning for selskapets interne målsettinger for bærekraft:

De [selskapets bærekraftsmål] er forankret i SDG'ene. Vi har valgt å prioritere fire SDG'er der vi mener vi kan bidra mest med vår kompetanse og at målene passer godt med vår kjernevirksomhet. Men vi bidrar jo, og jobber jo selvfølgelig med prosjekter som er innom alle de 17 bærekraftsmålene...

Gjennom intervjuene av de bærekraftsansvarlige kommer det frem at både bærekraftsmålene og de ti prinsippene også har innvirkning på noen av medlemsselskapenes risikovurderinger og vesentlighetsanalyser. Bærekraftsansvarlig M1 påpeker at de ti prinsippene er veiledende for hva selskapet må ta hensyn til og at det utføres analyser på arbeidet med prinsippene: «Og risikostyringen rundt det er jo veldig preget av at man hele tiden går tilbake til de ti prinsippene, så sørge for at man svarer ut de og har gode analyser rundt de på en god måte».

Selv om UNGCs prinsipper og FNs bærekraftsmål har bidratt til å danne et overordnet felles målbilde, belyses det gjennom intervjuene at det samtidig er behov for et mer konkretisert målbilde av hvordan næringslivet kan bidra til en bærekraftig utvikling. Et konkret målbilde for næringslivet trekkes frem som viktig for å sette mål som kan oppnås. Flere selskaper nevner at de setter egne bærekraftsmål som ikke er direkte knyttet til UNGC, og heller kan være påvirket av andre initiativer som EUs Green Deal og Parisavtalen, samt andre initiativer og reguleringer som er på vei inn. Bærekraftsansvarlig M3 nevner at en kombinasjon av spesifikke mål kan være viktig for næringslivet, og at andre internasjonale initiativer og organisasjoner også utover UNGC kan bidra med det:

... det næringslivet har vært flinke ... er jo å sette seg konkrete mål. Så istedenfor å si at vi kan bidra så og så mye akkurat på SDG-13 eller 7 så kan vi si at vi skal redusere vårt karbonavtrykk 50 prosent innen 2025. Det blir veldig konkret for oss. Vi samarbeider med flere bærekraftsinitiativ som for eksempel Science-based Targets, som setter spesifikke mål slik at vi kan måle vår etterlevelse av Parisavtalens 1,5 gradsmål, for eksempel. Der er ikke UN Global Compacts målbilde like tydelig. Men de har til gjengjeld et bredere mandat enn rent klima. Så jeg tror det er et samspill mellom alle de internasjonale organisasjonene som er viktig.

Bærekraftsrapportering gjennom UNGCs «CoP»

Medlemsselskapene i denne studien leverer den obligatoriske bærekraftsrapporteringen (CoP) til UNGC i ulike formater. Tre av bedriftene leverer CoP'en som en del av deres vanlige

årsrapport mens et av selskapene leverer det som en del av deres øvrige bærekraftsrapport (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). Som en del av CoP'en må medlemmene også belyse hvor langt de har kommet på arbeidet med UNGCs ti prinsipper gjennom en egenevaluering, utformet som en spørreundersøkelse. Bærekraftsansvarlig M3 forklarer hva som inngår i egenevalueringen:

... i tillegg til å sende inn årsrapporten vår til UN Global Compact, svarer vi på en slags spørreundersøkelse, og på hvert tema så må vi si på hvilket nivå vi etterlever på det. Vi må bekrefte om vi har integrert prinsippene i bedriftssystemet vårt, hvem som har ansvaret for etterlevelse og kontroll og om det tas opp på styrenivå. Det gjør at UN Global Compact får et sammenlignbart bilde av hvor langt næringslivet har kommet i arbeidet med å integrere prinsippene, og hvorvidt det er en del av hvordan bedriften drives.

I noen av medlemsselskapene anvendes bærekraftsrapporteringen (CoP) kun for å oppfylle forpliktelsen om å rapportere på selskapets progresjon mot de ti prinsippene, som er en ekstern bærekraftsrapportering. Bærekraftsansvarlig M2 sier følgende: «Vi bruker Communication on Progress-rammeverket til å rapportere på progress, men ikke noe utover det». Dette fremmes også av bærekraftsansvarlig M4 som belyser at prinsippene ikke preger deres øvrige bærekraftsrapportering: «Nei. Det gjør nok ikke det. Ikke direkte. Det, det preges av så mye annet enn en avsjekk mot det ... vi har ikke lagt opp som at vi følger de i rapporteringen spesifikt da». I vår studie har vi ikke avdekket funn som tilsier at det er knyttet intern styring i form av kontroll og oppfølging av etterlevelse av de ti prinsippene til UNGC.

Et medlem trekker frem at det å måle selskapets bidrag til oppnåelse av FNs bærekraftsmål er utfordrende. Derfor er det heller ikke innlysende hvordan medlemsselskapene skal rapportere på deres bidrag til oppnåelse av bærekraftsmålene. En grunn for dette er at bærekraftsmålene ikke er spesielt tilpasset næringslivet, og bærekraftsansvarlig M3 sier følgende:

Det er veldig vanskelig å måle fremgang konkret på SDG'ene. Å si at vi har bidratt 2 prosent mot SDG-13, eller noe sånt, og det er jo utfordringen når næringslivet skal jobbe med SDG'ene. De er nasjonale mål og ikke spesielt tilrettelagt for bedriftene.

I hvilken grad medlemskapet i GCNN bidrar til selskapenes interne målinger og beslutningstaking for en bærekraftig utvikling, gir ikke funnene i denne studien svar på. Noen

av de bærekraftsansvarlige i denne studien trekker imidlertid frem at de har systemer og målinger av bærekraftsarbeidet for internt bruk. Det å ha god struktur på rapportering trekkes frem som en viktig del av dette, der gode systemer, data og prestasjonsmål [KPI'er] anses som viktig for å samle inn informasjon for å ta beslutninger på bærekrafts parametere. Bærekraftsansvarlig M4 trekker frem at deres selskap benytter mange målesystemer for det øvrige bærekraftsarbeidet, og at bærekraftsrapporten også brukes til eksternt bruk: «...det er en hel haug [målesystemer]. Overordnet har vi jo årsrapporten, så har vi jo bærekraftsrapporten integrert i årsrapporten som på en måte er hovedrapporten ut».

Flere av de bærekraftsansvarlige nevner at de også benytter elementer av eksterne standarder for bærekraftsrapportering utover UNGCs ti prinsipper. De bærekraftsansvarlige nevner også ulike rammeverk og sertifiseringer de anvender, og bransjespesifikke initiativer de er en del av. Et av selskapene har utarbeidet en egen standard for bærekraftsrapportering som blant annet bygger på FNs bærekraftsmål. Bærekraftsansvarlig M2 forklarer om dette: «SDG'ene er fundamentalt for veldig mange ting av det vi gjør, uten at vi spesifikt peker på de enkelte målene. SDG'ene er en del av rammeverket vårt for rapportering». Det trekkes frem at rammeverk og sertifiseringer som GRI og CDP også har vært viktig i utviklingen av M2s standard. Av rapporteringsstandarder som anvendes av medlemsselskapene er spesielt GRI utbredt og brukes av flere.

Belønnings- og kompensasjonsordninger for bærerkraft

Tre av selskapene kommer ikke inn på hvorvidt de har belønning- og kompensasjonsordninger knyttet til bærekraftsarbeidet. Et selskap har ikke belønninger knyttet til bærekraftsarbeidet, men kommenterer at dette er under diskusjon og er noe som kan komme i fremtiden.

Medlemsselskapenes strukturer for bærekraftsarbeidet

Samtlige medlemsselskaper i studien har i dag en stilling i selskapets ledergruppe med ansvar for bærekraftsarbeidet. I tre av selskapene har denne stillingen også ansvar for andre områder i selskapet som HR eller Kommunikasjon, mens ett av selskapene har en 'Chief Sustainability Officer', der fokuset dermed ene og alene er på bærekraft. Det trekkes frem av flere medlemmer at beslutninger om å forankre arbeid for bærekraft på toppledelsenivå, samt andre endringer i organisasjons- og styringsstrukturer, ikke er en direkte konsekvens av

medlemskapet i UNGC/GCNN. Som et medlem forklarer er det i større grad en konsekvens av totaliteten i kundebehov, ansattes ønsker og at bærekraft globalt er satt høyere på agendaen. Om ansattes ønsker forklarer bærekraftsansvarlig M4 at: «Det er nok vel så mye det at de, de ansatte selv har veldig stort ønske om det, å få samlet ting og få fortgang og, ja, folk bryr seg veldig om temaet. Så det er jo veldig bra».

Bærekraftsansvarlig M2 forklarer at de etablerte en bærekraftsstilling på konsernledelsesnivå nylig, og var blant de første i sin bransje til å gjøre dette. Avgjørelsen om å plassere bærekraftsansvaret i konsernledelsen begrunnes i at de allerede hadde et stort fokus på å arbeide med bærekraft, og de antok at det også ville være et stort behov for å jobbe med det fremover.

I [medlemsselskapet] har vi valgt å plassere ansvaret for ledelse og oppfølging av bærekraft i konsernledelsen. Vi er et av få selskap som har en Chief Sustainability Officer som en del av toppledelsen. Men det er også viktig at bærekraft ikke blir noen aktivitet vi driver med på siden. Det er og skal være en integrert del av hele virksomheten. (Bærekraftsansvarlig M2).

Et av de andre selskapene har omstrukturert slik at de har en bærekraftsansvarlig innenfor hvert av sine forretningsområder: «Det som sånn sett er nytt det er jo det at vi har ansvarlige i hvert forretningsområde ... Eller så er strukturen relativt lik som før da ...» (Bærekraftsansvarlig M4).

Når det gjelder styrets involvering i selskapenes bærekraftsarbeid formidler alle bærekraftsansvarlige i studien at selskapets styre involveres i bærekraftsarbeidet, i ulik grad. Ett av selskapene presiserer i sin egevaluering av CoP'en at bærekraftsarbeid er forankret på styrenivå, og at styret står ansvarlig for selskapets langsiktige bærekraftstrategi- og prestasjon (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). De tre andre presiserer ikke dette i egevalueringen, men i bærekraftsrapportene deres kommer det likevel frem at styrene involveres i bærekraftsarbeidet på ulike måter (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). Eksempelvis rapporterer selskapene om bærekraftsarbeidet til styret og styret involveres i arbeid som å godkjenne selskapenes bærekraftsmål og foreta vurderinger av selskapets bærekraftsprestasjoner. I intervjuene påpeker også flere at bærekraftstrategien diskuteres på styrenivå, og at bærekraftsbeslutninger i større grad enn før tas opp på styrenivå. Samtidig

understrekes det at styrets involvering i bærekraftsarbeidet også påvirkes av andre ting utover medlemskapet i GCNN.

GCNNs ti prinsipper inngår i medlemsselskapenes interne retningslinjer

Flertallet av de bærekraftsansvarlige kommer ikke inn på hvorvidt de har spesifikke regler, rutiner og prosedyrer for bærekraft som kan knyttes til medlemskapet i GCNN. Kun én av de bærekraftsansvarlige nevner at selskapet har interne retningslinjer som kan relateres til de ti prinsippene i UNGC/GCNN: «...vi har jo Code of Conducts og styringsdokumenter, både internt og som tar inn de ti prinsippene og bærekraftstemaer». Imidlertid finner vi gjennom medlemsselskapenes CoP, at samtlige uttrykker at de anvender eller knytter UNGCs ti prinsipper til selskapenes Code of Conducts (UNGC, u.å. g) (Appendiks D). Hensikten med disse interne retningslinjene er å rettlede de ansatte i deres arbeid.

5. Diskusjon

Dette kapitlet presenterer oppgavens andreordensanalyse. Her analyserer vi de empiriske funnene som ble lagt frem i førsteordensanalysen i kapittel 4.2 og 4.3, i lys av den teoretiske rammen lagt frem i kapittel 2. Formålet med kapitlet er å besvare forskningsspørsmål 2 og 3: (2) *Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har forankringen til feltaktørens nøkkelpersonell i dette arbeidet?* og (3) *Hvilken betydning har feltaktørens arbeid for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemselskapene?*

5.1 Institusjonelt arbeid

I dette delkapitlet vil vi besvare forskningsspørsmål 2, ved å diskutere GCNNs arbeid innenfor de tre kategoriene for institusjonelt arbeid: politisk, teknisk og kulturelt arbeid (Lawrence & Suddaby, 2006; Perkmann & Spicer, 2008). Delkapittel 5.1 struktureres derfor med utgangspunkt i de tre kategoriene for institusjonelt arbeid.

5.1.1 Politisk arbeid

Vi finner at GCNN har utøvd to former for 'politisk arbeid' (Perkmann & Spicer, 2008). Den ene formen vi finner eksempler på er defineringsarbeid, og den andre er påvirkningsarbeid.

Defineringsarbeid

En form for politisk arbeid er 'defineringsarbeid', som kan utøves gjennom grensene og reglene som settes for medlemskapet (Perkmann & Spicer, 2008). GCNN har et overordnet oppdrag fra FN om å få med så mange selskaper mulig i nettverket, og jobber aktivt med å rekruttere medlemmer. Utover noen overordnede eksklusjonskriterier er det enkelt å bli medlem, som indikerer at det er satt brede 'grenser' (Perkmann & Spicer, 2008) for hvem som kan være med. Rekrutteringen tar sikte på å få med som mange som mulig inn i nettverket, fremfor å holde selskaper utenfor nettverket. Clune og O'Dwyer (2020) fant at medlemskap i VBDO i starten var forbeholdt en liten nisjepreget gruppe av bærekraftsledere. Den smale medlemsmassen utgjorde en hindring for hva slags type institusjonelt arbeid VBDO kunne

mobilisere, hvilket resulterte i at de etter hvert utvidet medlemsmassen til å inkludere NGO's og andre tjenestetilbydere (ibid). GCNN er svært samarbeidsorienterte og anser ingen som direkte konkurrenter. De åpner for medlemskap og partnerskap for nært sagt 'alle' bedrifter og organisasjoner. Dette har bidratt til at de har kunnet utøve mange former for institusjonelt arbeid parallelt, samt til at de har et omfattende nettverk med medlemmer og partnere hvis ressurser og kunnskap de kan trekke på ved behov.

Defineringsarbeid kan også inkludere å etablere grenser som bestemmer hvem som har tilgang til materielle ressurser (Lawrence & Suddaby, 2006). Fox-Wolfgramm et al (1998) fant at samsvar [compliance] kunne økes ved å dele inn banker i 12 kategorier utfra deres grad av samsvar, som fikk direkte virkning for bankenes tilgang til ressurser. GCNN bidrar indirekte til fordeling av ressurser ved å fremme et syn om at etterlevelse av de ti prinsippene kan bidra til at virksomheter tiltrekker seg mer kapital, hvilket representerer en type 'materielle ressurser'. Dette synet gjenspeiles i medlemmenes tankesett, da de anser en god bærekraftsprofil som viktig for å tiltrekke kapital i dag, og medlemskapet i GCNN bidrar til å styrke bærekraftsprofilen.

GCNN har også differensiert medlemmer direkte gjennom de to formene for medlemskap: Participant og Signatory. Førstnevnte har tilgang til flere av de interne ressursene som tilbys gjennom GCNN, eksempelvis for opplæring. At medlemskapene skal samles under ett indikerer imidlertid at skillet ikke har hatt tilsiktet effekt. Dette synet støttes opp av et medlem som har valgt å være Signatory, på tross av at de er en bærekraftsleder på sitt felt, da de ekstra ressursene ved Participant-kategorien ikke veier opp for den ekstra kostnaden.

GCNN har tatt et bevisst valg om å ikke oppfattes som en sertifiseringsordning, og et medlemskap tilsier dermed ikke at medlemmene har oppnådd visse bærekraftsprestasjoner. Det trekkes frem at dette tillater at de også kan jobbe med selskapene som har kommet kort i sitt bærekraftsarbeid og har størst potensiale. Perkmann og Spicer (2008) trekker frem at sertifiseringer kan være et kraftfullt verktøy i defineringsarbeid for å skape oppslutning om praksiser, da virksomheter vil søke sertifisering for å bli en del av nettverket som anvender sertifiseringspraksisene. Sertifisering var det primære virkemiddelet som ble brukt for å skape oppslutning rundt frivillige ISO-styringspraksiser globalt (Guler, 2002, i Lawrence & Suddaby, 2006). I Norge har man eksempler som bærekraftssertifiseringen Miljøfyrtårn, som i dag har sertifisert i overkant av 8000 norske virksomheter (Miljøfyrtårn, 2021).

En form for defineringsarbeid avdekket av Hayne og Free (2014) inkluderte feltaktørens dannelse av et 'felles språk' og 'regelsystemer' som gjorde at aktører kunne kommunisere mer effektivt rundt risikostyring og få en standard for hvordan å jobbe med det. På samme måte trekker GCNNs medlemmer frem de ti prinsippene og bærekraftsmålene som et grunnlag for å snakke om bærekraft. UNGCs ti prinsipper danner et felles 'regelsystem' og minimumsstandarder for hvordan selskaper kan jobbe opp mot bærekraftsrelaterte problemstillinger.

Påvirkningsarbeid

Siden etableringen har GCNN jobbet aktivt for å påvirke norske myndigheter, hvilket representerer en form for 'påvirkningsarbeid' [advocacy] (Perkmann & Spicer, 2008) Påvirkningsarbeid har som hensikt å skaffe politisk og regulatorisk støtte, og kan inkludere direkte henvendelser til statlige myndigheter for å påvirke lovgivning og reguleringer (ibid). GCNN har adressert norske myndigheter gjennom innspill til eksisterende og nytt lovverk som kan bidra til større operasjonalisering av UNGCs ti prinsipper. Clune og O'Dwyer (2020) fant at nederlandske myndigheters vedtak om å bruke VBDOs standard for vurdering av selskapers bærekraftsprestasjoner, etter direkte forslag fra VBDO, ble et viktig bidrag for å formelt institusjonalisere standarden i det nederlandske investeringsfeltet. Mens GCNN og VBDO har anvendt påvirkningsarbeid for å fremme formalisering av praksiser i lovverk, fant Orsato et al., (2002) at påvirkningsarbeid også kan anvendes for å hindre strenge reguleringer foreslått av myndighetene til fordel for frivillige praksiser.

Gjennom 'påvirkningsarbeid' (Lawrence & Suddaby, 2006) ønsker GCNN på den ene siden å ansvarliggjøre selskaper gjennom myndighetenes lover og krav. Som medlemsorganisasjon er de på den andre siden en type 'interest association' (Galvin, 2002), som bryr seg om å 'representere interessene' (Lawrence & Suddaby, 2006) til næringslivet og at næringslivet skal være i stand til å gjennomføre endringene. Galvin (2002) belyser at direkte representasjon av interessene til spesifikke aktører innen et felt kan være viktig for institusjonelle endringer. GCNN involveres i norsk politikk sammen med viktige samfunnsaktører, og er eksempelvis foreslått inn i en nasjonal innsatsgruppe for å nå bærekraftsmålene innen 2030. Dersom denne blir stående, vil GCNN og NHO direkte representere næringslivets interesser inn i gruppa.

Medlemmene i vår studie presiserer at de både ser behov for og ønsker ytterligere krav og reguleringer, men trekker frem betydningen av at dette må skje på en forutsigbar måte. Muligheten til å påvirke utformingen av krav og reguleringer gjennom GCNN trekkes derfor

frem som en motivasjon for medlemskapet. På samme måte finner Clune og O'Dwyer (2020) at en viktig motivasjon for medlemskap i VBDO var muligheten til å påvirke hvordan praksiser i feltet ville utvikle seg, og inntrykket av at VBDO kunne bli en innflytelsesrik styringsbevegelse som ville forme ansvarlige investeringspraksiser.

GCNNs to formål med politiske arbeid, med ansvarliggjøring av næringslivet på andre siden, og representasjon av næringslivets interesser på den andre utgjør en balansegang mellom egne ønsker om mer radikale endringer på bærekraft og endringer som næringslivet skal kunne gjennomføre (Clune & O'Dwyer, 2020). UNGCs ti prinsipper er i dag ikke formelt vedtatt i nasjonalt lovverk og reguleringer, og stiller ikke harde krav til selskapers bærekraftsarbeid utover rapporteringen på progresjon. Påvirkningsarbeidet bærer følgelig preg av det Canning og O'Dwyer (2016) kategoriserer som 'soft advocacy', som innebærer subtile og ikke-truende teknikker for sosial overtalelse, der man søker konsensus fremfor konflikt og direkte konfrontasjon. Clune og O'Dwyer (2020) fant at medlemsorganisasjonen VBDO bevisst unngikk mer tvingende 'hard advocacy' som kunne skape gnisninger rundt VBDO og føre til at de mistet viktige 'etablerte aktører' [incumbents], som bidro med viktig finansiell og sosial støtte som medlemmer. Istedenfor ble det anvendt 'soft advocacy' som ble godt tatt imot av feltets etablerte aktører, og trekkes frem som en viktig grunn til institusjonaliseringen. Selv om GCNNs medlemmer ønsker krav og reguleringer er de opptatt av at dette skal skje på en forutsigbar måte. Tilnærmingen med 'soft advocacy', som har hensyntatt balansen mellom egne ønsker og næringslivets behov kan derfor ha bidratt til at GCNN har sett svært lite frafall i medlemsmassen, og beholdt viktige medlemmer i det norske næringslivet.

For å oppsummere om politisk arbeid finner vi at GCNN har anvendt politisk arbeid i form av defineringsarbeid og påvirkningsarbeid. Vi finner at defineringsarbeid med brede grenser for medlemskap og uten krav om sertifisering tillater at GCNN kan jobbe med mange ulike aktører, også de som har kommet kortest med sitt bærekraftsarbeid. Dette tillater GCNN å i større grad kunne mobilisere kollektiv handling ved å tilby en inngang til bærekraftsarbeid gjennom UNGCs ti prinsipper. I tillegg fant vi at den brede medlemsmassen bidrar til at GCNN kan mobilisere ulike former for institusjonelt arbeid. Videre finner vi at GCNN indirekte bidrar til ressursfordeling gjennom å fremme synet om at etterlevelse kan gi bedre tilgang på kapital. Når det gjelder GCNNs politiske arbeid finner vi at de henvender seg direkte til myndigheter for å påvirke lovverk i en retning som kan bidra til operasjonalisering av UNGCs ti prinsipper. Samtidig er påvirkningsarbeidet veiledet av at GCNN representerer

næringslivets interesser, og de jobber derfor også for at krav og reguleringer skal være oppnåelige for næringslivet. Våre funn indikerer at GCNNs tilnærming i påvirkningsarbeidet både kan ha bidratt til å tiltrekke medlemmer som ser verdien i å kunne bidra til å påvirke krav og reguleringer gjennom GCNN, samt til å beholde viktige medlemmer ved at medlemmenes interesser har stått sentralt i arbeidet.

5.1.2 Teknisk arbeid

Vi finner at GCNN har anvendt ulike former for teknisk arbeid i form av teoretisering, etterligning og opplæring, med hensikt å fremme operasjonalisering av UNGCs ti prinsipper i medlemmenes drift. I denne seksjonen vil vi diskutere hvordan GCNN har utøvet teknisk arbeid fra etableringen frem til i dag. Teknisk arbeid innebærer å sette rammer for hvordan institusjonen skal fungere og inkluderer utarbeidelsen av rammeverk som foreslår, anbefaler eller beskriver visse handlingsforløp [courses of action] (Perkmann & Spicer, 2008).

Teoretisering

Måten GCNN er bygget opp rundt de ti prinsippene gjør at de av natur utøver 'teknisk arbeid' (Perkmann & Spicer, 2008) gjennom å foreslå hvordan selskaper skal jobbe for en bærekraftig utvikling. Hayne og Free (2014) fant at et høyt nivå av abstraksjon og generalisering i utviklingen av COSO-rammeverket tillot enklere inkorporering på tvers av bransjer og geografiske områder. Høy grad av generalisering i de ti prinsippene til UNGC kan også ha bidratt til at prinsippene lettere har kunnet inkorporeres i medlemmenes virksomheter på tvers av deres ulike sektorer, bransjer og geografiske områder.

Det mest sentrale verktøyet i GCNN er rapporteringsstandarden (CoP) som alle medlemmer er forpliktet til å levere. Formatet på utarbeidelsen av CoP'en er fleksibelt, i tillegg til at rapportens omfang kan tilpasses utfra hvor langt selskapene har kommet i bærekraftsarbeidet sitt. Hayne og Free (2014) fant at fleksibilitet og mulighet for skalering i COSO-rammeverket gjorde at brukerne kunne iverksette aspekter av rammeverket trinnvis, hvilket bidro til lettere implementering. På samme måte kan fleksibiliteten i CoP ha bidratt til lettere implementering for selskaper som er på ulike stadier i sitt bærekraftsarbeid.

I dag har de norske medlemmene tilgang på mer enn 200 verktøy og mer omfattende styringsmodeller som kan bidra til å operasjonalisere bærekraftsarbeidet, som dermed

representerer en form for 'teoretisering' (Perkmann & Spicer, 2008). Utover den obligatoriske bærekraftsrapporteringen trekker medlemmene i studien imidlertid ikke frem at de anvender verktøyene og modellene for virksomhetsstyring for bærekraft i sin styring.

Teknisk arbeid kan fasilitere til handling ved å etablere «beliefs, assumptions and frames that inform action by providing meaningful and understandable interaction patterns to be followed» (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 228). UNGCs ti prinsipper synes å ha oppnådd fotfeste for hvordan selskaper overordnet kan tilnærme seg bærekraftsarbeid. Samtidig fremmes et behov blant medlemmene for å se til mer tekniske løsninger til hvordan man operasjonaliserer bærekraftsarbeidet. I forbindelse med spredningen av ledelsesverktøyet TQM fant David og Strang (2006) at etterspørselen etter mer teknisk sofistikerte spesialister som kunne bidra med operasjonalisering og dybdekunnskap vokste etter hvert som virksomheter ble mer sofistikerte og kompetente på området. GCNN trekker frem at deres medlemselskaper gjerne sitter på større bærekraftskunnskap enn dem selv, som kan bidra til å forklare hvorfor medlemmene uttrykker behov for å se til mer tekniske spesialister for dypere operasjonalisering. GCNNs strategiske mål fremover om å prioritere partnerskap knyttet til 'konkrete løsninger' kan indikere at de i større grad vil jobbe med 'tekniske spesialister', som kan bidra til at de i større grad kan utøve teknisk arbeid.

En av hensiktene med teknisk arbeid er å tilby alternativer til innsatsen og risikoen som assosieres med å innovere alene (Lawrence & Suddaby, 2006). Vi finner at GCNN jobber for dette ved å samle medlemmene til innovasjonsprosesser i løsningsplattformer, med formål om å komme opp med konkrete innovasjoner og løsninger på bærekraftsproblemer i fellesskap. Flere av medlemmene i studien er del av en løsningsplattform, men vi har ikke nok data om dette for å si noe om plattformenes betydning for medlemmenes bærekraftsarbeid.

Etterligning

Det å lage praksiser, regler eller teknologi som ligner praksiser aktørene allerede er kjent med, er også en form for teknisk arbeid (Lawrence & Suddaby, 2006). I studier fremkommer det at en aktør kan bruke ulike tilnærminger for 'etterligning' [mimicry] (ibid). Lederen av medlemsorganisasjonen VBDO valgte å etterligne praksisene til en sentral forening som samlet virksomheter i feltet han ønsket å endre (Clune & O'Dwyer, 2020). I COSO tok man utgangspunkt i deres tidligere rammeverk for internkontroll (IC-IF) i utarbeidelsen av et nytt rammeverk for helhetlig risikostyring (ERM-IF) slik at det nye rammeverket var gjenkjennbart

for brukerne (Hayne & Free, 2014). På samme måte som et selskaps årlige finansielle rapportering fremstiller selskapets finansielle prestasjoner, kan man gjennom CoP'en fremstille selskapets bærekraftsprestasjoner, og dette kan gjøres på ulike vis (Schaltegger & Burritt, 2010b). I GCNN finner vi at selskapet tilrettelegger for at medlemsselskapene kan innlemme bærekraftsrapporteringen (CoP) i sin årsrapport, eller i rammeverk for bærekraftsrapportering de allerede foretar. 'Etterligning' som teknisk arbeid kan dermed bidra til at det å rapportere på de ti prinsippene kan bli enklere for medlemsselskapene i GCNN, ved at rapporteringen (CoP) ligner praksiser de alt er kjent med (Lawrence & Suddaby, 2006).

Opplæring

GCNN har utviklet et omfattende kurs- og aktivitetstilbud som skal bidra til å øke medlemsselskapenes kompetanse på bærekraft, i tillegg til at medlemsselskapene har tilgang på verktøy og opplæringsmateriell gjennom det globale nettverket. Opplæring [educating] av medlemsselskapene kan bidra til å støtte implementering av bærekraftspraksiser gjennom økt kunnskap slik at nye praksiser kan tas i bruk (Lawrence & Suddaby, 2006). Clune og O'Dwyer (2020) finner at studieorganisasjonen bidro med opplæring som støttet innføringen av nye praksiser i medlemsselskapene. Dette ble blant annet gjort ved å tilby rapporter om relevante bærekraftsutfordringer (ibid). Opplæringsarbeidet ble viktig for medlemsorganisasjonene, og bidro spesielt til å støtte de som var i starten av sitt bærekraftsarbeid (ibid). Vi finner at GCNNs opplæring om bærekraftstematikk og bærekraftsrapportering kan bidra til å støtte medlemsselskapenes innføring av bærekraftspraksiser. Utviklingen av opplæringstilbudet er basert på etterspørsel og behov blant GCNNs medlemmer, og er viktig for å støtte implementering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling i medlemsselskapene.

Vi finner videre at 'opplæring' som teknisk arbeid bidrar til å støtte opp GCNNs politiske arbeid (Lawrence & Suddaby, 2006). I tillegg til å forslå endringer i åpenhetsloven tilbyr GCNN eksempelvis også kursing i hvordan medlemsselskapene kan tilpasse seg endringer som følger av åpenhetsloven. På denne måten jobber de både for å stille krav, men også bidra til at selskapene skal kunne gjennomføre krav gjennom opplæringstilbudet.

At medlemmene er på ulike stadier av sitt bærekraftsarbeid presenterer en utfordring for GCNN i utviklingen av opplæringsmateriell og kurstilbud. I tillegg fant vi at det ikke nødvendigvis er lett for GCNNs medlemmer å finne frem til det som er relevant for seg i mengden av verktøy, rammeverk, guider og andre ressurser som tilbys av UNGC globalt. I en

studie av Hayne og Free (2014) var opplæringsmateriell om COSO-rammeverket både lett å forstå og lett tilgjengelig for de som ønsket dette. Dette bidro til lettere implementering for de som ønsket å ta rammeverket i bruk (ibid). Det at GCNN planlegger å sette tilbudene sine i system gjennom et kompetanse- og innovasjonsprogram som vil gjøre det lettere å finne frem til det som er relevant for ulike selskapers behov og nivå kan bidra til å styrke GCNNs tekniske arbeid og operasjonalisering av medlemmenes bærekraftsarbeid.

Etterligning i opplæringsarbeidet

GCNN bruker både medlemsnettverket og andre aktører aktivt i opplæringsarbeidet. GCNN legger dermed til rette for 'etterligning' i 'opplæringsarbeidet' slik at selskapene kan lære av andre medlemmer (Lawrence & Suddaby, 2008). Ifølge Perkmann og Spicer (2008) kan opplæring være både formell og uformell. En form for opplæring de fant var 'observasjon av praksis' (ibid). I GCNN fremmes god praksis ved at de bruker medlemsselskaper som gjør det godt i sitt bærekraftsarbeid som eksempler til etterfølgelse for andre. Opplæring i praksiser som kan støtte en institusjon (Lawrence & Suddaby, 2006) ble i en studie av Hayne og Free (2014) blant annet utført av at andre aktører, som konsulentselskaper, utviklet materiell og ga offentlig støtte til studieorganisasjonen COSO's rammeverk. Det ser også ut til å være stor villighet blant GCNNs medlemmer til å dele egen kunnskap og erfaring om sitt bærekraftsarbeid, i tillegg til at GCNN bruker andre aktører med kompetanse på bærekraft i utviklingen av aktiviteter.

For å oppsummere om teknisk arbeid finner vi at GCNN har utført teknisk arbeid i form av teoretisering, etterligning og opplæring. For teoretisering finner vi ved at generaliserbarheten og fleksibiliteten i den obligatoriske bærekraftsrapporteringen (CoP) kan ha bidratt til at ulike medlemmer på forskjellige stadier i sitt bærekraftsarbeid lettere har kunnet ta den i bruk. Funnene våre indikerer videre at medlemmene i liten grad benytter seg av verktøy og rammeverk for styring som er tilgjengelig gjennom det globale nettverket. Medlemmenes behov for å se til mer tekniske løsninger for å operasjonalisere bærekraftsarbeidet indikerer at GCNNs tekniske løsninger ikke tilstrekkelig foreslår konkrete handlingsbaner for å operasjonalisere bærekraftsarbeidet. Vi finner at 'etterligning' gjennom selskapenes mulighet til å inkorporere den obligatoriske COP'en i sin øvrige bærekrafts- eller finansielle rapportering også kan bidra til lettere implementering. I opplæringsarbeidet bidrar GCNN til økt kunnskap om bærekraftig utvikling basert på medlemsselskapenes behov. Likevel er det ikke nødvendigvis enkelt for GCNN å møte behovene for utvikling av kompetanse på

bærekraftig utvikling, da medlemsselskapene er på ulike nivåer i deres bærekraftsarbeid. GCNN trekker også på aktørers fagkunnskap i opplæringstilbudet, og tilrettelegger for deling av kunnskap gjennom etterligning, der medlemsselskapene kan lære av hverandre.

5.1.3 Kulturelt arbeid

Vi finner at GCNN utøver ulike former for kulturelt arbeid i form av: konstruere identitet, konstruere normative nettverk og endre normative assosiasjoner. (Lawrence & Suddaby, 2006). Kulturelt arbeid innebærer at en institusjon presenteres slik at den når 'et bredere publikum', og kulturelt arbeid kan derfor bidra til at styringspraksiser for bærekraftig utvikling tas i bruk av enda flere (Perkmann & Spicer, 2008).

Konstruere identitet

GCNN har både fokus på å profilere organisasjonens tilknytning til UNGC, verdens største bærekraftsinitiativ for bærekraft, samt FN. Lawrence og Suddaby (2006) har funnet at det å 'konstruere identitet' kan være en form for kulturelt arbeid, som innebærer å definere forholdet mellom en aktør og dens felt. Hayne og Free (2014) fant at aktøren COSO konstruerte sin identitet gjennom sin posisjon. I COSO hadde de ansatte jobbet for at organisasjonen skulle bli en tankeleder innen sitt felt, og brukte deretter denne posisjonen til å bli en sentral aktør for å skape og spre et rammeverk for helhetlig risikostyring (ibid). Medlemsselskapene i vår studie deler et syn om at GCNNs tilknytning til FN er viktig for dem, i tillegg til at det store globale nettverket gir større mulighet til å være på viktige arenaer for påvirkning. Vi finner at identiteten GCNN har konstruert bidrar til å tiltrekke medlemsselskaper, som igjen kan bidra til at GCNNs får innflytelse på institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling for et 'bredere publikum' (Perkmann & Spicer, 2008).

GCNN er en medlemsorganisasjon der styret består av medlemmer. I en studie av Hayne og Free (2014) besto styret av medlemsbedrifter, som bidro til å styrke en medlemsorganisasjons posisjon i sitt felt. Sammensetningen av bedrifter i styret og deres posisjoner og omdømme, bidro til å skape en identitet for medlemsorganisasjonen ved at den fremstod som både innflytelsesrik og signifikant (ibid). I hvilken grad sammensetningen i styret har påvirket GCNNs omdømme og innflytelsesområde gir ikke funnene våre en indikasjon på.

Clune og O'Dwyer (2020) fant i sin studie at innflytelsesrike aktører styrket en medlemsorganisasjon ved å bidra med viktig økonomisk og sosial støtte gjennom sitt medlemskap. Samarbeidsvilligheten til medlemsorganisasjonens leder var en viktig faktor for å tiltrekke aktører som medlemmer til organisasjonen (ibid). I feltlitteraturen fremkommer det at aktører ikke har like muligheter til å påvirke et felt (Zietsma et al., 2017), og at etablerte aktører [incumbents] kan ha større mulighet til å påvirke et felt enn andre aktører (Fligstein & McAdams, 2011). Store norske aktører kan følgelig ha innflytelse på hvordan bærekraftspraksiser utbres i et felt, og samarbeid med disse kan også ha vært viktig for posisjoneringen av GCNN i det norske næringslivet. I GCNN er de ansatte svært samarbeidsfokuserte, og samarbeider med mange aktører også utover medlemsmassen, der særlig store aktører ser ut til å ha hatt en betydning for arbeidets utbredelse.

Konstruere normative nettverk

GCNN har skapt et bransjeoverskridende nettverk, der de samarbeider med mange aktører, både i form av medlemmer og andre. Innen institusjonelt arbeid kan det å konstruere normative nettverk bidra til å påvirke praksisene til aktører, og evnen til å samarbeide er viktig for å kunne konstruere normative nettverk (Lawrence & Suddaby, 2006). I en studie av Clune og O'Dwyer (2020) ble det formet et normativt nettverk ved at lederen for VBDO knyttet innflytelsesrike og viktige aktører til organisasjonen, som ga støtte til organisasjonens arbeid. Vi finner også at 30 av de 40 største selskapene i Norge er medlem i GCNN, som kan ha vært viktig for organisasjonens utbredelse. I en studie av Hayne og Free (2014) ble det konstruert et løst knyttet nettverk, og nettverket ble brukt til å spre rammeverket til COSO. I normative nettverk vil det være normative sanksjoner som former forventninger til aksepterte praksiser av aktørene, og det at aktører tar i bruk praksiser er viktig fordi det bidrar til at praksisene blir mer utbredt og tas i bruk av flere (Lawrence & Suddaby, 2006). Vi finner at også GCNN evner å skape et nettverk av selskaper på tvers av bransjer, der selskapenes omfavnelser av styringspraksisene for en bærekraftig utvikling støtter organisasjonens mål om å nå enda flere medlemmer, slik at praksisene GCNN fremsetter kan tas i bruk av flere (Lawrence & Suddaby, 2006).

GCNN har også anvendt eksplisitte mekanismer som skal påvirke medlemmenes atferd og handlinger, som gjennom teori om normative nettverk omtales som 'compliance', 'monitoring' og 'evaluation' (Lawrence & Suddaby, 2006). Alle mekanismene er knyttet til medlemsforpliktelsen om å implementere UNGCs ti prinsipper. Det legges føringer for

medlemsselskapene gjennom samsvar [compliance] ved at medlemmene må rapportere på prinsippene. Medlemmenes atferd overvåkes [monitoring] ved at de må offentliggjøre bærekraftsrapporter (CoP) om progresjon på prinsippene, i tillegg til at det foretas en evaluering [evaluation] av medlemmenes bærekraftsrapporter, i form av en egenevaluering på arbeidet og progresjonen på de ti prinsippene (ibid). Evalueringen foregår også ved at alle som er interesserte har tilgang på rapportene, og således kan kommentere og evaluere medlemsselskapenes bærekraftsarbeid. I andre tilfeller har man kunnet spre en praksis uten å benytte samsvar eller sanksjoner (Hayne & Free, 2014). Vi finner imidlertid at mekanismer kan ha bidratt til å opprettholde praksisen med å implementere UNGCs ti prinsipper, da praksisen bærer med seg en grad av forpliktelse. I vår studie har vi ikke avdekket funn som indikerer at medlemsselskapene regner seg for å være bærekraftige ved å være medlem i GCNN.

Den sterkeste sanksjonen GCNN kan praktisere overfor sine medlemmer er at medlemmer kan kastes ut av nettverket dersom de ikke oppfyller medlemskriteriene. Dette gjennomføres imidlertid i liten grad i praksis. Utover dette finner vi at GCNN anvender transparens som virkemiddel. Clune og O'Dwyer (2020) fant at for å unngå å bli ansett som en perifer aktør i feltet når de drev med 'soft advocacy' brukte VBDO en 'transparency benchmark' (Clune & O'Dwyer, 2020), som gikk ut på å offentlig rangere og sammenligne medlemmenes bærekraftsrapportering. Dette ble en effektiv 'implisitt sanksjonsmekanisme' gjennom konsekvensene det kunne få for medlemmenes renommé, og ettersom ingen av medlemmene ønsket å være dårligere enn andre (ibid). GCNN anvender i dag en lignende mekanisme ved at selskapenes bærekraftsrapporter offentliggjøres på UNGCs sider, slik at alle kan gå inn og se på disse. Her deles også medlemmene inn i tre kategorier basert på COP'en de leverer: 'Advanced', 'Active' og 'Learner' (UNGC, u.å. e). Våre funn indikerer ikke hvorvidt rangeringen av bærekraftsrapporteringen (CoP) har en direkte effekt på medlemmenes praksiser, men det kan tenkes at det har en innvirkning på medlemmenes motivasjon for gode bærekraftsrapporter. I så tilfelle vil dette også utgjøre et eksempel på at GCNN anvender kulturelt arbeid som en motsats til tilnærmingen med 'soft advocacy' i påvirkningsarbeidet.

Det er flere ulike grunner til at selskaper deler informasjon om sitt bærekraftsarbeid, inkludert forventninger og press fra interessenter om virksomheters transparens (Burrill & Schaltegger, 2010b). En annen grunn kan være at selskaper eller industrier pålegger seg restriksjoner, for å forhindre ytterligere utvikling av lovkrav og reguleringer (ibid). I et normativt nettverk er det

ikke nødvendigvis slik at verken interessene eller motivasjonen til de ulike aktørene er like, men normative nettverk kan likevel bidra til å påvirke aktørenes praksiser (e.g. Lawrence et al., 2002, i Lawrence & Suddaby, 2006). I GCNN kommer medlemmene fra en rekke bransjer og næringer, men alle tar i bruk praksisen med å implementere UNGCs ti prinsipper.

Medlemsselskapene ønsker å være en del av GCNN til tross for at organisasjonen både forsøker å legge føringer for deres praksiser og at arbeidet i hovedsak er bransjeoverskridende, ikke bransjespesifikt. Ifølge Hoffman (1999) kan et felt formes ved å være sentrert rundt felles utfordringer aktører har i et såkalt 'issue-based field', men aktørene har ikke nødvendigvis felles forståelse av utfordringene. Vi finner at GCNN bidrar til å forme et 'issue-based-field' for bærekraftig utvikling (ibid). I en studie av Clune og O'Dwyer (2020), ble det ble viktig for sentrale aktører i det nederlandske investeringsfeltet å arbeide med VBDO, ettersom de forventet at medlemsorganisasjonen kom til å få betydning for utvikling av regler i feltet over tid. Det at medlemsselskapene slutter seg til GCNN og anser det for å være en viktig arena for påvirkning, indikerer at medlemsselskapene ønsker å være en del av det normative nettverket GCNN har skapt.

Endre normative assosiasjoner

GCNN har siden etableringen jobbet for å fremme et todelt fokus på bærekraft, med ansvarlighet på den ene siden og 'bærekraft som en forretningsmulighet' på den andre. Dette representerer en form for kulturelt arbeid som handler om å endre eller påvirke 'normative assosiasjoner' (Lawrence & Suddaby, 2006), ved at det som tidligere var vanlig nå utfordres av en ny tilnærming. Denne formen for arbeid innebærer at det kulturelle eller moralske grunnlaget for praksiser i et institusjonelt felt kan endres og utfordres (ibid). Ifølge Townley (1997, i Lawrence & Suddaby, 2006) forsøkte ulike aktører å institusjonalisere en tilnærming til HR-praksiser på universiteter i form av effektivisering, som egentlig er en mer utbredt praksis i privat sektor. Da GCNN ble etablert (se 4.1.2) var ikke fokus på mulighetene i det grønne skiftet en like utbredt tilnærming. Medlemsselskapene i denne studien uttrykker både at bærekraft innebærer ansvar, men også muligheter. Dette kan indikere at GCNNs fokus på mulighetene i en bærekraftig utvikling kan ha bidratt til å 'endre normative assosiasjoner' hos medlemmene (Lawrence & Suddaby, 2006).

For å oppsummere om kulturelt arbeid finner vi at GCNNs valgte profil og posisjonering, har bidratt til å konstruere organisasjonens identitet som en sentral aktør for å fremme bærekraftig utvikling i det norske næringslivet (Lawrence & Suddaby, 2006). Videre har GCNN konstruert et normativt nettverk der medlemsselskapene støtter organisasjonens mål ved å ta i bruk praksisene GCNN fremmer, som følge av medlemsforpliktelsene (ibid). Det at flere blir medlem i GCNN kan bidra til at enda flere selskaper ønsker å bli medlem, og at styringspraksiser for bærekraftig utvikling blir mer utbredt. Vi finner også at medlemsselskapene slutter seg til GCNN da de anser det for å være en viktig arena for påvirkning. Videre finner vi at GCNNs arbeid fremmer et todelt syn på bærekraftig utvikling, der fokus på både ansvar og muligheter vektlegges. Dette kan ha bidratt til å endre medlemsselskapenes normative assosiasjoner til bærekraftig utvikling (ibid).

5.1.4 Forankring

Hayne og Free (2014) studerte institusjonelt arbeid i spredningen av COSO, men uten å ta aktørenes forankring i betraktning. Manglende fokus på aktørers forankring i tidligere institusjonell forskning er problematisk ved at dette kan føre til en overvurdering av mulighetene ved institusjonelt arbeid og agency (Modell, 2015). Clune og O'Dwyer (2020) tok høyde for aktørers forankring i sin studie, ved å anvende utdannings- og arbeidsbakgrunn som proxyer. Dette bidro til et mer kontekstuel bilde av hva som preget det institusjonelle arbeidet som ble anvendt og hvordan arbeidet muliggjorde VBDOs etablering og utvikling (ibid).

Clune og O'Dwyer (2020) fant at både utdannings- og arbeidsbakgrunn påvirket hvordan VBDO arbeidet og hva de fokuserte på. VBDOs første leder spilte en sentral rolle i å etablere og lede arbeidet (ibid). Lederens bakgrunn og utstrakte nettverk i privat næringsliv formet avgjørelsen om å anvende 'soft advocacy', 'education' og en markedsbasert tilnærming i utformingen av medlemstilbudet (ibid). Hensikten med tilnærmingene var å unngå å skape gnisninger med de etablerte næringslivsaktørene i feltet som bidro med viktig støtte til VBDO (ibid).

I GCNN var daglig leder den første til å bli ansatt i en fulltidsstilling, og har vært viktig for utviklingen av GCNNs arbeid. Hans tidligere erfaring fra politisk påvirkning synes å ha bidratt til et naturlig valg om å anvende politisk påvirkningsarbeid fra starten i GCNN. Det kan også

tenkes at kjennskapen til næringslivet gjennom hans tidligere arbeid i skjæringspunktet mellom FN og næringslivet kan ha spilt inn i avgjørelsen om å i større grad anvende en form for 'soft advocacy' som hensyntar næringslivets behov, i likhet med VBDOs leder (Clune & O'Dwyer, 2020). Denne tilnærmingen ser ut til å ha oppnådd aksept hos GCNNs medlemmer, som trekker frem GCNNs politiske arbeid som positivt. En bærekraftsansvarlig påpeker at GCNNs daglige leder oppfattes som veldig politisk og flink.

GCNNs organisasjonssjef har ansvar for utviklingen av medlemstilbudet, og har tyngde fra det private næringslivet fra tidligere. Dette synes å ha preget utformingen av medlemstilbudet, der det har vært fokus på å jobbe utfra en bedriftsorientert tankegang om å bygge opp et marked og ha et verdifullt produkt å tilby medlemmene, med vekt på mulighetene som ligger i bærekraft. Clune og O'Dwyer (2020) fant at lederens bakgrunn i privat næringsliv gjorde at han bygde medlemstilbudet utfra en markedslogikk, der han fremmet forretningsmulighetene ved ansvarlige investeringer. Denne tilnærmingen ble viktig for å få støtte blant viktige aktører og potensielle medlemmer i investeringsfeltet (ibid). Det kan tenkes at bedriftstankegangen i GCNNs tilbud har bidratt til at GCNN har evnet å rekruttere og beholde viktige medlemmer.

Utdanningsbakgrunnen til GCNNs ansatte er sentrert rundt samfunnsvitenskapelige fag, og arbeidserfaringen rundt skjæringspunktet mellom politikk og privat næringsliv, samt organisasjonserfaring, inkludert andre FN-organisasjoner. GCNN har dedikerte team spisset på å jobbe med kommunikasjon og politisk påvirkning, som har bidratt til GCNNs aktive politiske og kulturelle arbeid. Fokuset i disse teamene indikerer tett kobling mellom arbeidet som utøves i GCNN og de ansattes bakgrunn. Det finnes imidlertid ikke et team dedikert til å jobbe med mer tekniske løsninger for operasjonalisering av bærekraft i virksomhetene. Dette gjenspeiles i ledergruppas bakgrunn, som ikke bærer preg av denne type teknisk tyngde, hvilket kan bidra til å forklare hvorfor det kulturelle og politiske institusjonelle arbeidet synes å være mer utbredt enn det tekniske.

I tillegg til at de ansattes utdannings- og arbeidserfaring gjenspeiles i GCNNs arbeid, synes den nåværende forankringen i FN å ha preget arbeidet. To av GCNNs ansatte har tidligere arbeidet i andre FN-organisasjoner, men FNs verdier skinner tydelig igjennom hos alle GCNNs ledere. FN er en i dag en sentral politisk arena og møteplass som samler aktører for samarbeid, i tillegg til å spille en viktig rolle i utviklingen av internasjonale lover og regler og for å sette agenda (Regjeringen, 2020). Generelt deler GCNNs ansatte en svært samarbeidsorientert innstilling om at ingen er konkurrenter, og et ønske om å få med så mange

som mulig for å sette bærekraft på dagsordenen. Tilknytningen til FN kan bidra til å forklare hvorfor GCNN i større grad fokuserer på kulturelt og politisk arbeid i skjæringspunktet mellom politikk og næringsliv, med arbeid rettet mot å samle aktører, påvirke dagsorden og oppmuntre selskaper til å selv finne løsninger, fremfor at GCNN nødvendigvis skal utvikle mer tekniske løsninger selv.

5.1.5 Oppsummering av GCNNs institusjonelle arbeid

Vi finner at GCNN har anvendt ulike former for institusjonelt arbeid siden etableringen, for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling i medlemsselskapene. Perkmann og Spicer (2008) belyser at en kombinasjon av de ulike formene for institusjonelt arbeid over tid kan bidra til en sterkere institusjonaliserings-effekt sammenlignet med å anvende én type arbeid på spesifikke tidspunkter. Studien vår avdekker at GCNN har anvendt politisk, teknisk og kulturelt arbeid parallelt over tid. Dette indikerer at GCNNs institusjonelle arbeid kan bidra til at styringspraksiser for bærekraftig utvikling kan bli en institusjon på organisasjonsnivå. Imidlertid indikerer funnene våre at GCNN i større grad har anvendt kulturelt og politisk arbeid i større grad enn teknisk. Dette synes å ha en sammenheng med de ansattes bakgrunn, samt deres nåværende tilknytning til FN.

Vi finner at de ulike formene for institusjonelt arbeid ikke er gjensidig utelukkende, ettersom vi finner noe overlapp mellom arbeidet som utføres av GCNN når disse inndeles etter Perkmann og Spicers (2008) kategorisering av institusjonelt arbeid. Eksempelvis finner vi at det brukes 'etterligning' av praksiser i 'opplæringsarbeidet' (Lawrence & Suddaby, 2006; Perkmann & Spicer, 2008), ved at GCNN oppmuntret medlemsselskapene til å lære av hverandre. Dette samsvarer med funnene til Hayne og Free (2014), som fant at institusjonelt arbeid for å spre en styringspraksis ikke nødvendigvis passet godt inn i forskningslitteraturens inndeling av kategorier (e.g. Lawrence & Suddaby, 2006; Perkmann og Spicer, 2008). Hayne og Free (2014) funn belyste videre at det heller ikke er sterke skiller mellom ulike former for institusjonelt arbeid, som å skape, opprettholde og forstyrre institusjoner, og at en ikke kan anvende en slik inndeling som en 'trappetrinnsmodell' for å institusjonalisere praksiser.

5.1.6 Tabell med oppsummering av funn for institusjonelt arbeid

Tabellen oppsummerer funnene for institusjonelt arbeid som ble avdekket i kapittel 4.2.

Tabell 2 - Oppsummering av funn for institusjonelt arbeid

Politisk arbeid	<p><i>Defineringsarbeid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv rekruttering av medlemmer og partnere til nettverket • Brede grenser for medlemskap • To former for medlemskap – Participant og Signatory • Ikke en sertifiseringsordning
	<p><i>Påvirkningsarbeid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkte henvendelser til myndigheter • Fokus på å representere næringslivets interesser
Teknisk arbeid	<p><i>Teoretisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • UNGCs ti prinsipper utgjør et overordnet rammeverk • Fleksibilitet og generaliserbarhet bidrar til lettere implementering • Behov for tekniske løsninger for dypere operasjonalisering
	<p><i>Etterligning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bærekraftsrapporteringen (CoP) kan leveres enkeltstående, eller som en del av øvrig års- eller bærekraftsrapportering • Utgangspunkt i medlemselskapenes eksisterende praksiser kan bidra til enklere implementering av bærekraftsrapportering
	<p><i>Opplæring</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • GCNN utøver opplæringsarbeid og tilbyr opplæringsmateriell og -aktiviteter • Opplæringstilbudet tilpasses og utvikles etter medlemmenes behov • GCNN tilrettelegger for deling av praksis mellom medlemselskapene
Kulturelt arbeid	<p><i>Konstruere identitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Har bygget opp en identitet rundt tilknytningen til FN og UNGC • Samarbeider med så mange som mulig • Målbevisst nettverksbygging opp mot sentrale og store aktører
	<p><i>Konstruere normative nettverk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Har dannet et bransjeoverskridende nettverk • Har etablert mekanismer for medlemselskapene som ‘overholdelse’, ‘overvåkning’ og ‘evaluering’. • Bruker transparens som sanksjonsmekanisme
	<p><i>Endre normative assosiasjoner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fremmer et todelt syn på bærekraft, med ansvar og muligheter • Tilrettelegger for deling av god praksis • Medlemselskapene brukes som eksempler

5.2 Virksomhetsstyring for bærekraft

Formålet med dette kapittelet er å besvare forskningsspørsmål tre: *Hvilken betydning har feltaktøren for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsselskapene?* Delkapittelet vil struktureres med utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) typologi for virksomhetsstyring som en pakke, som presentert i kapittel 2.1. Vi finner at GCNN har påvirket flere av medlemsselskapenes styringssystemer i ulik grad. Dette diskuteres videre.

5.2.1 GCNN preger medlemmenes kultur

Vi finner at samtlige av de bærekraftsansvarlige i medlemsselskapene anser kulturell styring som viktig og uttrykker at medlemskapet i UNGC og GCNN har påvirket selskapets kultur.

Alle selskapene i denne studien har vært medlemmer i UNGC i mer enn 10 år, fra før bærekraft ble et spesielt brennende tema i næringslivet. De bærekraftsansvarlige i studien deler et generelt syn om at det er viktig å jobbe med bærekraft og anerkjenner selskapets rolle i å bidra til en bærekraftig utvikling. Det påpekes at medlemskapet i UNGC har vært viktig for å forme selskapenes 'tenkning' (Malmi & Brown, 2008) rundt bærekraft, spesielt gjennom de ti prinsippene og bærekraftsmålene. Medlemskapet har også bidratt til å skape en kultur og bevissthet i selskapene om at bærekraft er viktig å drive med. Bærekraftstankegangen har også bidratt til å 'legge føringer for andre styringssystemer' (ibid) i selskapene, eksempelvis i utarbeidelsen av bærekraftsstrategier der tankegangen med referansen til UNGC ligger i bunn.

Medlemmene påpeker at det i dag er viktig å ha et 'verdigrunnlag' (Malmi & Brown, 2008) og bærekraftsprofil som gjenspeiler at selskapet tar bærekraft på alvor. En bærekraftsansvarlig belyser at en grunn til dette er at ansatte i mindre grad enn før verdsetter lønn og i større grad vektlegger at selskapet har et verdigrunnlag i tråd med personlige verdier. Dette kan sees i sammenheng med funn fra Johanson og Madsens (2013) studie av norske selskaper, der kultur og verdier anses som viktigst for å styre ansatte, mens lønn og kompensasjon anses som minst viktig. Bærekraft går igjen som et sentralt element i verdigrunnlaget til selskapene i vår studie. En bærekraftsansvarlig uttrykker at medlemskapet i UNGC og GCNN bidrar til å styrke selskapets bærekraftsprofil. Dette kan bidra til selskapets kulturelle styring ved at selskapet i større grad kan tiltrekke seg og rekruttere ansatte som har et bærekraftig verdigrunnlag i tråd med selskapets verdier (Malmi & Brown, 2008).

Crutzen et al (2017) finner i sin studie at et flertall selskaper anvendte kulturell styring i sin virksomhetsstyring for bærekraft. De fant videre at internkommunikasjon for diskusjon og informasjon om bærekraft var den mest utbredte formen for kulturell styring. Vår studie samsvarer med Crutzen et al (2017) ved at selskapene fremmer et syn om at kulturell styring er viktig. Flere av medlemmene i studien vår påpeker også at medlemskapet i GCNN og tilknytningen til FN bidrar til stolthetsfølelse blant de ansatte i selskapet. Et av medlemsselskapene fremmer derfor medlemskapet direkte i sin internkommunikasjon, da dette oppfattes som populært blant de ansatte og bidrar til at de ansatte anser jobben i det aktuelle selskapet som meningsfull.

Pondeville et al (2013) fant at interne organisatoriske interesser med direkte tilknytning til styring av selskapene var den eneste formen for interessentpress som påvirket uformelle virksomhetsstyringssystemer, som kultur. Våre funn indikerer imidlertid at UNGC og GCNN har hatt en påvirkning på kulturen i sine medlemsselskaper.

5.2.2 UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål gjenspeiles i medlemmenes langsiktige planleggingsarbeid

Vi finner at samtlige av medlemsselskapene formidler at UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål påvirker deres strategier, og ligger fundamentalt for det langsiktige planleggingsarbeidet. GCNNs bidrag til medlemsselskapenes handlingsplaner og målsettinger er imidlertid ikke like stor. Medlemsselskapene setter egne mål knyttet til en bærekraftig utvikling internt som også kan være preget av andre eksterne initiativer og reguleringer.

I en studie av Crutzen et al (2017) fant de at de fleste selskapene i studien adresserte enten miljømessige eller sosiale utfordringer i planleggingsarbeidet, og under halvparten av selskapene tok hensyn til begge. FNs bærekraftsmål og de ti prinsippene til UNGC hensyntar imidlertid alle de tre sentrale dimensjonene i en bærekraftig utvikling (UNGCN, u.å. a), herunder sosiale, økonomiske og miljømessige forhold. Det kommer frem i intervjuene av de bærekraftsansvarlige at medlemsselskapene legger bærekraftsmålene til grunn for deres strategier, og at de ti prinsippene tydeliggjør hvilke bærekraftsutfordringer selskapene må ta hensyn til. Funnene indikerer dermed at medlemsselskapene tar hensyn til alle de tre dimensjonene i en bærekraftig utvikling i deres langsiktige planleggingsarbeid.

Ettersom medlemsselskapene velger ut noen konkrete av FNs bærekraftsmål, vil det variere i hvilken grad de bidrar til de ulike dimensjonene i en bærekraftig utvikling. Vi finner at to av selskapene i studien har valgt å prioritere et utvalg av FNs bærekraftsmål tilknyttet alle tre dimensjonene for en bærekraftig utvikling. Imidlertid fremkommer det i våre funn at alle selskapene legger langsiktige planer for å bidra til en bærekraftig utvikling som berører alle de tre dimensjonene. Siden det i litteraturen trekkes frem at det ikke er gitt hva virksomheter må gjøre for å være bærekraftige (Gray & Milne, 2002, i Schaltegger & Burritt, 2010b), finner vi at både FN, UNGC og GCNN gjennom bærekraftsmålene og prinsippene gir et viktig bidrag til å konkretisere hva bærekraftig utvikling kan bety for næringslivet.

Det belyses gjennom intervjuene at medlemsselskapene setter konkrete handlingsplaner og mål for styringspraksiser for en bærekraftig utvikling internt, men at dette i stor grad er preget av eksterne initiativer og reguleringer. Vi finner imidlertid at GCNNs bidrag til å støtte utviklingen av konkrete mål i medlemsselskapene ser ut til å være begrenset. Medlemsselskapene knytter prinsippene og bærekraftsmålene inn i deres strategiske planlegging, men bidraget medlemskapet i GCNN gir inn i mer taktisk planlegging er ikke like stort (Malmi & Brown, 2008). Ifølge Malmi og Brown (2008) er det viktig at selskapers planleggingsarbeid ikke bare bidrar til å gi retning, men også styrer ansattes atferd mot oppnåelse av planene. Mens medlemsselskapene i denne studien setter imidlertid mål som hensyntar en bærekraftig utvikling, er dette i stor grad preget av andre faktorer utover GCNN.

5.2.3 COP'en benyttes til ekstern bærekraftsrapportering

Vi finner at medlemsselskapene benytter målesystemer og andre rapporteringsstandarder for deres bærekraftsarbeid, og at bærekraftsrapporteringen (CoP) i hovedsak benyttes til ekstern rapportering. Funnene i studien gir ikke indikasjoner på at GCNN har påvirket medlemmenes interne kybernetiske styring i form av måling og rapportering for intern beslutningstaking.

Bærekraftsrapporteringen (CoP) er en form for 'ikke-finansielt-målesystem' (Malmi & Brown, 2008), da hensikten er at virksomhetene skal rapportere på progresjon knyttet til UNGCs ti prinsipper. Imidlertid trekker to av de fire medlemsselskapene i studien frem at CoP'en ikke brukes til annet enn å rapportere på progresjon til UNGC, hvilket er en form for ekstern rapportering. Ifølge Malmi og Brown (2008) er det viktig å skille mellom 'informasjonssystemer som kan bidra til beslutningstaking' og det de kaller 'virksomhets-

styring’, som skal bidra til måloppnåelse. Selv om vi finner at medlemskapene benytter ulike målesystemer i bærekraftsarbeidet sitt som ikke forbindes med GCNN, ser COP’en ut til å være produsert med formål om å være en ren ekstern rapportering.

Hvis CoP’en alene brukes til ekstern rapportering, går dette under det litteraturen omtaler som en ‘outside-in’-tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft (Schaltegger og Burritt, 2010a). I en ‘outside-in’-tilnærming er bærekraftsrapportering et sentralt element, der bærekraftsprestasjoner offentliggjøres for ulike interessenter (ibid). Crutzen et al (2017) observerte også at noen av selskapene i studien var opptatt av ekstern rapportering for selskapets bærekraftsprestasjoner. Disse selskapene ønsket å rapportere på bærekraftsprestasjoner, men la ikke planer for hvordan de skulle forbedre selskapets bærekraftsaktiviteter (ibid). I tilfeller der det ikke er fokus på hvordan et selskap skal forbedre bærekraftsarbeidet, og bærekraftsrapporteringen kun brukes for å vise at selskapet er opptatt av bærekraftsutfordringer, kan det være et tilfelle av såkalt ‘grønnvasking’ (Schaltegger og Burritt, 2010b). Ettersom medlemsselskapene også benytter andre målesystemer og rapporteringer fra både interne og eksterne hold, ser det imidlertid ut til å være knyttet styring og kontroll av ansattes handlinger og atferd for måloppnåelse for bærekraftig utvikling (Malmi & Brown, 2008). I hvilken grad medlemskapet i GCNN påvirker medlemsselskapenes interne kybernetiske styring relatert til bærekraftig utvikling, gir ikke funnene våre en indikasjon på (ibid).

5.2.4 Belønning og kompensasjon

Ingen av selskapene i studien trekker frem at de i dag benytter belønningsordninger knyttet til bærekraftsarbeidet i selskapet. Crutzen et al (2017) fant også mindre bevis for denne typen styring i sin studie av virksomhetsstyring for bærekraft, der kun 4 av 17 selskaper indikerte at de hadde ordninger for dette. I sin studie av styringssystemer i norske virksomheter finner Johanson og Madsen (2013) videre at lønn og kompensasjon anses av norske ledere som den minst viktige styringsmekanismen for å styre de ansattes adferd. Dette synet reflekteres også i perspektivet til en bærekraftsansvarlig i vår studie som trekker frem at ansatte i mindre grad enn før vektlegger lønn, mens verdigrunnlag vektlegges tyngre.

5.2.5 Medlemmer forankrer bærekraftsarbeid på toppnivå

Ifølge Malmi og Brown (2008) kan organisasjonsstruktur bidra til å sette retning for ansattes adferd. Crutzen et al (2017) fant i sin studie at samtlige selskaper anvendte formelle styringsstrukturer i form av organisasjonsstruktur og styringsstruktur i sin virksomhetsstyring for bærekraft. Vi finner at samtlige medlemselskaper i vår studie angir at de har etablert en stilling på toppledelsenivå med ansvar for selskapets bærekraftsarbeid. I en studie av rollen som bærekraftsansvarlig i norske virksomheter finner Meidell og Eitrem (2021) at 77 prosent av selskapene i studien hadde en definert rolle som bærekraftsansvarlig. De finner videre at posisjonen er en del av ledergruppa i omtrent 50 prosent av selskapene, mens vi finner at dette gjelder for samtlige av selskapene i vår studie. Opprettelsen av en lederstilling med ansvar for bærekraftsaktiviteter representerer et sentralt skifte i strukturen for selskapers toppledelse og deres tilnærming til bærekraftsutfordringer (Peters et al., 2019). Meidell og Eitrem (2021) finner videre at rollen som en egen bærekraftsansvarlig i selskaper er relativt ny, både i SMB'er og store selskaper. Dette finner vi også indikasjoner på i vår studie, der ett av selskapene uttrykker at de utnevnte en bærekraftsansvarlig i 2020.

GCNN er opptatt av at selskapenes bærekraftsarbeid skal være forankret i selskapenes toppledelse, og for å bli medlem må selskapets øverste leder skrive under på at selskapet forplikter seg til å etterleve UNGCs prinsipper. Medlemselskapene i studien understreker imidlertid at deres avgjørelse om å etablere en bærekraftsstilling på toppledelsenivå ikke skyldes medlemskapet i GCNN alene, men må sees som en respons til at problemstillinger knyttet til bærekraft har blitt satt høyere på agendaen generelt. Dette kan sees i sammenheng med funn om at virksomheters etablering av en bærekraftsansvarlig på toppledelsenivå representerer en strategisk reaksjon på samfunnets krav for bærekraftstiltak (e.g. Miller & Serafeim, 2015, i Peters et al., 2019).

Eccles et al (2014) finner at en karakteristikk ved selskaper som presterer høyt på bærekraft er at bærekraftsarbeidet er forankret på styrenivå i selskapet. Alle medlemselskapene i vår studie formidler at selskapets styre involveres i bærekraftsarbeidet, i ulik grad. Vi finner imidlertid at styrets involvering i bærekraftsarbeidet heller ikke kan sees som en direkte konsekvens av medlemskapet i GCNN, men igjen som en konsekvens av totaliteten i at bærekraft har blitt satt høyere på verdensagendaen.

UNGCs ti prinsipper knyttes til interne retningslinjer

Medlemsselskapene har interne retningslinjer (Code of Conducts) for å veilede og rettlede hva som er 'akseptabel atferd' og 'aktivitet' blant de ansatte (Malmi & Brown, 2008), og alle selskapenes interne retningslinjer er knyttet til UNGCs ti prinsipper. I en studie av Arjaliès og Mundy (2013) fant de at frivillige rammeverk som UNGC kan bidra til å 'operasjonalisere grenser' for hva de ansatte kan foreta seg, både med tanke på strategiske muligheter og mulige utfordringer selskaper står overfor. Basert på hva som kom frem i intervjuene har ikke GCNNs arbeid direkte påvirkning på hvilke rutiner og prosedyrer selskapene har for å følge opp de ansattes atferd og aktiviteter, og faller følgelig ikke inn under studiens omfang.

Tabell 2 oppsummerer funnene som ble avdekket i kapittel 4.3 tilknyttet GCNNs påvirkning på selskapenes virksomhetsstyring for bærekraft.

Tabell 3 - Oppsummering av funn for virksomhetsstyring for bærekraft

Styrings-system	Funn	GCNNs påvirkning: Ubetydelig I mindre grad I stor grad
Kulturell styring	<ul style="list-style-type: none"> • Medlemmenes tankesett er preget av UNGC og GCNN • GCNN styrker medlemmenes bærekraftsprofil, som gjør at medlemmer kan tiltrekke ansatte med et bærekraftig verdigrunnlag 	I stor grad
Planlegging	<ul style="list-style-type: none"> • UNGCs prinsipper og FNs bærekraftsmål brukes i strategier • UNGC bidrar til konkretisering av bærekraftig utvikling • UNGC belyser bærekraftsutfordringer i en bærekraftig utvikling • Medlemsselskapene har utvalgte FNs bærekraftsmål som prioritet • Det er utfordrende å måle fremgang på bidrag til FNs bærekraftsmål • UNGC bidrar i mindre grad til et tydelig målbilde 	I stor grad
Kybernetisk styring	<ul style="list-style-type: none"> • Bærekraftsrapporteringen (CoP) brukes som en ekstern rapportering • Medlemsselskapene bruker også andre målesystemer og rapporteringsstandarder • Medlemsselskapene bruker bærekraftsmål og -rapportering til intern beslutningstaking og annen ekstern rapportering 	I mindre grad

	<ul style="list-style-type: none"> • Medlemsselskapene har styring og kontroll knyttet til bærekraftsarbeidet, men det er ikke påvirket av medlemskapet 	
Belønning og kompensasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Funnene indikerer ikke hvorvidt medlemmer har belønninger for bærekraft, eller om GCNN har påvirket dette 	N/A
Administrativ styring	<ul style="list-style-type: none"> • Bærekraftsansvaret forankres på høyt nivå i medlemsselskapene • Samtlige medlemmer involverer styret i bærekraftsarbeidet. • UNGCs ti prinsipper inngår i medlemsselskapenes interne retningslinjer 	I mindre grad

6. Konklusjon

I vår studie stilte vi følgende hovedforskningsspørsmål *Hvordan arbeider feltaktøren UN Global Compact Norge for institusjonalisering av styringspraksiser for bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå?* Studien er basert på ti intervjuer fordelt på informanter fra feltaktørens ansatte og styremedlemmer, og bærekraftsansvarlige i fire medlemsselskaper. Dataene er analysert med utgangspunkt i teori om institusjonelt arbeid (Lawrence & Suddaby, 2006; Perkmann & Spicer, 2008) og Malmi og Browns (2008) typologi om virksomhetsstyring som en pakke. I tillegg har vi benyttet sekundærdata som et supplement. For å svare på studiens hovedforskningsspørsmål stilte vi ytterligere tre forskningsspørsmål.

For det første stilte vi følgende forskningsspørsmål *Hva er den historiske bakgrunnen til feltaktøren?* Den historiske bakgrunnen avdekker at UNGC er verdens største initiativ for en bærekraftig utvikling i næringslivet. Videre funn avdekket at det globale nettverket har bidratt til å sette bærekraft på verdensagendaen og definere hva som ligger i et ansvarlig næringsliv gjennom ti prinsipper. Det ble belyst at UNGC i mindre grad har bidratt til operasjonalisering av prinsippene i medlemsselskapene. Siden etableringen til GCNN, har organisasjonen tredoblet medlemstallene, og ansattstaben har også økt betydelig. Vi fant videre at UNGCs og GCNNs tilknytning til FN har vært sentral for utvikling både globalt og i Norge.

For det andre stilte vi følgende forskningsspørsmål *Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har forankringen til feltaktørens nøkkelpersonell i dette arbeidet?* Vi fant at GCNN har anvendt ulike typer politisk-, teknisk- og kulturelt arbeid. GCNN har brede grenser for medlemskapet som gjør at de kan tilby en inngang til bærekraftsarbeid for selskaper på ulike bærekraftsnivåer. Videre utøves påvirkningsarbeid for å formelt operasjonalisere de ti prinsippene, samt fremme næringslivets interesser i politikken. Vi finner at UNGCs ti prinsipper utgjør et overordnet rammeverk for bærekraftsarbeid i næringslivet. Videre finner vi at GCNN utøver opplæringsarbeid, der de også trekker på medlemmer og andre aktørers kunnskap. GCNN konstruerer en identitet der tilknytning til FN og UNGC vektlegges. Vi finner også at GCNN konstruerer et normativt nettverk der aktørers involvering og medlemskap kan støtte organisasjonens arbeid og utbredelse. Videre fremmer GCNN mulighetsperspektivet i en bærekraftig utvikling for å endre normative assosiasjoner. Vi finner at kulturelt og politisk arbeid er vektlagt, og funnene indikerer at dette kan sees i sammenheng med

nøkkelpersonellets tidligere forankring, samt nåværende forankring i FN. Samlet sett finner vi at de ulike formene for arbeid GCNN utøver bidrar til å fremme kollektiv handling for bærekraftig utvikling som er basert på UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål.

For det tredje stilte vi følgende spørsmål *Hvilken betydning har feltaktørens arbeid for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemselskapene?* Vi finner at UNGC og GCNN har hatt en betydelig påvirkning på medlemmenes kulturelle styring og langsiktige planleggingsarbeid. Innen kulturell styring finner vi at medlemskapet har bidratt til å forme selskapenes bærekraftstenkning, til stolthet blant selskapenes ansatte samt til at selskapene i større grad kan tiltrekke ansatte med et bærekraftig verdigrunnlag. Vi finner videre at GCNN påvirker medlemmenes planleggingsarbeid, ved at medlemselskapene anvender UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål i deres strategiarbeid. Når det gjelder øvrige styringssystemer finner vi at GCNN har hatt en mindre påvirkning på intern styring.

For å oppsummere og svare på studiens hovedforskningsspørsmål finner vi at GCNN anvender ulike former for politisk, teknisk og kulturelt arbeid parallelt over tid for å institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling. GCNN har hatt hovedvekt på kulturelt og politisk arbeid, mens det tekniske arbeidet er mindre utstrakt. På organisasjonsnivå finner vi at GCNNs arbeid har hatt betydelig påvirkning for selskapenes kulturelle styring og langsiktige planleggingsarbeid. Samtidig indikerer funnene at GCNN har hatt mindre betydning for utvikling av medlemselskapenes øvrige interne styringspraksiser for bærekraftig utvikling.

Vi bidrar med en empirisk casestudie av en feltaktørs arbeid for å institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Med dette bidrar vi til litteratur som søker å øke forståelsen av aktørers påvirkning på organisatoriske styringspraksiser (Clune & O'Dwyer, 2020; Hayne & Free, 2014). Tidligere forskning har i hovedsak studert feltaktører som arbeider i periferien av feltet de ønsker å endre, mens vi, i likhet Clune og O'Dwyer (2020), studerer en feltaktør som opererer i kjernen av feltet de ønsker å påvirke. Mens Clune og O'Dwyer (2020) studerte en feltaktørs innenfor én næring, tar vi en bredere tilnærming ved å studere en feltaktør som arbeider på tvers av bransjer og næringer. I likhet med Clune og O'Dwyer (2020) finner vi at feltaktøren anvender ulike former for arbeid over tid som støttet hverandre, og at det institusjonelle arbeidet ble preget av feltaktørens institusjonelle forankring.

Studien vår bidrar til SEA-litteraturen [Social and Environmental Accounting], da vi studerer hvordan en feltaktør påvirker medlemselskapers styringspraksiser for bærekraftig utvikling. Vi bidrar med en multi-level casestudie der vi både undersøker en aktørs arbeid på feltnivå i tillegg til å se på påvirkningen arbeidet har på organisasjonsnivå. Så vidt vi vet finnes det ikke eksempler på tidligere studier som har gjort dette innenfor SEA i en norsk kontekst. Mens tidligere forskning har vektlagt forskning på miljømessige forhold, bidrar vi med en studie som tar for seg alle dimensjonene for en bærekraftig utvikling. I likhet med Crutzen et al (2017) finner vi at selskapene har styringspraksiser for bærekraftig utvikling innen kulturell styring, planleggingsarbeid og, kybernetisk- og administrativ styring, mens belønning og kompensasjon fremstår som mindre viktig. Crutzen et al., (2017) fant at selskapenes styringspraksiser inkluderer hensyn til både sosiale og miljømessige forhold i de ulike styringssystemene, men det varierte hvorvidt begge dimensjonene ble vektlagt. I vår studie finner vi at selskapene inkluderer hensyn til alle tre dimensjonene for bærekraftig utvikling gjennom UNGCs ti prinsipper og FNs bærekraftsmål. I likhet med Crutzen (2017) finner vi variasjoner i hvilke av dimensjonene de ulike selskapene vektlegger.

Det finnes begrenset forskning på hvordan feltaktører arbeider for å påvirke styringspraksiser for en bærekraftig utvikling på organisasjonsnivå, og våre funn gir mange muligheter for videre forskning. Funnene indikerer at styringspraksiser for bærekraftig utvikling påvirkes av en rekke ulike aktører og faktorer. Vi etterlyser derfor en større feltstudie som studerer flere feltaktørers arbeid og påvirkning. Videre finner vi at samtlige selskaper har utstrakt bruk av ekstern bærekraftsrapportering, men finner ikke hvorvidt dette påvirker intern styring. Derfor kan det være interessant å studere relasjonen mellom eksterne bærekraftsrapportering og intern styring. Funne indikerer videre at det kan foreligge barrierer for å innføre styringspraksiser for bærekraftig utvikling, som måling på fremgang mot FNs bærekraftsmål. Ettersom næringslivet er viktige for å oppnå en bærekraftig utvikling kan det være interessant å ytterligere studere hvilke barrierer som foreligger for innføring av styringspraksiser for bærekraftig utvikling.

Litteraturliste

- Adams, C.A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability*, 17(5), 731-757.
<https://doi.org/10.1108/09513570410567791>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Boston.
- Aras, G. & Crowther, D. (2009). Corporate Sustainability Reporting: a study in disingenuity? *Journal of Business Ethics* 87, 279-288.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9806-0>
- Arjaliès, D. L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Baker, M. & Schaltegger, S. (2015). Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2), 263-294. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2012-01079>
- Battilana, J. & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. I Lawrence, T., Suddaby, R & Leca, B (Red). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 31-58). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.002>
- Bebbington, J. & Thomson, I. (2013). Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing. *Management Accounting Research* 24 (4), 277–283.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.09.002>
- Bebbington, J. & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Burritt, R. L. & Schaltegger, S. (2010a). Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829–846.
<https://doi.org/10.1108/09513571011080144>
- Burritt, R. L. & Schaltegger, S. (2010b). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375–384. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.002>
- Canning, M. & O'Dwyer, B. (2016). Institutional work and regulatory change in the

-
- accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 54, 1-21.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.08.001>
- Chung, J. & Cho, C. H. (2018). Current trends within social and environmental accounting research: A literature review. *Accounting Perspectives*, 17(2), 207–239.
<https://doi.org/10.1111/1911-3838.12171>
- Clune, C. & O'Dwyer, B. (2020). Organizing dissonance through institutional work: The embedding of social and environmental accountability in an investment field. *Accounting, Organizations and Society*, 85.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101130>
- Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 414–432.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.01.002>
- Contrafatto, M. & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*, 24(4), 349–365. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.004>
- Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291–1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>
- David, R. J. & Strang, D. (2006). When Fashion Is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 215–233. <https://doi.org/10.2307/20159761>
- Deegan, C. (2017). Twenty five years of social and environmental accounting research within Critical Perspectives of Accounting: Hits, misses and ways forward. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 65–87. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.005>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. I Zucker, L, G (Red.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment* (s. 3-21). Ballinger Publishing Company.
- Ditillo, A. & Lisi, I. E. (2014). Towards a more comprehensive framework for sustainability control systems research. In *Accounting for the environment: More talk and little progress*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-359820140000005010>
- DNV GL. (2015). *IMPACT: Transforming Business, Changing the World*. United Nations Global Compact.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2149Impact%20Transforming%20Business.pdf>

-
- DNV GL. (2020). *Uniting Business in the Decade of Action*. United Nations Global Compact. <https://globalcompact.no/wp-content/uploads/2020/06/publikasjon.pdf>
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26(3), 385-414. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0170840605050873>
- EC. (2019). *Communication from the commission – The European Green Deal*. The European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1588580774040&uri=CELEX%3A52019DC0640>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, organizations and society*, 8(2-3), 153-169. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-5)
- Fligstein, N. & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26. <http://www.jstor.org/stable/41057693>
- FN-Sambandet (2021, 21. oktober). *FNs bærekraftsmål*. FN-sambandet. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B. & James G. (Jerry) Hunt. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87–126. <https://doi.org/10.2307/2393592>
- Galvin, T. L. (2002). Examining Institutional Change: Evidence from the Founding Dynamics of U.S. Health Care Interest Associations. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 673–696. <https://doi.org/10.2307/3069304>
- Golden-Biddle, K. & Locke, K. (1993). Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince. *Organization Science*, 4(4), 595–616. <http://www.jstor.org/stable/2635082>
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review*, 13(2), 287–301. <https://doi.org/10.2307/258578>
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Red). (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Sage Publications Ltd.
- GRI. (u.å.). *About GRI*. Global Reporting Initiative.

<https://www.globalreporting.org/about-gri/>

- Guenther, E., Endrikat, J. & Günther, T. W. (2016). Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 136, 147–171. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.043>
- Hayne, C. & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39(5), 309-330. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2014.05.002>
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371. <https://doi.org/10.2307/257008>
- Hoxtell, W., Preysing, D. & Steets, J. (2010). *Coming of age: UN-Private Sector Collaboration Since 2000*. United Nations Global Compact. [news_events/8.1/Coming_of_Age.pdf \(d306pr3pise04h.cloudfront.net\)](https://www.un.org/News/Press/docs/2010/10/101011.un-privatization.en.pdf)
- Johanson, D. & Madsen, D. (2013). Økonomisk styring i Norge – en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*. 6/2013, 18-30. https://www.researchgate.net/publication/269280354_Okonomisk_styring_i_Norge_-_en_kartlegging_av_styringssystemer_i_norske_bedrifter
- Klima- og miljødepartementet. (2016a, 21. juni). *Norge har ratifisert Parisavtalen*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kld/nyheter/2016/norge-har-ratifisert-parisavtalen/id2505365/>
- Klima- og miljødepartementet. (2016b, 21. september). *Statsministeren oppfordrer verdens ledere til rask gjennomføring av Parisavtalen*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kld/nyheter/2016/parisavtalen/id2511943/>
- Klima- og miljødepartementet. (2020, 07. februar). *Norge forsterker klimamålet for 2030 til minst 50 prosent opp mot 55 prosent*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kld/nyheter/2020-nyheter/norge-forsterker-klimamalet-for-2030-til-minst-50-prosent-og-opp-mot-55-prosent/id2689679/>
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). *Institutions and Institutional Work*. I S.R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Red.) *Sage Handbook of Organization Studies*. (s. 215-254). Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (Red). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge University Press. https://www.researchgate.net/publication/273635793_Institutional_work_Actors_and_agency_in_institutional_studies_of_organizations
- Lawrence, T. B., Leca, B. & Zilber, T. B. (2013). *Institutional work: Current research, new*

-
- directions and overlooked issues. *Organization studies*, 34(8), 1023-1033.
<https://doi.org/10.1177/0170840610379715>
- Lueg, R. & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Lukka, K. & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, organizations and society*, 35(4), 462-477.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.004>
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(8), 1308–1338. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1265>
- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 559-566.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.06.002>
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>
- 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>
- Meidell, A. & Kaarbøe, K. (2017). Case study: Institutional work and embedded agency: The institutionalization of enterprise risk management in a large, global oil and gas company. In *The Routledge Companion to Accounting and Risk* (204-231). Routledge.
- Meidell, A. & Eitrem, A. (2021). Bærekraftsansvarlige i små og mellomstore bedrifter. *Magma*. 5/2021. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/5-2021/barekraftsansvarlige-i-sma-og-mellomstore-bedrifter/>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Miljøfyrtårn (2021). *Vi gjør bærekraft konkret og lønnsomt*. Miljøfyrtårn.
<https://www.miljofyrtarn.no/>
- Modell, S. (2015). Making institutional accounting research critical: dead end or new beginning? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(5), 773-808.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2013-1457>
- Moore, D. R. J. (2013). Sustainability, institutionalization and the duality of structure: Contradiction and unintended consequences in the political context of an Australian water business. *Management Accounting Research*, 24(4), 366–386.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.006>

-
- Orsato, R. J., Den Hond, F. & Clegg, S. R. (2002). The political ecology of automobile recycling in Europe. *Organization Studies*, 23(4), 639-665.
<https://doi.org/10.1177/0170840602234006>
- Owen, D. (2008). Chronicles of wasted time? A personal reflection on the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 240-267.
<https://doi.org/10.1108/09513570810854428>
- Parker, L. (2011). Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age. *Accounting Forum*, 35(1), 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.11.001>
- Perkmann, M. & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. In *Human Relations*, 61(6), 811–844.
<https://doi.org/10.1177/0018726708092406>
- Peters, G. F., Romi, A. M. & Sanchez, J. M. (2019). The influence of corporate sustainability officers on performance. *Journal of business ethics*, 159, 1065-1087.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-018-3818-1>
- Pondeville, S., Swaen, V. & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management accounting research*, 24(4), 317-332. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.007>
- Rasche, A., Lund-Larsen, M., Gwozdz, W. & Moon, J. (2018). Which Firms Leave Multi-Stakeholder Initiatives? A Resource Dependence Perspective on Delistings from the United Nations Global Compact. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management (AOM)*. Chicago. <http://dx.doi.org/10.1111/rego.12322>
- Regjeringen (2020, 17. januar). *Spørsmål og svar om FN generelt*.
https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/fn/fn_svar/id613826/
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7). Pearson Education.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8). Pearson Education.
- SBTi (2021). *About us*. Science Based Targets initiative.
<https://sciencebasedtargets.org/about-us>
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2). Sage Publications.
- Shirley M. (2020). How should economists analyze institutions? Comments on David Skarbek, 'Qualitative research methods for institutional analysis'. *Journal of Institutional Economics*, 2020, vol. 16 (4), 429-431.
<https://doi.org/10.1017/S1744137420000053>

-
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(4), 357-374.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Tvedt, K. (2021, 17. September). *Ny nasjonal innsatsgruppe for å nå bærekraftsmålene og tapt mulighet for EU-midler*. Fremtiden Næringsliv. [Ny nasjonal innsatsgruppe for å nå bærekraftsmålene og tapt mulighet for EU-midler - fremtidensnaringsliv.no](https://www.fremtidensnaringsliv.no/ny-nasjonale-innsatsgruppe-for-a-na-baerekraftsmalene-og-tapt-mulighet-for-eu-midler)
- UN. (1999, 1. februar). *Secretary General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos*. United Nations. <https://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>
- UN. (2004, 9. juni). *Global Compact Leaders Summit at Headquarters to Set Stage*. United Nations. <https://www.un.org/press/en/2004/eco64.doc.htm>
- UNFCCC. (u.å.). *The Paris Agreement*. UN Climate Change.
<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- UNGC. (2007). *The Global Compact Leaders Summit 2007 – Facing Realities: Getting Down to Business*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/library/244>
- UNGC. (2008). *United Nations Global Compact – Corporate Sustainability in The World Economy*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/library/240>
- UNGC. (2010). *UN Global Compact: Leaders Summit 2010: Building a new era of sustainability*. United Nations Global Compact.
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/summit2010%2F2010_Leaders_Summit_Report.pdf
- UNGC & Deloitte. (2010). *UN Global Compact Management Model*. United Nations Global Compact. UN Global Compact Management Model.
<https://www.unglobalcompact.org/library/231#:~:text=UN%20Global%20Compact%20Management%20Model%20A%20practical%20yet,implementing%2C%20measuring%20and%20communicating%20a%20corporate%20sustainability%20strategy.>
- UNGC. (2013a). *Global Corporate Sustainability Report 2013*. United Nations Global Compact. <https://www.unglobalcompact.org/library/371>
- UNGC. (2013b). *Making the Connection – Using GRI's Guidelines to Create a COP*. Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/library/306>
- UNGC. (2015). *United Nations Global Compact: Local Network Report 2015*. United Nations Global Compact.
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2F2FLN_Report_2015.pdf

-
- GRI, UNGC & WBCSD (2015). *SDG Compass*. United Nations Global Compact.
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDGCompass.pdf
- UNGC (2017). *Blueprint for Business Leadership on the SDGs*. United Nations Global Compact. <https://www.unglobalcompact.org/library/5461>
- UNGC. (2020). *UN Global Compact – 2020 Annual Management Report*. United Nations Global Compact. <https://www.unglobalcompact.org/library/5221>
- UNGC. (u.å. a). *Engage Locally*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/engage-locally>
- UNGC. (u.å. b). *Our Mission*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>
- UNGC. (u.å. c). *Act Globally. Engage locally*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/about-local-networks>
- UNGC. (u.å. d). *Frequently Asked Questions*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/about/faq>
- UNGC. (u.å. e). *Create and submit your CoP*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit>
- UNGC. (u.å. f). *Your Tools to Advance on the SDGs*. United Nations Global Compact.
<https://www.unglobalcompact.org/sdgs/sdg-toolbox>
- UNGC. (u. å. g). *Our Participants*. United Nations Global Compact.
https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=231&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc
- UNGCN. (2018, 15. oktober). *Vedtekter for Global Compact Network Norge*.
<https://globalcompact.no/wp-content/uploads/2021/01/0.-Vedtekter-UNGC-Norge.pdf>
- UNGCN. (2019). *Årsrapport 2019*. United Nations Global Compact Norge.
<https://globalcompact.no/wp-content/uploads/2020/06/%C3%85rsrapport-2019-med-rev.-regnskap-1.pdf>
- UNGCN. (2020, 08. september). *Innspill til nasjonal handlingsplan for bærekraftsmålene*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/nasjonal-handlingsplan-for-baerekraftsmalene/>
- UNGCN. (u.å. a). *UN Global Compact Norge*. United Nations Global Compact Norge.
<https://globalcompact.no/>

-
- UNGCN. (u.å. b). *UN Global Compacts ti prinsipper for ansvarlig næringsliv*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/un-global-compact-10-prinsipper-for-ansvarlig-naeringsliv/>
- UNGCN. (u.å. c). *Hvem styrer UN Global Compact?* United Nations Global Compact Norge. [Hvem styrer UN Global Compact? - UN Global Compact Norway](https://globalcompact.no/hvem-styrer-un-global-compact/)
- UNGCN. (u.å. d). *Bli med*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/bli-med/>
- UNGCN. (u.å. e). *Høringsinnspill til åpenhetsloven*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/wp-content/uploads/2021/04/Horingsinnspill-Apenhetsloven-2.pdf>
- UNGCN. (u.å. f). *Om UN Global Compact Norge*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/om-oss/>
- UNGCN. (u.å. g). *UN Global Compact Norway – Strategy*. United Nations Global Compact Norge. [strategi-oppdatert.pdf \(globalcompact.no\)](https://globalcompact.no/strategi-oppdatert.pdf).
- UNGCN. (u.å. h). *Våre nettverk og løsningsplattformer*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/losningsplattformer/>
- UNGCN. (u.å. i). *UN Global Compact – rapportering for bedrifter*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/rapportering/>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden Norsk Forlag. https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page=11
- Williams, O. F. (2004). The UN Global Compact: The Challenge and the Promise. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 755–774. <http://www.jstor.org/stable/3858012>
- Yin, R, K. (2018). *Case Study Research and Applications: design and methods* (6). Sage publications.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. & Hinings, C.R. (BOB). (2017). Field or fields? Building the scaffolding for cumulation of research on institutional fields. *Academy of Management Annals*, 11(1), 391-450. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.5465/annals.2014.0052>

Appendiks

Appendiks A – Liste over formelle intervjuer

Nr.	Dato	Stilling	Selskap	Lengde
1	16.09.2021	Daglig leder	GCNN	30 min
2	26.10.2021	Styremedlem	GCNN	45 min
3	27.10.2021	Daglig leder	GCNN	45 min
4	27.10.2021	Organisasjonssjef	GCNN	60 min
5	28.10.2021	Kommunikasjonssjef	GCNN	35 min
6	28.10.2021	Styreleder/Bærekrafts-ansvarlig	GCNN/M1	45 min
7	29.10.2021	Regionalt ansvarlig	GCNN	45 min
8	10.11.2021	Bærekraftsansvarlig	M2	40 min
9	12.11.2021	Bærekraftsansvarlig	M3	30 min
10	16.11.2021	Bærekraftsansvarlig	M4	40 min

Appendiks B - Overordnet beskrivelse av medlemselskap

Medlem	Selskapsstruktur	Informant, stilling	Lengde på medlemskap	Type medlemskap
M1	Globalt konsern	Bærekraftsansvarlig	> 10 år	Participant
M2	Globalt konsern	Bærekraftsansvarlig	> 10 år	Signatory
M3	Globalt konsern	Bærekraftsansvarlig	> 15 år	Participant
M4	Globalt konsern	Bærekraftsansvarlig	> 15 år	Participant

Appendiks C – Intervjuskjema

Introduksjon
1. Presentasjon av oss
2. Presentasjon av forskningsprosjektet og masteroppgaven
3. Presentasjon av formål med studien, samt informere om lydopptak og bekrefte utfylt og signert samtykkeskjema
Intervjuspørsmål
Etableringen av GCNN
4. Kan du fortelle litt om historien til UNGC?
5. Kan du fortelle om oppstarten av UNGC i Norge? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvorfor så man behov for, eller ønsket man, å få UNGC til Norge? ○ Hvilke aktører var sentrale initiativtakere og pådrivere for å etablere et nettverk i Norge?
6. Hvordan styres GCNN og hvordan ser organisasjonsstrukturen ut?
7. Hvordan har utviklingen i medlemsmassen vært, og hva har vært driverne for det? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan har utviklingen når det gjelder innmelding og utmelding av medlemmer vært over tid?

8. Hvordan vil du karakterisere utbredelsen av og påvirkningen til UNGC i Norge? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan har utbredelsen og påvirkningen til GCNN vært sammenlignet med andre land du eventuelt har kjennskap til?
Forankring personlig
9. Hva er din nåværende stilling? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvor mange år har du hatt denne stillingen? ○ Hva er din tilknytning til GCNN?
10. Hva er din bakgrunn når det kommer til utdanning?
11. Hva er din bakgrunn når det kommer til arbeidserfaring?
12. Er du medlem av noen andre bærekraftsnettverk?
Forankring gruppe
13. Hva slags utdanningsbakgrunn har de ansatte i GCNN?
14. Hvilken tidligere arbeidserfaring har de som jobber i GCNN? (Få med antall år)
15. Hvilke sektorer har de ansatte tidligere vært en del av? (Eks. næringslivet?)
16. Er de ansatte medlemmer av noen spesielle bærekraftsnettverk?
17. Har dere jobbet utfra en strategi rundt hvem dere har ønsket å rekruttere til å jobbe i GCNN?
Politisk arbeid
18. Hvordan rekrutteres nye medlemmer? <ul style="list-style-type: none"> ○ (Defining): Hva tilbyr GCNN sine medlemmer, og hva er kravene for å få medlemskap? ○ (Defining): Har dere ulike typer medlemskap, og hva er kriteriene for de ulike typene medlemskap?
19. Hvordan arbeider GCNN for å etablere regler og krav for sine medlemmer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan arbeider dere for å skape aksept og etterlevelse av disse? ○ Hva er konsekvensene av å ikke følge medlemskriteriene tilstrekkelig? ○ Stilles det noen krav til medlemsselskapenes virksomhetsstyring for bærekraft?
20. Hvilke aktører har vært viktige å bygge relasjoner med, og hvordan samarbeider dere med disse aktørene for at UNGC sine prinsipper skal få gjennomslag? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan bygger dere nettverk og hvilken betydning har nettverkene? ○ Hvordan jobber dere for å bygge og vedlikeholde relasjonene og nettverkene? ○ Hvordan arbeider dere med å skape og vedlikeholde relasjoner blant medlemmene som kan bidra til å nå UNGC sine mål?
21. (Advocacy): Hvordan arbeider dere i GCNN for å få innflytelse på politiske beslutninger og regulatoriske endringer?
Teknisk arbeid
22. Hva tilbyr GCNN av ulike typer verktøy, prosedyrer og rammeverk som bidrar til å oversette de ti prinsippene til praksis? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er noen av rammeverkene innrettet på å påvirke hvordan medlemmenes virksomhetsstyring for bærekraft skal foregå?
23. (Theorizing): Hvordan arbeider dere for å lage verktøy, prosedyrer og rammeverk som medlemmene benytter seg av?
24. (Educating): Hva tilbyr dere av opplæring og opplæringsmaterieill til medlemmene?
25. (Mimicry): Hvordan jobber GCNN for at ressursene dere tilbyr kan inkorporeres i medlemmenes allerede eksisterende praksiser?
Kulturelt arbeid (Constructing normative networks; changing normative associations)
26. (Constructing identity) Hvordan profilerer dere GCNN til samfunnet utad? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan arbeider dere for å skape et positivt omdømme rundt arbeidet deres som kan nå ut til mange?

27. Hvordan arbeider UNGC for å skape samsvar mellom næringslivets interesser og GCNN sine interesser?
Medlemskap i GCNN
28. Hva er deres relasjon til UNGC internasjonalt og i Norge?
29. Hvorfor er dere medlem i UNGC(N)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er det noen forpliktelser ved medlemskapet? ○ I så fall: Hvordan følges dette opp av UNGC(N)?
30. Hvorfor velger dere GCNN over eventuelle andre initiativer?
31. Hvor lenge har dere vært medlem? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan har medlemskapet endret seg etter etableringen i Norge?
32. Hvordan påvirker medlemskapet måten dere arbeider med bærekraft overordnet?
33. Hvordan har medlemskapet påvirket virksomhetsstyringen for bærekraft i selskapet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kultur? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klaner ▪ Verdier ▪ Symboler ○ Planleggingsarbeid? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Langtidsplaner ▪ Handlingsplaner ○ Kybernetisk styring? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budsjetter ▪ Målesystemer ○ Belønning og kompensasjon knyttet opp mot bærekraft? ○ Administrativ styring? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Styringsstruktur ▪ Organisasjonsstruktur ▪ Regler, rutiner, prosedyrer
Avslutning
34. Takke for intervjuet og åpne for eventuelle spørsmål til oss
35. Forespørre skriftlige dokumenter og avklare eventuelle viderehenvisninger

Appendiks D – Format på innlevering av bærekraftsrapporteringen (CoP) til UNGC

Dokumentmateriale for empiri, kapittel 4. Samtlige COP'er funnet i UNGCs medlemsregister (UNGC, u.å. g)

Medlemsselskap	Format på COP'en
M1	Bærekraftsrapport 2020
M2	Bærekraftsrapport inngår i årsrapport 2020
M3	Årsrapport 2020
M4	Årsrapport 2020

Appendiks E – UNGCs medlemsutvikling 2000-2021

