



# Institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft

*En casestudie av en norsk næringslivsorganisasjon for klima*

**Line Knutsen og Isabel Elin Myrdal**

**Veileder: Anna Eitrem og 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

---

## Sammendrag

Social and environmental accounting (SEA) fremheves som viktig for den bærekraftige utviklingen i næringslivet. Tidligere forskning innen SEA-litteraturen har hovedsakelig fokusert på ekstern rapportering, mens intern kommunikasjon og innhenting av informasjon som støtter intern beslutningstaking er mindre utforsket.

Formålet med studien er å undersøke hvordan en feltaktør bidrar til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå. Det er gjennomført en kvalitativ og eksplorerende studie, hvor diskusjonen baserer seg på funn fra Skift, som er en norsk næringslivsorganisasjon for klima, og medlemsbedriftenes arbeid. Funnene diskuteres i lys av Lawrence og Suddaby (2006) sin karakterisering av institusjonelt arbeid, med fokus på Perkmann og Spicer (2008) sin videreutvikling av klassifiseringen for institusjonelt arbeid. I tillegg vil Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyring benyttes.

Studien finner at den historiske bakgrunnen og forankringen til feltaktøren samt sentrale initiativtakere er betydningsfullt for Skift sitt arbeid. Videre identifiseres det at Skift utøver alle formene for arbeid fra Perkmann og Spicer (2008) sin typifisering. Arbeidet gjennomføres i stor grad i samarbeid med medlemsbedriftene. I tillegg er de tre formene for arbeid gjensidig forsterkende ettersom de brukes parallelt over tid. Totalt sett fører dette til at Skift bidrar til kollektiv handling for bærekraftig utvikling. Videre finner studien at Skifts arbeid påvirker medlemsbedriftenes virksomhetsstyring for bærekraft, noe som har betydning for institusjonalisering av praksisen. Det identifiseres at en slik påvirkning ikke skjer gjennom direkte involvering fra Skift sin side, men heller gjennom deres konkretisering og bevisstgjøring av klimaarbeidet.

Samlet finner studien at Skift sitt politiske, tekniske og kulturelle arbeid bidrar til å institusjonalisere virksomhetsstyring for bærekraft hos medlemsbedriftene, samt næringslivet for øvrig, på organisasjonsnivå.

Casestudien gir et bidrag til tidligere studier som har studert betydningen av implementering av virksomhetsstyring for bærekraft innen "inside-out" perspektivet i SEA. Funnene indikerer at slik implementering er viktig for bærekraftig utvikling i bedrifter.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), med fokus på økonomisk styring. Masteroppgaven er skrevet som en del av forskningsprosjektet “Utviklingen av bærekraft og virksomhetsstyring i Norge”. Forskningsprosjektet tilhører Centre for Sustainable Business (CSB) ved NHH.

En spesiell takk rettes til organisasjonen Skift og deres engasjerte ansatte, som har bidratt med faglige ressurser og intervjuobjekter for caseoppgaven vår. Det har vært svært spennende og inspirerende å få innsikt i deres arbeid og klimaengasjement. En stor takk rettes også til alle intervjuobjektene som har gitt av sin tid og kunnskap.

Vi ønsker å uttrykke stor takknemlighet til våre veiledere Anna Eitrem og Anita Meidell for engasjementet de har vist gjennomgående i arbeidet, og for all støtte og gode råd på veien. Spesielt har vi verdsatt utfyllende og konstruktive tilbakemeldinger, samt deres tilgjengelighet for diskusjon. Videre vil vi takke foreldre og venner som har bidratt med gjennomlesing.

Vi håper at denne masteroppgaven kan inspirere og bidra til økt forståelse for betydningen av institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft som en del av den grønne omstillingen i Norge.

Bergen, 20. desember 2021

Line Knutsen

Isabel Elin Myrdal

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn.....	5
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Metodikk.....	7
1.4 Oppgavestruktur.....	8
<b>2. Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1 Domeneteori.....	8
2.2 Metodeteori.....	17
<b>3. Forskningsmetode</b> .....	<b>24</b>
3.1 Forskningsfilosofi.....	24
3.2 Forskningsstilnærming.....	25
3.3 Forskningsdesign.....	26
3.4 Datainnsamling.....	30
3.5 Dataanalyse.....	33
3.6 Forskningskvalitet.....	35
3.7 Etske betraktninger.....	39
3.8 Oppsummering av metodevalg.....	40
<b>4. Empiri</b> .....	<b>40</b>
4.1 Historisk bakgrunn.....	41
4.2 Arbeidet som utføres i Skift og gjennom medlemsbedriftene.....	50
4.4 Implikasjoner for virksomhetsstyringen i medlemsbedriftene.....	68
<b>5. Diskusjon</b> .....	<b>81</b>
5.1 Institusjonelt arbeid.....	81
5.2 Betydning for virksomhetsstyring.....	94
<b>6. Konklusjon</b> .....	<b>98</b>
7.1 Videre forskning.....	101
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>102</b>
<b>Appendix</b> .....	<b>110</b>
Appendix A – Oversikt av intervjuene.....	110
Appendix B – Intervjuguide.....	111
Appendix C – Dokumentmateriale.....	114
Appendix D – Samtykkeerklæring.....	115
Appendix E – 10 prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen.....	117

---

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Innen forskning har det vært et økt fokus på hvordan virksomhetsstyring har bidratt til å fremme bærekraftig utvikling (Bebbington & Unerman, 2018). Det er bred global enighet om at bærekraftig utvikling er en av verdens største utfordringer (Clune & O'Dwyer, 2020). Ifølge Clune og O'Dwyer (2020) er bærekraft et felt med økende forskningsinteresse, ettersom bærekraft anses som viktig og har stor påvirkning på næringslivet. Crutzen, Zvezdov og Schaltegger (2017) mener det er økende anerkjennelse for at bærekraftig utvikling er sentralt for bedrifters suksess. FN-rapporten "Uniting business in the decade of action" konkluderer med at næringslivet må stå samlet i konkret handling for å nå FNs bærekraftsmål og målene for utslippsreduksjoner i Parisavtalen (UNGC, 2020). FNs bærekraftsmål og Parisavtalen kan anses som noen av nåtidens viktigste globale initiativer for bærekraftig utvikling. I FN-rapporten fremkommer det at bedrifter er en viktig del av løsningen for å nå bærekraftsmålene (UNGC, 2020), og Bebbington og Unerman (2018) påpeker at bærekraftsmålene viser at næringslivet har en sentral rolle for oppnåelsen av bærekraftig utvikling.

Social and environmental accounting (SEA) fremheves av flere forskere som essensielt for å oppnå bærekraftig utvikling (Deegan, 2017; Brown & Fraser, 2006; Contrafatto & Burns, 2013). SEA defineres av Deegan (2017, s. 66) som: *"the preparation and capture of information to inform stakeholders (within and outside the organisation) about an organisation's impact on the societies and environments in which it operates"*. Det fremkommer i Bebbington, Russell og Thomson (2017) at forskningslitteraturen tilknyttet SEA oppsto på 1990-tallet som følge av økende bekymring for planetens fremtid.

Siden den gang har den akademiske litteraturen i stor grad fokusert på virksomheters eksterne praksis rundt kommunikasjon og rapportering av sosialt og miljørelatert bærekraftsarbeid (Wijethilake & Ekanayake, 2018; Ditillo & Lisi, 2016; Riccaboni & Leone, 2010). Dette kan eksemplifiseres med at forskningen innen SEA i tidligere studier har fokusert på bærekraftsrapportering, "triple bottom line" rapportering og CSR rapportering i årsrapporter og andre selvstendige rapporter (Deegan, 2017; Contrafatto, 2014; Brown & Fraser, 2006). Det har derimot blitt viet mindre oppmerksomhet til den interne styringen i virksomheter, og styringsverktøyene som praksis for virksomhetsstyring for bærekraft (eng: sustainability management control) (Lueg & Radlach, 2016; Ditillo & Lisi, 2016). Det påpekes imidlertid i

---

Crutzen et al. (2017) at forskningslitteraturen de senere årene har fått økende fokus på virksomhetsstyring for bærekraft. Eksempelvis har Contrafatto og Burns (2013) samt Arjaliès og Mundy (2013) sett på hvordan bedrifter benytter virksomhetsstyringssystemer for å skape organisatorisk endring.

Denne casestudien vil fokusere på den interne styringen for bærekraft. Dette begrunnes blant annet med at Riccaboni og Leone (2010) uttrykker at det ikke er tilstrekkelig å kun studere bedrifters eksterne rapportering. De er av den oppfatning at bærekraft må integreres i planleggingsprosesser, prestasjonsevaluering og utviklingen av regler og retningslinjer for at bedrifter skal kunne bidra til den bærekraftige utviklingen. Videre fokuseres det på den interne styringen fordi Ditillo og Lisi (2016) påpeker at det er behov for ytterligere innsikt i dette perspektivet innen SEA. Flere tidligere studier har benyttet Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyringssystemer for å studere SEA (Crutzen et al., 2017; Lueg & Radlach, 2016). Også denne casestudien vil benytte Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, noe Lueg og Radlach (2016) påpeker er hensiktsmessig for å oppnå økt forståelse av virksomhetsstyring for bærekraft i praksis.

Det finnes flere aktører som arbeider med å påvirke bedrifter til å innføre SEA, eksempelvis investorer, banker, NGOs, interesseorganisasjoner og politikere. Slike aktører omtales som feltaktører for bærekraftspraksis (Clune & O'Dwyer, 2020). Innen SEA finnes det tidligere studier som har sett på hvordan en feltaktør har bidratt til å forme styringspraksis i periferien av et felt, men det mangler forskning på hvordan aktører etableres og formes innad i feltet (Clune & O'Dwyer, 2020). Vår casestudie bidrar med innsikt i hvordan en feltaktør arbeider for å påvirke bærekraftig utvikling i næringslivet. Formålet med studien er å studere en valgt feltaktør i norsk kontekst, og gjennom dette oppnå dybdeforståelse for hva denne aktøren gjør for å påvirke andre aktører i feltet til å skape en ny praksis for bærekraftig virksomhetsstyring.

I casestudien vil begrepene institusjon og institusjonalisering benyttes, og vi behøver derfor definisjoner av disse begrepene. En institusjon kan defineres som: *“cultured-cognitive, normative and regulative elements that ... provide stability and meaning to social life”* (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 216). Institusjonalisering kan defineres som: *“the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action.”* (Meyer & Rowan, 1977, s. 341).

Den teoretiske linsen som brukes i analysen er institusjonelt arbeid (eng: institutional work). Lawrence og Suddaby (2006, s. 215) definerer institusjonelt arbeid som: *“the purposive action*

---

*of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions.*” Ettersom bærekraftig styringspraksis relativt nylig har blitt etablert, vil denne analysen hovedsakelig fokusere på skapelsesfasen (eng: create) av en institusjon. Det institusjonelle arbeidet studeres ved hjelp av Lawrence og Suddaby (2006) sine tre sentrale karakteristikker, samt Perkmann og Spicer (2008) sin typologi av politisk, teknisk og kulturelt arbeid.

Teori om institusjonelt arbeid bidrar til å øke forståelsen av hvilke handlinger aktører utfører som fremmer kollektiv handling (Meidell & Kaarbøe, 2017). Ved å bruke institusjonelt arbeid som en teoretisk referanseramme, vil casestudiet bidra til å øke forståelsen av hvordan kombinasjonen av ulike former for arbeid er nødvendig for å skape kollektiv handling i arbeidet med å skape nye institusjoner (Perkmann & Spicer, 2008).

## 1.2 Problemstilling

Casestudien tar med dette utgangspunkt i å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?*

For å besvare problemstillingen vil analysen i tillegg ta for seg følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er den historiske bakgrunnen og forankringen til feltaktøren?
2. Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har feltaktørens forankring i dette arbeidet?
3. Hvilken betydning har feltaktøren for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsbedriftene?

## 1.3 Metodikk

For å besvare problemstillingen vil det gjennomføres en casestudie av Skift, som er en norsk næringslivsorganisasjon for klima. Studien har et kvalitativt forskningsdesign, med formål om å gjennomføre en eksplorerende studie for å ytterligere øke kunnskap innen SEA. For å oppnå innsikt er det gjennomført syv semistrukturerte intervjuer med individer som har tilknytning til og godt innblikk i arbeidet til Skift, samt dokumentanalyse av offentlige og interne dokumenter. Studien baseres på en abduktiv forskningstilnærming, og vil benytte Lawrence

---

og Suddaby (2006) sin karakterisering av institusjonelt arbeid i kombinasjon med typifiseringen til Perkmann og Spicer (2008), samt rammeverket til Malmi og Brown (2008).

## 1.4 Oppgavestruktur

Casestudien struktureres som følger: I kapittel 2 presenteres relevant litteratur innen domeneteori og metodeteori, som utgjør det teoretiske fundamentet for å besvare problemstillingen. Casestudiens metodikk begrunnes i kapittel 3. Kapittel 4 omhandler studiens empiriske funn, som i kapittel 5 drøftes i lys av litteraturen for å besvare problemstillingen. Til slutt presenteres konklusjonen i kapittel 6 ved å vise til studiens viktigste funn, bidrag til eksisterende litteratur, samt forslag til videre forskning på emnet.

## 2. Teori

I følgende del vil det teoretiske grunnlaget for casestudien presenteres. Teorikapittelet skiller mellom domeneteori og metodeteori, et skille som bygger på Lukka og Vinnari (2014, s. 1326) sin ide om at: *“theories can be conceived in terms of the roles they play in particular fields of research”*. Lukka og Vinnari (2014, s. 1309) definerer domeneteori som: *“a particular set of knowledge on a substantive topic area situated in a field or domain”*. Metodeteori defineres som: *“a meta-level conceptual system for studying the substantive issue(s) of the domain theory at hand”* (Lukka & Vinnari, 2014, s. 1309). Domeneteorien representerer domenet som casestudien søker å gi et teoretisk bidrag til, mens metodeteori kan beskrives som en teoretisk linse som kan benyttes for å gi ytterligere innsikt om domenet (Lukka & Vinnari, 2014).

### 2.1 Domeneteori

Med utgangspunkt i studiens problemstilling: *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*, vil domeneteorien omhandle 1) Bærekraft og bærekraftig utvikling, 2) Social and Environmental Accounting (SEA), og 3) Virksomhetsstyring for bærekraft (eng: sustainability management control).

#### Bærekraft og bærekraftig utvikling

Bærekraft beskrives av Amsler (2009) som et tvetydig begrep, hvor en skiller mellom svake og sterke definisjoner samt inkrementelle og radikale tilnærminger til bærekraft. For å forklare



---

bærekraft i tilknytning til bedrifters virksomhet benyttes gjerne begreper som CSR (Corporate Social Responsibility) og trippel bunnlinje (Lueg, Pedersen & Clemmensen, 2015). Trippel bunnlinje beskrives av Alhaddi (2015) som et bærekraftsrelatert konsept basert på integrasjon av sosial, miljømessig og økonomisk bunnlinje. Forfatteren mener trippel bunnlinje kan brukes til å måle bedrifters prestasjon og suksess (Alhaddi, 2015). CSR beskrives av Lueg et al. (2015) som et konsept som ofte benyttes for å adressere bedrifters ansvar, og defineres som situasjonsspesifikke handlinger og retningslinjer hvor interessenters forventninger og trippel bunnlinje tas i betraktning. Et av de mest anerkjente og velutviklede begrepene innen bærekraft er bærekraftig utvikling (Lueg et al., 2015).

Den mest kjente definisjonen av bærekraftig utvikling ble utarbeidet av Brundtlandkommisjonen i 1987: *“En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”* (FN-sambandet, 2021a; UN, 1987). Lueg et al. (2015) forklarer at bærekraftig utvikling adresserer den pågående bekymringen og langsiktige forretningsmodellen til bedrifter, i motsetning til CSR som kun fokuserer på enkeltsituasjoner. Forfatterne mener derfor at begrepet bærekraftig utvikling har ført til en forbedret konseptualisering av bærekraft (Lueg et al., 2015). Brundtlandrapporten ble utarbeidet av FNs spesialkomisjon med formål om å skape en felles, internasjonal agenda tilknyttet miljømessige og sosiale utfordringer i verden (UN, 1987). I 2015 artikulerte FN videre 17 bærekraftsmål som en global arbeidsplan for å stoppe klimaendringene, utrydde fattigdom og bekjempe ulikhet innen 2030 (Bebbington & Unerman, 2018). FNs bærekraftsmål har stor innvirkning på norsk politikk og næringsliv, og regjeringen har lagt frem en nasjonal handlingsplan for å nå målene (FN-sambandet, 2021b). Den norske staten er med andre ord en viktig drivkraft for den bærekraftige utviklingen.

I denne casestudien rettes fokuset mot en næringslivsorganisasjon for klima i Norge. Det er derfor hensiktsmessig å se på globale og europeiske initiativ for klima som har stor påvirkning på det norske næringslivet. På grunn av oppgavens begrensede omfang velger vi å kun se på de initiativene som anses som mest betydningsfulle for norsk klimaarbeid, utover FNs bærekraftsmål, nemlig Parisavtalen samt EU Green Deal (Miljødirektoratet, 2021a). EU Green Deal omtales som en klimastrategi for å nå målene i Parisavtalen (Miljødirektoratet, 2021a). Fra norsk utenrikspolitisk institutt sin rapport *“EUs grønne giv”* (Sending et al., 2021), fremkommer det at Europa er Norges viktigste marked, og at Norge gjennom EØS-avtalen, Schengen og Klimaavtalen er tett integrert med EU samt påvirket av enhver endring i EUs mål og virkemåte.

---

Parisavtalen betraktes som essensiell for bærekraftig utvikling, og regnes som et gjennombrudd for globalt klimaarbeid (Lahn, 2021). Avtalen ble vedtatt i 2015 under klimatoppmøtet i Paris (COP21) som en del av rammeavtalen Klimakonvensjonen (Nieto, Carpintero & Miguel, 2018). Parisavtalen omtales som den første globale klimaavtalen som både er juridisk bindende og reelt forpliktende for alle land (Lahn 2021). FN-sambandet (2021c) forklarer at formålet med avtalen er å begrense klimaendringene ved å styrke den globale responsen på klimautfordringene. Avtalen forplikter alle land til kutt i klimagassutslipp samt rapportering av dette, med mål om å begrense temperaturstigningen til under 2 grader celsius (Nieto et al., 2018). Ifølge CICERO (2015) gir Parisavtalen tydelig signal til næringslivet, investorer og politikere om at klima er en prioritet, og at omstillingen til et lavutslippssamfunn alt har startet. Norge har signert Parisavtalen, og har tatt på seg en forpliktelse til å redusere sine utslipp av klimagasser med opp mot 55% og minst 50% sammenlignet med 1990-nivået (Miljødirektoratet, 2021b). Det norske næringslivet påvirkes ettersom engasjement fra bedriftene og kutt i deres utslipp er strengt nødvendig for at Norge skal nå sine forpliktelser til utslippsreduksjon i Parisavtalen (UNGC, 2020).

Videre er EU Green Deal ifølge Rivas, Urraca, Bertoldi og Thiel (2021) et initiativ med formål om å transformere Europa til det første klimanøytrale kontinentet i verden innen 2050. Dette gjøres ved å forvandle EU til en moderne, ressurseffektiv og konkurransedyktig økonomi (EC Europe, 2021a). EU Green Deal anerkjenner at klimaendringer er dagens største utfordring, samtidig som det er en mulighet til å bygge en ny økonomisk modell for å forbedre samfunnet for dagens og fremtidige generasjoner (EC Europe, 2021a). EU omtaler den grønne omstillingen som den tredje industrielle revolusjon, og mener at overgangen vil påvirke hele verdikjeden i alle sektorer (EC Europe, 2021b). Som Norges største handelspartner setter EU retning for norske virksomheter (NHO, 2021), og er en viktig drivkraft for den norske stats retningslinjer for bærekraft og klimaarbeid i det norske næringslivet.

### **Social and environmental accounting**

Flere tidligere studier finner at SEA er essensielt for å oppnå bærekraftig utvikling (Bebbington & Thomson, 2013; Deegan, 2017; Contrafatto & Burns, 2013). Videre utdypes dette av andre forskere som finner at selve virksomhetsstyringen er viktig for utviklingen og implementeringen av bærekraftig praksis i en organisasjon (Riccaboni & Leone, 2010; Norris & O'Dwyer, 2004; Durden, 2008). Dette underbygger videre Bebbington og Unerman (2018) sin påstand om at næringslivet spiller en sentral rolle for oppnåelsen av bærekraftig utvikling.

---

Det er derfor hensiktsmessig å studere hvordan bedrifters virksomhetsstyring kan utarbeides mer bærekraftig. Casestudien vil benytte SEA-litteraturen for å studere dette.

SEA er ifølge flere forskere et begrep som omfatter flere ulike tema (eks: Chung & Cho, 2018). Schaltegger og Burritt (2010, s. 375) omtaler SEA som et flytende og uspesifisert (eng: generic) begrep, fordi litteraturen: *“reveals a blurred picture of what is covered by this and related terms”*. Dette synspunktet støttes av Deegan (2017, s. 66) som referer til SEA som et *“nebulous term”*, med mange ulike former og betydninger. Bebbington og Thomson (2013) påpeker at SEA mangler en entydig definisjon, ettersom de i sin gjennomgang av litteraturen finner ufullstendige forklaringer av begrepet og få kildeføringer. Det er med andre ord tvetydighet tilknyttet begrepets betydning.

Basert på den overordnede diskusjonen er det tydelig at SEA har flere definisjoner. Deegan (2017, s. 66) definerer SEA som: *“the preparation and capture of information to inform stakeholders (within and outside the organisation) about an organisation’s impact on the societies and environments in which it operates”*. SEA handler dermed om å undersøke hvordan sosiale og miljømessige aktiviteter som gjennomføres av ulike aktører i samfunnet kan formes og uttrykkes (Gray & Laughlin, 2012). Essensen er følgelig hvordan slike aktiviteter: *“are made speakable - even knowable”* (Gray & Laughlin, 2012, s. 240). Således bidrar SEA ifølge Gray og Laughlin (2012) til at ikke-finansielle aspekter kan skapes, fanges, artikuleres og omtales, slik som kvantitative og mer målbare finansielle aspekter kan. Videre beskriver Schaltegger og Burritt (2010, s. 376) SEA som: *“a subset of accounting that deals with activities, methods and systems to record, analyse and report: i) environmentally and socially induced financial impacts, ii) ecological and social impacts of a defined economic system, iii) the interactions and linkages between social, environmental and economic issues”*.

Ifølge Deegan (2017) er SEA hovedsakelig en frivillig aktivitet for bedrifter i næringslivet, i motsetning til finansiell rapportering som i stor grad er regulert. Selv om SEA er i stadig utvikling, argumenterer Deegan (2017) for at kvaliteten og ansvarsfølelsen blant aktører ikke har endret seg i takt med utviklingen. Likevel er det visse krav som stilles til norske bedrifter, blant annet i regnskapsloven §3-3c. Loven krever at: *“store foretak skal utarbeide en redegjørelse om samfunnsansvar [...] Opplysningene skal gis i det omfang som er nødvendig for å forstå foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet.”* (Regnskapsloven, 1998, §3-3). Det begynner dermed å komme flere reguleringer og krav om aktiviteter tilknyttet SEA, noe som kan bidra positivt til den bærekraftige utviklingen.

---

Burritt og Schaltegger (2010) presenterer to hovedretninger innen litteraturen om SEA: “*critical path*” og “*managerial path*”. Videre forklarer de at studier som støtter opp under “*critical path*” har et kritisk perspektiv, og mener SEA er et “*buzzword*” og en kortvarig trend. Gray og Milne (2002) argumenterer for at det ikke er mulig å definere hvordan en bærekraftig organisasjon burde være, og dermed er det uvisst hva de riktige styringsverktøyene er. Ifølge Burritt og Schaltegger (2010) har “*managerial path*” derimot et pragmatisk og løsningsorientert perspektiv. Studier innen denne retningen argumenterer for at SEA kan tilrettelegge for effektiv beslutningstaking (Burritt & Schaltegger, 2010). Basert på studiens formål om å studere virksomhetsstyring for bærekraft, vil derfor “*managerial path*” benyttes.

Videre skilles det mellom to perspektiver innen “*managerial path*”: “*outside-in*” og “*inside-out*”. Studiene som fokuserer på “*outside-in*” perspektivet tar for seg rapportering, og hvordan bedrifter kommuniserer det ut til interessenter (Burritt & Schaltegger, 2010). Forfatterne forklarer at dette perspektivet fokuserer på at det er nødvendig å ta hensyn til eksterne interessenter, og at virksomhetsstyringen og rapporteringen derfor er drevet av å oppfylle deres krav og forventninger. Til kontrast anser “*inside-out*” perspektivet rapportering, ledelse og bærekraftig måloppnåelse som nødvendige strategiske verktøy for effektiv og systematisk problemløsning (Burritt & Schaltegger, 2010). SEA presenterer her ifølge Burritt og Schaltegger (2010) intern kommunikasjon og innhenting av informasjon, som støtter intern beslutningstaking relatert til sosiale og miljømessige utfordringer.

Ifølge Ditillo og Lisi (2016) er det “*outside-in*” perspektivet som har fått mest oppmerksomhet i tidligere litteratur. Mesteparten av forskningen tilknyttet SEA har fokusert på rapportering, med hovedfokus på mønstrene og innholdet i “*social/environmental disclosures*” i årsrapporter og selvstendige rapporter (Campbell, 2000; Adams, 2004). Dette støttes av Crutzen et al. (2017) som poengterer at ekstern rapportering og ansvarlighet, frem til nå, har vært hovedfokuset i litteraturen. Maas, Schaltegger og Crutzen (2016) mener det er blitt skrevet mye om hvorfor bedrifter engasjerer seg i SEA, men mindre om hvorfor bedrifter integrerer SEA i sin virksomhetsstyring. Dette har ført til relativt lite fokus på underliggende styringsprosesser for SEA og rapportering (Adams & Larrinaga-González, 2007). De siste årene har det derimot ifølge Contrafatto (2014) vært et økende fokus på organisasjoners dynamikk og interne prosesser for SEA. Denne casestudien vil bidra til det mindre utforskede “*inside-out*” perspektivet, hvor en har en helhetlig tilnærming til de underliggende, interne styringsprosessene for SEA.

---

Denne studien vil benytte et “inside-out” perspektiv innen “managerial path”, ettersom det fokuserer på hvordan en feltaktør påvirker samt forsterker fokuset på virksomhetsstyring for bærekraft i bedrifter. Formålet er å bidra til litteraturen som etterspør flere studier av virksomhetsstyring for bærekraft (Burrirt & Schaltegger, 2010).

### **Virksomhetsstyring**

Det finnes en rekke definisjoner og beskrivelser av virksomhetsstyring (Malmi & Brown, 2008). Eksempelvis definerer Anthony (1965, s. 17) 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*”. Anthony (1965) gir en smal definisjon av begrepet, mens Malmi og Brown (2008, s. 290) presenterer en bredere definisjon: “*Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour should be called management controls*”. Virksomhetsstyringen anses som styringssystemer dersom: “*These are complete systems, as opposed to a simple rule, then they should be called MCSs*” (Malmi & Brown, 2008, s. 290).

Denne casestudien benytter Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk ettersom deres brede definisjon reduserer risikoen for at studien får et for snevert fokus, noe som begrunnes av Lueg og Radlach (2016). Videre forklarer Lueg og Radlach (2016) at rammeverket er hensiktsmessig for å sikre en omfattende forståelse av virksomhetsstyring for bærekraft i praksis. Dette er det forfatterne selv studerer i sin systematiske gjennomgang av litteratur innen virksomhetsstyring for bærekraft. Det fremkommer fra deres studie at rammeverket til Malmi og Brown (2008) med deres brede definisjon, er en nyttig teoretisk linse for å studere styringssystemer for bærekraft, og vi vil derfor benytte rammeverket i vår casestudie.

Malmi og Brown (2008) studerer imidlertid ikke virksomhetsstyring for bærekraft spesifikt, ettersom de ser på virksomhetsstyringssystemer generelt. Vi vil derfor først presentere rammeverket sammenfattet, og deretter forklare hvordan tidligere studier har anvendt det for å studere virksomhetsstyring for bærekraft.

En av styrkene ved rammeverket til Malmi og Brown (2008) er at det tar for seg hvordan virksomhetsstyringssystemet kan betraktes i sin helhet; som en pakke. Ifølge Malmi og Brown (2008) er formålet med styringspakken å sikre at de ansattes atferd er sammenfallende med organisasjonens mål og strategi. I tillegg inkluderer rammeverket både formelle og uformelle styringssystemer. Malmi og Brown (2008) grupperer virksomhetssystemet i fem kategorier,

som igjen er inndelt i undergrupper. Det fullstendige rammeverket illustreres i figur 1. Videre vil hver del av rammeverket presenteres.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier				Symboler
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Regler, rutiner og prosedyrer	

Figur 1: Rammeverk for virksomhetsstyring av Malmi og Brown (2008) hentet fra Johanson og Madsen (2013).

Administrativ styring skal veilede ansattes atferd gjennom organisering av individer og grupper, og deles i tre kategorier: styringsstruktur, organisasjonsstruktur og regler, rutiner og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008). Organisasjonsstruktur bidrar til kontroll ved å redusere variasjonen i ansattes atferd, og er noe ledere kan påvirke. Styringsstrukturer innehar de formelle grensene for autoritet og ansvar, og skal dermed veilede atferden til organisasjonens medlemmer. Videre er regler, rutiner og prosedyrer en byråkratisk tilnærming til å spesifisere akseptabel atferd og praksis i bedriften (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) omtaler planlegging som styring for å fastsette planer og mål som er veiledende for innsats og atferd for bedriftens avdelinger. I tillegg avklarer planlegging forventninger knyttet til organisasjonens mål, og tilrettelegger for koordinering slik at målene sammenfaller med forventet innsats og atferd. Videre kan planlegging kategoriseres i langsiktige og kortsiktige planer. Ifølge Malmi og Brown (2008) har kortsiktige planer et kortsiktig perspektiv og taktisk fokus, mens langsiktige planer har et strategisk fokus og omhandler etableringen av mål og handlinger for et mellomlangt eller langsiktig perspektiv.

Kybernetisk styring er i henhold til Malmi og Brown (2008) styring hvor informasjon benyttes som grunnlag for tilbakemelding, slik at en kan endre avvik i atferd. Kybernetisk styring kan i henhold til Green og Welsh (1988, s. 289) 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*". I rammeverket er det fire former for kybernetisk styring; budsjettstyring, finansielle målesystem, ikke-finansielle målesystem og hybrid målesystem (Malmi & Brown, 2008). Budsjett omhandler planlegging av det akseptable nivået av atferd, og evalueringen av prestasjoner opp mot planene. Finansielle måltall er spesifikke måltall som kan benyttes for å holde ansatte ansvarlige for egen atferd. Ikke-finansielle måltall kan virke utfyllende for finansielle måltall, og benyttes til å identifisere driverne for prestasjoner. Hybride målesystemer inkluderer både finansielle- og ikke-finansielle målesystemer (Malmi & Brown, 2008).

Belønning og kompensasjon omhandler hvordan en kan motivere og øke prestasjoner i en organisasjon ved å skape sammenfallende interesser mellom mål og handling (Malmi & Brown, 2008). Bonner og Sprinkle (2002) argumenterer for at monetære insentiver med fokus på individuelle bidrag kan øke innsats og prestasjon, fordi det påvirker retning, varighet og intensitet av individets innsats.

Malmi og Brown (2008) definerer kulturell styring som: "*The values, beliefs and social norms which are established influence employees behaviour*". Kulturell styring omfatter tre former for styring: verdier, symboler og klaner, som kan benyttes til å regulere atferd. Simons (1995, s. 34) definerer verdier som: "*the explicit set of organisational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organisation*". Symboler omhandler tilfeller hvor en organisasjon skaper synlige uttrykk av organisasjonens kultur (Malmi & Brown, 2008). Ansattes atferd påvirkes også av klaner, som er subkulturer innad organisasjonen med felles verdier og ferdigheter (Malmi & Brown, 2008).

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) vil danne grunnlaget for bruken av begrepet virksomhetsstyring i casestudien. Videre vil det presiseres hvordan virksomhetsstyring kan benyttes for implementering av bærekraftig praksis i bedrifter.

### **Virksomhetsstyring for bærekraft**

Ifølge Lueg og Radlach (2016) er virksomhetsstyringssystemer essensielle for at bedrifter skal klare å integrere og håndheve bærekraftig utvikling, noe som også støttes av tidligere forskning (eks: Norris & O'Dwyer, 2004; Durden, 2008). Maas et. al. (2016) påpeker at det likevel er relativt lite empirisk forskning som omhandler *hvordan* bedrifter kan integrere virksomhetsstyring for bærekraft i sine styringssystemer, noe som støttes av eksempelvis

---

Arjaliès og Mundy (2013). Videre er det etter vår kjennskap få studier i norsk kontekst som benytter Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, en mangel som poengteres av Johanson og Madsen (2013). De benytter selv rammeverket i sin studie, hvor de kartlegger utformingen og bruken av styringssystemer i norsk kontekst. Imidlertid fokuserer ikke Johanson og Madsen (2013) på bærekraft i sin studie. Vår studie gir derfor et tillegg til norsk litteratur, ved å studere virksomhetsstyring for bærekraft med hjelp av Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk.

Durden (2008) påpeker at det er flere studier som argumenterer for at virksomhetsstyring er essensielt for bærekraftig praksis i en organisasjon, eksempelvis Riccaboni og Leone (2010), Morsing og Oswald (2009) og Villiers, Rouse og Kerr (2016). Disse studiene har studert deler av et styringssystem for bærekraft. Riccaboni og Leone (2010) finner i sin studie at tradisjonelle planleggingssystemer er viktige for implementeringen av vellykkede bærekraftsstrategier som fører til handling. Videre foreslår Morsing og Oswald (2009) i sin studie at organisasjonskultur er et viktig moment for å implementere vellykkede bedriftsstrategier. I tillegg analyserte Villiers et al. (2016) fordelene ved å integrere bærekraftsrapportering i styringssystemer, og fokuserte spesielt på balansert målkort. De fant at en slik integrering førte til bedre operasjonalisering og intern kommunikasjon av bærekraftsmål på grunn av bruken av balansert målkort.

Det er derimot få studier med en helhetlig tilnærming. Crutzen et al. (2017) var noen av de første som studerte temaet med en holistisk tilnærming. Deres definisjon av virksomhetsstyring for bærekraft vil derfor benyttes i studien. Crutzen et al. (2017, s. 1293) definerer virksomhetsstyring for bærekraft som: *“devices and systems that managers develop and use to formally and informally ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organization’s sustainability objectives and strategies”*. Crutzen et al. (2017) finner at ingen av bedriftene har fullstendige systemer for hele styringssystemet; planlegging, kybernetisk styring, belønning, organisasjonsstruktur og kultur. Videre argumenterer de for at bedrifter må ha både formelle og uformelle styringssystemer, da de forsterker hverandre, for å tilrettelegge for bærekraftig styringspraksis.

Vi ønsker å benytte en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring for bærekraft i studien, og vil derfor benytte definisjonen til Crutzen et al. (2017) for å studere dette. Crutzen et al. (2017) etterlyser ytterligere forskning som benytter en holistisk tilnærming for å studere virksomhetsstyring for bærekraft. Deres studie fokuserer kun på store multinasjonale selskaper, og etterspør studier av mindre bedrifter. Ved å studere nasjonale bedrifter i norsk



kontekst forsøker vår casestudie å svare på dette indikerte behovet. Videre intervjuet Crutzen et al. (2017) kun bærekraftsansvarlige i bedriftene, og påpeker behovet for perspektiver fra andre stillinger i bedrifter, slik som økonomer og toppledere. Vår casestudie svarer på dette uttrykte behovet ved å fokusere på perspektivene til toppledere i og utenfor feltaktøren.

## 2.2 Metodeteori

I følgende delkapittel presenteres casestudiens metodeteori. Metodeteorien brukes som en linse for å studere forskningsspørsmålet: *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*. For å analysere problemstillingen vil studien benytte institusjonelt arbeid (eng: institutional work), med utgangspunkt i Lawrence og Suddaby (2006) sin studie. Forfatterne mener det institusjonelle perspektivet bygger på ideen om: *“enduring elements in social life - institutions - that have a profound effect on the thoughts, feelings, and behaviour of individual and collective actors”* (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 216). Metodeteorien er valgt på bakgrunn av at den tar hensyn til både institusjonelle strukturer og aktørenes rolle i institusjonaliseringsprosessen, hvor ulike karakteristikk benyttes for å diskutere hvorvidt den institusjonelle endringen er vellykket. Lawrence og Suddaby (2006, s. 216) sitt rammeverk benyttes fordi det: *“connects previously disparate studies of institutional work and the articulation of a research agenda for the area”*. I tillegg har institusjonelt arbeid blitt anvendt som metodeteori i lignende kvalitative studier (eks: Clune og O’Dwyer, 2020; Silvola & Vinnari, 2021; Opara, Okafor & Ufodike, 2021).

Metodeteorien er strukturert som følger: 1) Institusjons- og feltbegrepet, 2) Bakgrunnen for institusjonelt arbeid, og 3) Institusjonelt arbeid. Det fullstendige rammeverket som danner grunnlaget for diskusjon i kapittel 5 presenteres i figur 2.

### **Institusjons- og feltbegrepet**

Institusjonell teori beskrives av Greenwood, Oliver, Sahlin og Suddaby (2008) som den dominante tilnærmingen til å forstå organisasjoner. For å forstå institusjonell teori er det derimot først hensiktsmessig å definere institusjons- og feltbegrepet. Greenwood et al. (2008, s. 4) definerer en institusjon som: *“more-or-less taken-for-granted repetitive social behaviour that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing social order”*. Videre presenterer Hoffman (1999, s. 351) en mer sammenfattet definisjon: *“rules, norms, and beliefs that describe reality for the organization, explaining what is and what is not, what can be acted upon and what*

---

*cannot*". Greenwood et al. (2008) mener institusjoner eksisterer på individnivå, organisasjonsnivå, feltnivå og samfunnsnivå, men at: "*organizational institutionalism is primarily interested in institutions and institutional processes at the level of the organization and the organizational field*" (Greenwood et al., 2008, s. 5). Institusjoner kan karakteriseres av mangel på eksplisitt håndhevelse (Greenwood et al., 2008). Videre overføres og spres institusjoner på ulike vis: "*including symbolic systems, relational systems, routines and artifacts*" (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 216).

Institusjonalisering defineres av Meyer og Rowan (1977, s. 341) som: "*the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action*". Zucker (1983, s. 5) mener institusjonalisering: "*constructs the way things are; alternatives may be literally unthinkable*". I studien til Greenwood et al. (2008) presenteres tre indikatorer for å beskrive en institusjonalisert praksis: den er svært utbredt, den debatteres ikke, og den fremstår permanent og dermed motstandsdyktig mot endringer.

Et felt kan defineres 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; referert i Clune & O'Dwyer, 2020, s.3). Feltet kan forstås som et dynamisk senter for dialog og diskusjon, og beskrives videre ved at et felt ikke er formet av standardiserte teknologier og industrier, men rundt: "*issues that bring together various field constituents with disparate purposes*" (Hoffman, 1999, s. 352). Hoffman (1999, s. 352) argumenterer for at et felt formes rundt *issues* som blir viktige for: "*the interest and objectives of a specific collective of organizations*." *Issues* definerer hva feltet er, og skaper dermed koblinger som trolig ikke har eksistert tidligere (Hoffman, 1999). Hensikten med issue-fields er å: "*negotiate, govern, and/or compete over meanings and practices that affect multiple fields*" (Zietsma, Groenewegen, Logue & Hinings, 2017, s. 400).

Det er viktig å skille mellom et organisatorisk felt og de individuelle aktørene innad i feltet (Hoffman, 1999). Hvilken påvirkningsmulighet og makt feltaktørene har avhenger av om de er *etablerte* (eng: incumbents) eller *utfordrere* (eng: challengers). Ifølge Clune og O'Dwyer (2020) bestemmer de etablerte regler og normer, mens utfordrerne påvirker gjeldende praksis ved å forstyrre, redefinere eller ødelegge eksisterende praksis. Wooten og Hoffman (2008, s. 141) påpeker at: "*To date, field research has largely provided an explanation of macro to macro transitions*", hvor en har sett endringer i struktur og kultur, samt resultater på aggregert feltnivå. Vår casestudie ser på aktørene i et felt ved å studere en feltaktør og hvordan

---

feltaktørens arbeid påvirker styringspraksis på organisasjonsnivå. Studien bidrar dermed til å bygge bro mellom makro og mikro ved å studere hvordan: “*field-level interactions influence internal organizational phenomena*” (Wooten & Hoffman, 2008, s. 141).

### Bakgrunnen for institusjonelt arbeid

Tidlig nyinstitusjonalisme var opptatt av strukturer og situasjonsavhengige omstendigheter, og fokuserte på hvordan organisasjoner tilpasset seg for å passe inn i miljøet (Greenwood et al., 2008). Meyer og Rowan (1977) var interessert i rasjonaliseringen og spredningen av formelle strukturer, gitt betingelsene i bedrifters institusjonelle miljø. De omtaler formelle strukturer som: “*a blueprint for activities which includes, first of all, the table of organization*” (Meyer & Rowan, 1977, s. 342). Forfatterne mener det rasjonelle og upersonlige preget på de strukturelle elementene er essensen av en byråkratisk organisasjon, og at slike formelle strukturer rasjonaliseres og standardiseres, samt spres til andre virksomheter. Videre mener forfatterne at bedrifter som opererer i miljøer med svært institusjonaliserte strukturer har større sannsynlighet for å overleve dersom de selv adapterer og legitimerer disse rasjonaliserte institusjonene i sine formelle strukturer (Meyer & Rowan, 1977). Dette kan dermed føre til økt homogenitet ettersom bedriftene kopierer hverandre.

DiMaggio og Powell (1983) bidrar også til nyinstitusjonalisme ved å studere homogeniteten av organisatoriske strukturer, og foreslår tre mekanismer som analytisk forklarer institusjonalisering. Den første mekanismen er *tvingende* (eng: coercive): “*isomorphism that stems from political influence and the problem of legitimacy*”, den andre mekanismen omhandler *imitering* (eng: mimetic processes): “*resulting from standard responses to uncertainty*”, og den tredje mekanismen er *normativt press* (eng: normative pressures): “*associated with professionalization*” (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Forfatterne mener de tre mekanismene forklarer spredningen av en institusjonell innovasjon (DiMaggio & Powell, 1983). Nyinstitusjonell teori kritiseres derimot for å legge for stor vekt på strukturer, og for dens manglende evne til å vurdere aktørenes rolle, samt adressere endringskonseptet (Hoffman, 1999). Ifølge Hoffmann (1999) skaper institusjoner et enormt press på organisasjoner for å etterstrebe sosial konformitet og søke legitimitet; et argument for hvorfor organisasjoner i stor grad er homogene. Nyinstitusjonelle studier antar at aktører har begrenset grad av “*agency*” (Suddaby, 2010), noe Battilana og D’Aunno (2009) mener er problematisk for videre arbeid med institusjonell endring.

Institusjonelt entreprenørskap representerer en ny vending i litteraturen, med fokus på “agency”-dimensjonen av institusjonell endring (Perkmann & Spicer, 2008). DiMaggio (1988) argumenterer for at institusjonelle entreprenører er sentrale for institusjonelle prosesser, ettersom nye institusjoner vokser frem som et resultat av at ressurssterke og organiserte aktører arbeider målrettet og bevisst. Institusjonelle entreprenører beskrives av Perkmann og Spicer (2008, s. 816) som: *“agents who intentionally and purposefully work towards changing existing or creating novel institutions”*. Institusjonelt entreprenørskap kritiseres derimot av Lawrence, Suddaby og Leca (2009) for å skape et overdrevet heroisk bilde av aktørene, og for å ignorere det faktum at alle aktører er forankret i en institusjonell kontekst. Videre mener Battilana, Leca og Boxenbaum (2009) at institusjonelt entreprenørskap er problematisk ettersom det er en del av debatten om “agency” versus struktur. Debatten handler om at aktører på et eller annet vis klarer å frigjøre seg fra den institusjonelle konteksten og utføre handlinger som endrer den, et paradoks omtalt som *“paradox of embedded agency”* (Battilana et al., 2009, s. 67). Dette paradokset omhandler spenningen mellom institusjonell determinisme og handlefrihet, og stiller spørsmål ved organisasjoners og individers evne til å være innovative, samtidig som de er bundet av det institusjonelle miljøet. Ifølge Battilana et al. (2009) bidrar ikke teorien om institusjonelt entreprenørskap til å løse dette paradokset.

### **Institusjonelt arbeid**

Institusjonelt arbeid er en motvekt til tidligere institusjonelle studier, og fokuserer på balansen mellom “agency” og struktur. Lawrence og Suddaby (2006, s. 215) definerer institusjonelt arbeid som: *“the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions”*. Institusjonelt arbeid adresserer interaksjonene mellom aktører med ulike interesser i institusjonaliseringen av nye praksiser, og anerkjenner at slike interaksjoner er betinget av eksisterende institusjonelle strukturer (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009; Lawrence et al., 2013; Meidell & Kaarbøe, 2017). Lawrence og Suddaby (2006) er opptatt av aktørenes handlinger heller enn resultatet av institusjonaliseringen, og institusjonelle endringer oppfattes som en kontinuerlig prosess. Ifølge Perkmann og Spicer (2008, s. 817) omfatter det institusjonelle arbeidet ulike aktiviteter som kan knyttes til: *“the regulative, normative and cognitive “pillars” of an institution”*.

Lawrence og Suddaby definerer tre karakteristikk som kjennetegner institusjonelt arbeid: 1) aktørenes forankring (eng: embeddedness) i tidligere og eksisterende institusjoner, 2)

---

aktørenes refleksivitet, og 3) aktørenes handlinger innen institusjonelt arbeid (Lawrence & Suddaby, 2006; Meidell & Kaarbøe, 2017). Videre vil de tre karakteristikkene presenteres.

Den første karakteristikken er aktørenes forankring, og handler om at institusjoner er: *“constituted in the more and less conscious action of individual and collective actors”* (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 219). Lawrence og Suddaby (2006) anerkjenner at alle handlinger med formål om institusjonell endring i et organisatorisk felt forekommer innenfor en ramme av allerede eksisterende institusjoner. Aktørene er dermed delvis påvirket av eksisterende institusjoner, og praksis som kan lede til institusjonell endring: *“rely on sets of resources and skills that are specific to the field or fields in which they occur”* (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 220). Samtidig er ikke aktørene deterministisk betinget av de eksisterende institusjonene, og oppfattes som frie til å velge egen atferd til tross for den institusjonelle forankringen (Meidell & Kaarbøe, 2017). Institusjonelt arbeid forsøker ifølge Lawrence et al. (2013) å fange agentenes forankring ved å fokusere på forholdet mellom agentens arbeid og strukturene rundt agenten. Majoriteten av empiriske studier på institusjonelt arbeid kritiseres av Modell (2015) for å mangle et fokus på institusjonelt forankret *“agency”*. Aktørenes forankring i eksisterende institusjoner analyseres derfor i caseoppgaven. Det er dog vanskelig å undersøke denne karakteristikken empirisk (Meidell & Kaarbøe, 2017). Casestudiet vil derfor bruke en tilnærming hvor en undersøger aktørens tidligere erfaring ved å se på sentrale individers utdanning, karriere og verv, samt den historiske bakgrunnen til organisasjonen.

Den andre karakteristikken er aktørenes refleksivitet, som fokuserer på: *“awareness, skill and reflexivity of individual and collective actors”* (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 219). I institusjonelt arbeid beskrives aktørene som: *“culturally competent actors with strong practical skills and sensibility who creatively navigate within their organizational field”* (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 219). Refleksivitet assosieres med: *“level of cognitive effort”* og *“self-controlled form of thought”* (Lawrence et al, 2009, s. 15), og refleksivitet kan dermed forstås som en individuell, kognitiv tankeprosess (Meidell & Kaarbøe, 2017). Dette gjør det svært vanskelig å observere refleksivitet empirisk og definere det konseptuelt (Meidell & Kaarbøe, 2017). Casestudien vil ikke fokusere på aktørenes refleksivitet, da undersøkelse av dette vil kreve anvendelse av ytterligere rammeverk og teori. Grunnet casestudiens begrensede omfang og tidsperspektiv utelates derfor denne karakteristikken.

Den tredje definerende karakteristikken er aktørenes handlinger, som bygger på forståelsen av at institusjoner er bygget opp av mer eller mindre bevisste handlinger utført av individer og

---

kollektive aktører (Lawrence & Suddaby, 2006). Lawrence og Suddaby (2006, s. 220) sin opprinnelige klassifisering skiller mellom ulike former for arbeid tilknyttet: “*creating, maintaining and disrupting institutions*”. Perkmann og Spicer (2008) bygger videre på denne klassifiseringen, og presenterer en typologi som identifiserer tre typer arbeid som er kritiske for institusjonaliseringsprosessen av en praksis. De tre formene for arbeid kategoriseres i politisk, teknisk og kulturelt arbeid. Videre vil hver enkelt presenteres.

Politisk arbeid omhandler: “*influencing the development of rules, property rights and boundaries in the attempt to anchor an institution within the wider social system*” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 817). Det politiske arbeidet tilhører den regulatoriske pilaren, og fokuserer på utarbeidelsen av regler og reguleringer i arbeidet knyttet til: “*generating social support for a practice*” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 825). Aktiviteter som knyttes til politisk arbeid er å definere grenser for hvem som er innenfor og utenfor det sosiale systemet, grenser for “*adoption and usage*”, fordele roller og rettigheter til spesifikke aktører, og fremme (eng: advocate) en praksis (Perkmann & Spicer, 2008, s. 817). Dette innebærer at aktøren må evne å rekruttere relevante aktører og skape samsvar mellom institusjonen og aktørenes interesser for å engasjere disse aktørene. Politisk arbeid gir ifølge Perkmann og Spicer (2008) et sosialt utgangspunkt for selve konstruksjonen av institusjonen, og gjør det mulig å skape nettverk av sosiale relasjoner og regler.

Teknisk arbeid gir detaljerte modeller og rammeverk som forklarer hvordan institusjonen fungerer, og omhandler: “*the construction of “mental models” and shared world views*” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 818). Det tekniske arbeidet tilhører den kognitiv-kulturelle pilaren av institusjoner, og innebærer: “*designing frameworks that suggest, recommend or prescribe certain courses of action*” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 813). I utførelsen av teknisk arbeid kan aktørene ifølge Perkmann og Spicer (2008) drive med imitering, skapelse av nye koblinger mellom ny og institusjonalisert praksis, etablering av abstrakte modeller, og opplæring av andre aktører i bruken av slike abstrakte modeller. Perkmann og Spicer (2008) mener videre at formålet med teknisk arbeid er å utvikle tilstrekkelig teoretiske modeller for en praksis, hvor en spesifiserer hva som ikke har fungert og således skaper legitimitet og standardisering av ny praksis. Slik formalisering oppstår når: “*a specific body of expertise is codified into templates, procedures, manuals or tools that can be administered in a similar manner by others in different contexts, and communicated convincingly*” (Perkmann & Spicer, 2008, s. 827). Det tekniske arbeidet gjør det dermed mulig å flytte en institusjon fra en omgivelse og ett bruksområde til et annet (Perkmann & Spicer, 2008).

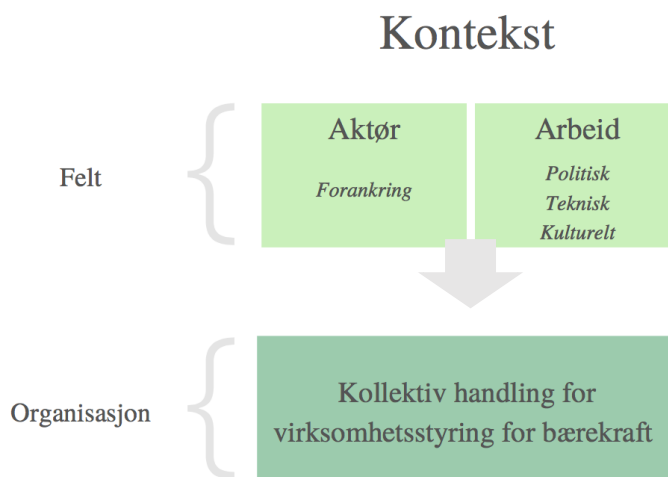
---

Kulturelt arbeid omhandler: *“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). Det kulturelle arbeidet er knyttet til den normative pilaren som styrer handling og atferd, og er virkningsfullt for å få aktørene til å bli engasjert og investert i institusjonen. Gjennom det kulturelle arbeidet kan aktørene ifølge Perkmann og Spicer (2008) påvirke trossystemet og verdiene til andre aktører, noe som kan føre til at institusjonen lettere aksepteres. Perkmann og Spicer (2008, s. 829) forklarer videre at dette inkluderer å konstruere nettverk med andre organisasjoner og *“professionalized bodies of expertise”* for å gi praksisen en grad av normativ tyngde, og dermed skape en felles identitet hvor organisasjoner adapterer lignende praksis. Kulturelt arbeid innebærer evnen til å beskrive en institusjon: *“in terms of broader values, building it into specific normative attitudes and create common identities”* (Perkmann & Spicer, 2008, s. 818).

I sitt arbeid undersøker Perkmann og Spicer (2008) hvilken rolle institusjonelt arbeid har i institusjonaliseringen av trender innen ledelse (eng: management fashion). De argumenterer for at vellykket og permanent institusjonalisering er et resultat av en kombinasjon av de tre formene for institusjonelt arbeid. Betydningen av å kombinere ulike former for arbeid for å oppnå varig endring fremkommer også i Hoffmann (1999) sin studie om institusjonell endring. Videre mener Perkmann og Spicer (2008) at institusjonell praksis blir en institusjon gjennom en prosess av kollektivt institusjonelt entreprenørskap hvor flere aktører med ulike ferdigheter arbeider parallelt over tid. Slik kollektiv handling er et resultat av at flere aktører gjennomfører arbeid over tid, samtidig som de ikke er samkjørt, og Perkmann og Spicer (2008) forklarer at institusjonell endring som oppstår ved kollektiv handling dermed ikke er forhåndsbestemt. Omfattende institusjonell endring av styringspraksis forekommer dermed når alle de tre pilarene påvirkes og transformeres på samme tid, og over tid, av flere og ulike aktører (Perkmann & Spicer, 2008). En praksis beskrives av Perkmann og Spicer (2008, s. 813) som institusjonalisert når *“an actual practice (and not just the discourse) associated with a management fashion becomes broadly accepted as important, reasonable, and vital”*.

Perkmann og Spicer (2008) inviterer til videre forskning, og vår casestudie besvarer invitasjonen ved å studere ulike typer institusjonelt arbeid som bidrar til å institusjonalisere bærekraftspraksiser gjennom en feltaktørs arbeid i Norge. Den norske feltaktørens institusjonelle arbeid undersøkes dermed i kombinasjon med aktørenes forankring, fra Lawrence og Suddaby (2006) sine karakteristikk.

Casestudiens teoretiske rammeverk presenteres i figur 2, som en helhetlig fremstilling av de ulike delene av litteraturen. Utgangspunktet er det valgte feltet, hvor vi analyserer aktørens forankring og det institusjonelle arbeidet. Basert på analysen undersøkes det hvorvidt det oppstår kollektiv handling for virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå.



Figur 2: Teoretisk rammeverk for analysen

### 3. Forskningsmetode

Formålet med dette kapittelet er å utdype de metodiske valgene som er gjennomført for å besvare problemstillingen: *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*. Kapittelet er inndelt i åtte underkapitler, og starter med å ta for seg studiens forskningsfilosofi, forskningstilnærming og forskningsdesign. Videre redegjøres det for datainnsamling og dataanalyse, samt hvordan forskningskvaliteten påvirkes av de metodiske valgene. Deretter vurderes etiske betraktninger for studien. Avslutningsvis oppsummeres forskningsmetodene i tabell 2.

#### 3.1 Forskningsfilosofi

Saunders, Lewis og Thornhill (2016) mener forskningsfilosofien påvirker både valgene som tas i forskningsprosessen og forståelsen av forskningsspørsmålet, ettersom den referer til forskernes tro og forutsetning for utvikling av kunnskap. Videre mener forfatterne at forskningsfilosofien påvirker forskningsstrategi samt teknikker brukt for datainnsamling og dataanalyse (Saunders et al., 2016). Samtidig vil forskningsfilosofien påvirkes av ontologiske, epistemologiske og aksiologiske antagelser forskeren har (Saunders et al., 2016). Saunders et al. (2016) forklarer at ontologiske antakelser påvirker hvordan forskeren oppfatter og studerer



---

forskningsobjektet. Epistemologiske antakelser derimot omhandler hva forskeren mener er akseptabel, gyldig og lovlig kunnskap, samt kommunikasjon av denne kunnskapen (Burrell & Morgan, 1979; referert i Saunders et al., 2016). Videre bestemmes rollen til verdier og etikk i forskningsprosessen av forskerens aksiologiske antakelser (Saunders et al., 2016).

Studiens problemstilling besvares pragmatisk, på grunn av ønsket om at studien skal være retningsgivende for fremtidig praksis og bidra til praktiske løsninger innen feltet SEA (Saunders et al., 2016). Lukka og Modell (2010) mener at pragmatisk forskningsfilosofi anerkjenner tilstedeværelsen av flere sannheter, ettersom den er posisjonert mellom objektivisme og subjektivisme. Dette er et resultat av troen på et konstant samspill mellom objektiv verden og forestillingen mennesker har av verden. Forfatterne poengterer derimot at de fleste pragmatikere er realistiske i sin tilnærming, og at alle sannheter ikke nødvendigvis er forsvarlige (Lukka & Modell, 2010). Creswell og Poth (2016, s. 26) mener en pragmatisk tilnærming fokuserer på: *“the outcomes of the research - the actions, situations, and consequences of inquiry”*. De påpeker at den pragmatiske forskningsfilosofien fokuserer på hvordan forskningsspørsmålet i seg selv besvares, heller enn benyttet metode (Creswell & Poth, 2016). Det gir forskeren fleksibilitet i valg av forskningsdesign, ettersom en kan benytte flere metoder, teknikker og prosedyrer ut ifra behov og formål (Creswell & Poth, 2016).

For å besvare forskningsspørsmålet i studien benyttes derfor de metoder og teknikker som anses mest hensiktsmessig. I følgende delkapitler vil studiens metodiske valg redegjøres for, og det vil diskuteres hvordan metodene har bidratt til å besvare problemstillingen.

### 3.2 Forskningstilnærming

Det skilles mellom tre typer tilnærming for teoriutvikling i forskning: deduktiv, abduktiv og induktiv (Saunders et al., 2016). Saunders et al. (2016) forklarer at en deduktiv forskningstilnærming designer forskningsstrategier for å teste teorier som forskeren har utviklet basert på akademisk litteratur, og konklusjoner baseres på kvantitative fakta. I en induktiv tilnærming starter forskningen derimot med å samle inn data for å undersøke og forstå et fenomen, som teorien senere kan utvikles fra eller bygges på (Saunders et al., 2016). I den abduktive tilnærmingen varierer forskeren mellom deduktiv og induktiv forskningstilnærming. Saunders et al. (2016) forklarer at en abduktiv tilnærming tar utgangspunkt i innsamlet data ment for å undersøke, identifisere samt forklare et fenomen, og

---

at forskeren genererer ny eller modifiserer eksisterende teori gjennom egen forskning; hvor ytterligere informasjon og data innsamles og testes.

Studien benytter en abduktiv tilnærming ettersom det er hensiktsmessig når det eksisterer lite teoretisk innsikt i den spesifikke konteksten som studeres, men mye innsikt i en annen kontekst innenfor emnet det forskes på (Saunders et al., 2016). Dette er beskrivende for SEA-litteraturen, hvor det finnes mye forskningslitteratur på “outside-in” perspektivet, og vesentlig mindre forskning på “inside-out” perspektivet.

Lukka og Modell (2010) påpeker at teori har en sentral rolle i den pragmatiske forskningen, da en behøver forutbestemmelse eller teori for å se sannheten. Videre mener forfatterne at teori er en viktig veileder i den abduktive forskningen, for å forstå og forklare mønstre i den fortolkende forskningens ustrukturerte data (Lukka & Modell, 2010). Saunders et al. (2016) anerkjenner at det finnes flere forskningsmetoder og forskningstilnærminger for å besvare problemstillingen i en pragmatisk forskningsfilosofi. Studien bruker derfor de metoder som muliggjør troverdig, pålitelig og relevant datainnsamling. Innledningsvis ble eksisterende litteratur innen SEA presentert for å etablere grunnleggende forståelse for det valgte domenet. Videre ble intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i teori om institusjonelt arbeid og Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyring. I løpet av prosessen har alternative forklaringer blitt vurdert ved å kontinuerlig vurdere sammenhengen mellom teori og empirisk data. Derfor har forklaringer som har blitt ansett som mindre sannsynlige blitt utelukket (Lukka & Modell, 2010).

### 3.3 Forskningsdesign

Saunders et al. (2016) mener forskningsdesignet kan beskrives som en generell plan for hvordan problemstillingen skal besvares. Fenomenet SEA studeres i sin virkelige kontekst i denne kvalitative studien, og forskningsdesignet bidrar med en logisk kobling mellom problemstillingen og innsamlet data, samt konklusjoner (Yin, 2014). Saunders et al. (2016) skiller mellom kvalitativt og kvantitativt forskningsdesign, hvor kvantitativ metode fokuserer på numeriske numre, mens kvalitativ forskning inneholder intervju og kategorisering av data. Begge forskningsdesign kan benyttes ved en pragmatisk forskningsfilosofi og abduktiv tilnærming (Saunders et al., 2016). Kvalitativt forskningsdesign benyttes derimot fordi det gir en dybdeforståelse og en rik beskrivelse av selve fenomenet SEA og dets omgivelser (Yin, 2014; Jacobsen, 2015; Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

---

## Forskningens formål

Saunders et al. (2016) påpeker at forskningens formål kan klassifiseres som eksplorativ, deskriptiv, forklarende eller evaluerende. I en eksplorativ studie forklarer Saunders et al. (2016) at forskeren stiller åpne spørsmål for å få innsikt i fenomenet. Den deskriptive forskningen har som formål å gjengi presise beskrivelser av hendelser, personer og situasjoner (Saunders et al., 2016). Forklarende forskning forklarer relasjonen mellom variabler, mens evaluerende forskning har som mål å finne ut hvor godt noe fungerer (Saunders et al., 2016).

Én del av studiens formål er å utforske problemstillingen: *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*. Studien er eksplorerende ettersom den forsøker å bidra med innsikt om fenomenet, heller enn å gjengi nøyaktige beskrivelser og forklare entydige relasjoner (Saunders et al., 2016). Til tross for mye eksisterende forskning med særlig fokus på rapportering innen “outside-in” perspektivet i SEA-litteraturen, finnes det begrenset med forskning innen “inside-out” perspektivet og den holistiske tilnærmingen til virksomhetsstyring for bærekraft. Saunders et al. (2016) påpeker at eksplorerende forskning er særlig relevant ved studie av fenomener som ikke har blitt spesielt godt belyst gjennom litteraturen.

Det er derimot mulig å kombinere mer enn ett formål i forskningsdesignet i en empirisk studie (Saunders et al., 2016). Forfatterne forklarer at deskriptiv forskning gjerne fungerer som en forløper til den eksplorative studien, dersom det er nødvendig med et tydelig bilde av fenomenet en ønsker å samle data om (Saunders et al., 2016). Denne studien innehar et deskriptivt element, ettersom den forsøker å gjengi en nøyaktig beskrivelse av forskningsobjektets historiske kontekst og etablering. Bidraget til forskningslitteraturen vil dermed være empiriske eksempler av hvordan feltaktøren bidrar til å institusjonalisere virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå, samt beskrivelse av hvordan feltaktøren ble etablert i det norske næringslivet.

## Forskningsstrategi

Saunders et al. (2016) mener forskningsstrategien utgjør planen for hvordan forskeren skal besvare problemstillingen, og er den metodiske koblingen mellom forskningsfilosofien og valg av metode for datainnsamling og analyse. Forfatterne foreslår åtte ulike forskningsstrategier, hvorav casestudie anvendes hyppig i kvalitativ forskning (Saunders et al., 2016). Denne oppgaven finner det hensiktsmessig å benytte casestudie av flere årsaker.

Yin (2014) definerer en casestudie som dybdeforståelse for et emne eller fenomen i dets virkelige kontekst. Det er nødvendig å se SEA i sammenheng med konteksten hvor en studerer hvordan feltaktøren bidrar til virksomhetsstyring for bærekraft, for å videreutvikle eller utvikle teori innen SEA. SEA er et tvetydig begrep med få konkrete funn innen “inside-out” perspektivet, og casestudie er hensiktsmessig ettersom det er utydelige grenser mellom fenomenet SEA og konteksten for studiet (Yin, 2014). Videre er casestudie nyttig for å besvare problemstillinger med spørsmål formulert som: hvorfor, hvordan og hva (Saunders et al., 2016). Studiens problemstilling benytter spørreordet hvordan: *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*, i tillegg til at to av tre forskningsspørsmål innehar hva og hvordan: *“Hva er den historiske bakgrunnen og forankringen til feltaktøren?”*, *“Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har feltaktørens forankring i dette arbeidet?”*. En casestudie vil derfor være passende for å besvare de stilte spørsmålene i oppgaven.

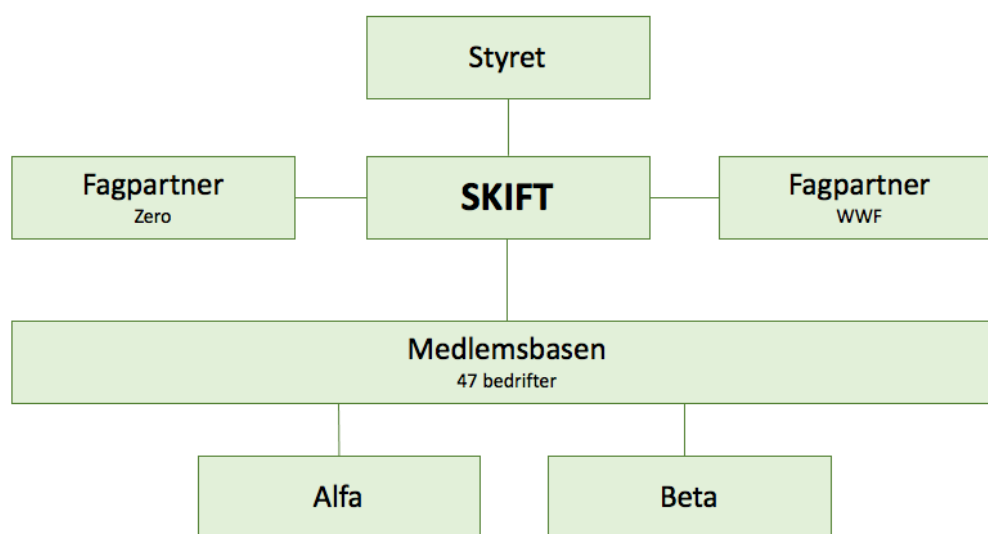
Saunders et al. (2016) påpeker at en nøkkelfaktor for å definere en casestudie er å fastsette grenser og velge caset som skal studeres. Yin (2014) skiller mellom *enkelt-case* og *fler-case*, hvor en i et enkelt-case kun studerer ett case. Denne casestudien benytter et enkelt-case design grunnet begrensninger av tid og ressurser (Yin, 2014). Saunders et al. (2016) argumenterer for at et enkelt-case muliggjør observasjon og analyse av et fenomen som tidligere har fått mindre oppmerksomhet, en beskrivelse vi anser som passende for “inside-out” perspektivet i SEA. Studien forsøker å gi innsikt i hvordan feltaktøren bidrar til å institusjonalisere virksomhetsstyring for bærekraft. For å definere det faktiske caset (Saunders et al., 2016) har vi valgt å studere hvordan feltaktøren påvirker virksomhetsstyring for bærekraft hos sine medlemsbedrifter. Ettersom fenomenet studien forsker på er lite utforsket og komplekst, vil forskningsstrategien casestudie ifølge Saunders et al. (2016) gi innsikt gjennom dybdeforståelse og intensiv forskning, og potensielt lede til utdypende empiriske beskrivelser og videreutvikling av teorien.

Videre skiller Yin (2014) mellom holistisk og integrert casestudie. Saunders et al. (2016) forklarer at en holistisk casestudie ser på organisasjonen som helhet, mens en integrert casestudie ser på ulike nivåer og underenheter; som eksempelvis avdelinger. Denne casestudien har en holistisk tilnærming, ettersom vi ønsker å se helhetlig på hvordan feltaktøren påvirker institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. Studien bidrar til å illustrere et helhetlig bilde av det institusjonelle arbeidet til feltaktøren, i tillegg til å studere hvordan virksomhetsstyringssystemet påvirkes i et utvalg av medlemsbedriftene.

## Forskningsobjekt

Det valgte forskningsobjektet for studien er næringslivsorganisasjonen Skift - Næringslivets Klimaledere. Skift er næringslivsdrevet, og har som formål å være en pådriver for at Norge når sine klimamål innen 2030 (Skift, 2021). Organisasjonen er et norsk initiativ hvor toppledere i Norge samles på ulike arenaer på tvers av bransjer, for å samarbeide om å utarbeide konkrete og felles grønne løsninger på klimautfordringene. Skift er en pådriver ved at de går foran og viser hvilke forretningsmuligheter som eksisterer i overgangen til et nullutslippssamfunn (Skift, 2021). For å studere Skift sin påvirkning på virksomhetsstyring for bærekraft, har vi i denne studien intervjuet både på de som jobber i Skift, og et begrenset utvalg medlemsbedrifter som påvirkes av Skift sitt institusjonelle arbeid.

Figur 3 illustrerer hvordan Skift er organisert på et overordnet nivå. Skift har en liten administrasjon på syv ansatte med ulike ansvarsområder som rapporterer til styret. Videre har Skift fagpartnere i form av miljøstiftelsene Zero og WWF (Verdens Naturfond). For studien har vi intervjuet representanter fra styret, Skift-administrasjonen og Zero. I tillegg har vi intervjuet representanter fra to av medlemsbedriftene i medlemsbasen til Skift.



Figur 3: Forskningsobjektets organisering

Det er særlig tre vurderinger som har vært sentrale i valget av forskningsobjekt. For det første er Skift en relativt ny aktør i det norske næringslivet, og for det andre retter Skift sitt fokus spesifikt mot klima. For det tredje arbeider de herunder med å påvirke medlemsbedriftenes klimaarbeid. Det er hensiktsmessig å velge en organisasjon som gjennom konkrete prosjekter og prinsipper har mulighet til å potensielt påvirke den faktiske virksomhetsstyringen, ettersom denne studien ønsker å bidra til teori om “inside-out” perspektivet og SEA.

### 3.4 Datainnsamling

Innsamlingen av data til en casestudie kan stamme fra flere kilder, hvor Saunders et al. (2016) skiller mellom primærdata og sekundærdata. Saunders et al. (2016) definerer primærdata som data innhentet spesifikt til forskningsprosjektet som skal gjennomføres, mens sekundærdata er data tiltenkt andre formål som er innhentet eksternt. Bruken av flere datakilder kan bidra til økt kunnskap for å besvare problemstillingen (Saunders et al. 2016). I denne casestudien vil sekundærdata i form av dokumentanalyse av interne og offentlige dokumenter benyttes som et supplement til innsamlet primærdata i form av semistrukturerte intervjuer. Videre vil innsamlingen av data til denne casestudien presenteres.

#### Primærdata

Vi benytter semistrukturerte intervjuer som primærkilde for casestudien, siden det eksisterer relativt lite informasjon om hvordan en feltaktør bidrar til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå. Ifølge Saunders et al. (2016) kjennetegnes semistrukturerte intervjuer ved at forskerne har listet mulige temaer og nøkkelspørsmål, hvorav bruken varierer fra intervju til intervju. Denne formen for datainnsamling anses som hensiktsmessig, da den gjør det mulig å etterspørre forklaring og utdyping av intervjuobjektets holdninger, atferd og meninger (Saunders et al., 2016). Videre var det også ønskelig å tilrettelegge for at intervjuobjektene kunne snakke fritt, innenfor gitt tematikk. Bruken av semistrukturerte intervjuer gjorde det mulig å stille oppfølgingsspørsmål underveis for å muligens avdekke nye nyanser og gi dypere innsikt (Saunders et al., 2016). Fleksibiliteten som foreligger ved bruken av semistrukturerte intervjuer er dermed hensiktsmessig ettersom metoden sammenfaller med det eksplorative formålet til casestudien (Saunders et al., 2016).

#### *Valg av intervjuobjekter og forberedelsesprosessen*

Det ble gjennomført syv intervjuer med syv intervjuobjekter i perioden oktober - november 2021, hvor alle intervjuene varte omtrent en time. En oversikt over intervjuene finnes i Appendix A. For å oppnå et riktig og helhetlig bilde av påvirkningen til feltaktøren, er det blitt intervjuet individer som arbeider i Skift, samt noen som jobber i tilknyttede organisasjoner. Alle respondentene er en del av ledergruppen i sine respektive organisasjoner, men har ulik rolle og tilknytning til feltaktøren (Tabell 1). Hver og en har også god innsikt og påvirkningskraft på arbeidet med virksomhetsstyring for bærekraft i egen organisasjon.

Ettersom intervjuobjektene er konfidensielle vil de refereres til med bruk av pseudonymer, presentert i tabell 1, gjennomgående i empirien (Kapittel 4).

Intervju-objekt	Organisasjon	Stillingsnivå	Beskrivelse
1	Skift	Leder	Primært strategisk og operativt ansvar, samt kontakt med medlemmer.
2	Skift	Initiativtaker	Initiativtaker samt aktiv bidragsyter.
3	Skift	Ansatt	Ansatt i administrasjonen til Skift.
4	Zero	Representant	Tidligere ansatt i Zero, med ansvar for politisk innhold og kommunikasjon.
5	Medlemsbedrift, Alfa	Konserndirektør	Primært strategisk og operativt ansvar for kommunikasjon og bærekraft.
6	Medlemsbedrift, Beta	CEO	Ansvarlig for daglig drift og organisering av en bransjeforening
7	Medlemsbedrift, Beta	Nestleder	Primært ansvar for næringspolitikk, kommunikasjon og bærekraft.

Tabell 1: Beskrivelse av intervjuobjektene

Formålet med innhenting av data til kvalitative studier er ifølge Neuman (2007) å anskaffe kunnskap som gir dypere forståelse og avklaring av casestudiens problemstilling. Fire av intervjuobjektene ble valgt ved bruk av “*purposive sampling*”, en metode hvor forskerne benytter egen dømmekraft for å velge intervjuobjekter som kan bidra til å svare på casestudiens problemstilling (Neuman, 2007). De fire intervjuobjektene ble valgt basert på deres kunnskap, bakgrunn og direkte rolle i arbeidet til feltaktøren. Videre var det interessant å supplere med perspektiver fra individer som arbeider i organisasjoner tilknyttet feltaktøren, for å analysere dens påvirkning på virksomheter. Det anses også som hensiktsmessig å analysere påvirkning på en bedrift som har vært medlem i feltaktøren over lengre tid, samt et relativt nytt medlem, for å studere mulige forskjeller i oppfatning og meninger om feltaktøren. Som følge av feltaktørens omfattende medlemsbase var det krevende å identifisere hensiktsmessige intervjuobjekter. Derfor ble de resterende intervjuobjektene bestemt ved bruk av “*snowball sampling*”, hvor representantene fra feltaktøren identifiserte individer med relevante stillinger og kunnskap (Neuman, 2007) i to av medlemsbedriftene; Alfa og Beta.

Saunders et al. (2016) påpeker at forberedelsesprosessen er viktig for å oppnå vellykkede semistrukturerte intervjuer. I forkant av intervjuene leste vi relevant informasjon som var tilgjengelig, både om feltaktøren og intervjuobjektene. I tillegg studerte vi relevant teori knyttet til domene- og metodeteorien. Slik innhenting av informasjon bidro til at vi var godt forberedt til gjennomføringen av intervjuene. Det førte til at vi lettere kunne vurdere relevansen av svarene til intervjuobjektene, samt etterspørre mer detaljerte perspektiver der vi anså det som hensiktsmessig (Saunders et al., 2016).

For å sikre en god struktur og logisk retning for intervjuet ble det utarbeidet en felles intervjuguide (Appendix B) som presenterte tematikken for casestudien (Saunders et al., 2016). Spørsmålene var strukturert og tilpasset avhengig av stillingen og tilknytningen intervjuobjektet har til Skift. Starten av intervjuguiden var utformet med spesifikke spørsmål for å tilrettelegge for trygge omgivelser. Under utformingen av de resterende spørsmålene ble det vektlagt at de skulle være åpne, slik at respondenten sto fritt til å trekke inn relevante momenter (Saunders et al., 2016), gitt egen stilling og erfaring. Dette bidro til refleksjon, og tilrettela for oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. Videre fokuserte vi på å utforme spørsmålene med bruk av forståelig og kjent språk, for å sikre at intervjuobjektene ikke ville tvile på formålet og meningen med spørsmålet (Saunders et al., 2016).

I henhold til Saunders et al. (2016) ble det også sendt informasjon til intervjuobjektene om tematikken i forkant av intervjuet, slik at de fikk muligheten til å forberede seg og reflektere over temaet. I tillegg ble samtykkeerklæringen (Appendix D) tilsendt for å sikre at de var bevisste og innforstått med sine rettigheter, samt hvordan deres informasjon og bidrag behandles i ettertid (Saunders, et al., 2016).

### *Gjennomføring av intervjuene*

To av intervjuene ble gjennomført fysisk og de resterende digitalt. Vi startet intervjuene med å minne intervjuobjektene på formålet til casestudien og tematikken for intervjuet, samt deres rettigheter i henhold til samtykkeerklæringen, for å bygge tillit (Saunders et al., 2016). Videre ble det forklart og presisert at vi ønsket deres perspektiv, og hva de anså som relevant å trekke frem som svar på spørsmålene. For å skape flyt i samtalen ble det bedt om samtykke til å ta opptak før intervjuene startet (Saunders et al., 2016). Opptak av intervjuene tilrettela for aktiv lytting, samt relevante oppfølgingsspørsmål underveis, noe som i henhold til Saunders et al. (2016) er viktig for å bygge forståelse for informasjon intervjuobjektet gir. Intervjuguiden var utgangspunktet for rekkefølgen og spørsmålene som ble stilt, men det ble gjort tilpasninger



---

fortløpende i intervjuene basert på dybden i svarene, tidsbruken og hvilken informasjon som ble ansett som mest relevant å hente ut. Saunders et al. (2016) påpeker hvordan transkribering, inkludert kontekstuell data, bidrar til å sikre mest mulig verdifull informasjon fra intervjuet. Derfor ble intervjuene transkribert så raskt som mulig i etterkant av gjennomføringen.

### Sekundærdata

Den andre kilden for datainnsamling var sekundærdata (Appendix C) i form av interne og offentlige dokumenter. Saunders et al. (2016) fremhever at slik data kan bidra til ytterligere kunnskap om forskningsobjektet, samt bidra til å besvare problemstillingen. Det ble gjennomført dokumentanalyse av offentlige dokumenter relatert til Skifts organisering og historie, noe som eksempelvis innbefatter pressemelding, podkast og årsrapporter. I tillegg ble interne dokumenter angående forpliktelser tilknyttet medlemskapet i Skift analysert. Denne informasjonen har bidratt til å øke vår kunnskap og dybdeforståelse om Skift, samt bekreftet og utdypet deler av informasjonen intervjuobjektene har gitt.

## 3.5 Dataanalyse

Jacobsen (2015) påpeker at dataanalyse av kvalitative data handler om beskrivelse av data, utforskning av materialet, systematisering og kategorisering av informasjonen, og deretter en sammenbinding av dataen for å fortolke den. Casestudien vil benytte en tematisk organisering for å gjennomføre en slik analyse. Johannessen et al. (2004, s. 186) definerer tematisk organisering av data som: *“å redusere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart uten at man mister viktig informasjon”*. Gjennomføringen av dataanalysen vår kan karakteriseres som dynamisk, da vi tilpasset intervjuguiden og prioriteringen av spørsmål etter hvert som vi gjennomførte intervjuer og analyserte dataene (Saunders et al. 2016). Prosessen besto dermed av å bli kjent med datagrunnlaget, koding og identifisering, samt systematisering av temaer (Saunders et al., 2016).

Saunders et al. (2016) karakteriserer koding som en prosess hvor hver dataenhet innad en samling av data blir merket med en kode som representerer betydningen til dataenheten. Videre påpeker de at denne prosessen er hensiktsmessig for å tydeliggjøre hvilke dataenheter som er nyttige for videre analyse. Kodene ble bestemt basert på beskrivelser som vi anså som hensiktsmessige, samt *“a priori”* koder, som er begreper benyttet i eksisterende litteratur, og *“in vivo”* koder i form av begreper benyttet av intervjuobjektene (Saunders et al., 2016). For å sikre en sammenfallende kategorisering av kodene er det ifølge Saunders et al. (2016) viktig

å lage en liste av kodene som benyttes med tilhørende definisjoner. Innholdet og antallet koder ble kontinuerlig modifisert i gjennomgangen av de transkriberte intervjuene. Den fullstendige listen består av 47 koder. Videre ble kodene koblet til enten ord, setninger eller avsnitt avgitt fra respondentene. Dette kan observeres i figur 3 hvor kodene er illustrert med rød skrift, og en kan se tilhørende sitater og informasjon knyttet til koden markert med fargekoding.

**(Skifts påvirkning)** Men altså hvordan det konkret påvirker bærekraftsarbeidet det må liksom bedriftene svare for selv. **(Kontrollmekanismer)** Vi har jo, altså våre kontrollmekanismer er jo på mange måter klimaregnskapet og rapporteringskravene, og hva de selv leverer i det arbeidet som de er involvert i hos oss da; som jeg har nevnt tidligere. Men hovedpoenget er at det skal påvirke dem til å gjøre arbeidet mer omfattende. **(Medlemskapets påvirkning)** At liksom bærekraftsavdelingen eller bærekraftsdirektøren må egentlig flytte inn i alle de andre avdelingene, og CFO må være involvert [...]

Figur 4 - Koding av data. Rød skrift illustrerer koder og fargemarkeringer viser inndeling etter hovedkategorier.

I henhold til Saunders et al. (2016) begynner prosessen med tematisering av dataene, samt å identifisere sammenhenger, etter at kodingen er fullført. For å bearbeide kodet data kategoriserte vi kodene først i fire hovedtemaer; historisk kontekst, etablering, Skift sitt arbeid og virksomhetsstyring, med tilsvarende fargekoding (Figur 4). Det er illustrert hvordan denne prosessen ble gjennomført ved bruk av fargekodene som markerer mulige sitater og informasjon i figur 3. Ved å knytte kodene til de fire ulike temaene ble det enklere å verifisere at informasjonen fra intervjuene bidrar til å svare på casestudiens problemstilling: “*Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?*”. Videre ble informasjonen plassert under hvert hovedtema, delt inn i ulike undergrupper. Arbeidet med de ulike temaene ble kontinuerlig revidert og eventuelt endret (Saunders et al., 2016) dersom det ble ansett som hensiktsmessig for å sikre en mest mulig korrekt fremstilling av empirisk innhold.

Hovedtema	Fargekode
Historisk kontekst	Gul
Etablering	Rosa
Skift sitt arbeid	Grønn
Virksomhetsstyring	Blå

Figur 5: Oversikt over fargekodene til identifiserte temaer

Funnene fra dataanalysen er presentert i henhold til studien til Corley og Gioia (2004), som mener dataene først skal fremkomme i en førsteordensanalyse, og deretter i en andreordensanalyse. Førsteordensanalysen er gjennomført som forklart over, med hjelp av koding og inndeling i temaer (Corley & Gioia, 2004), for å identifisere relevante sitater og informasjon fra intervjuene og sekundærdata. Resultatene av denne analysen presenteres i kapittel 4. Videre er det gjennomført en andreordensanalyse hvor temaene diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket (Corley & Gioia, 2004), noe som presenteres i kapittel 5.

### 3.6 Forskningskvalitet

Saunders et al. (2016) påpeker at forskningskvalitet er viktig for diskusjonen rundt forskningsdesignet, hvor en kan redusere sannsynligheten for å trekke feilaktige konklusjoner ved å utforme et godt forskningsdesign. For å studere forskningskvalitet benyttes ofte evalueringer av validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2016). Saunders et al. (2016) forklarer at reliabilitet refererer til gjenskaping og konsistens. Johannessen et al. (2004, s. 228) definerer validitet i kvantitativ forskning ved spørsmålet: *“måler vi det vi tror vi måler?”*, men påpeker at en i kvalitativ forskning fokuserer på i hvilken grad forskerens funn reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten på en riktig måte. Ifølge Johannessen et al. (2004) benyttes validitet og reliabilitet hovedsakelig som kriterier for kvalitet i kvantitativ forskning. Guba og Lincoln (1985; 1989; referert i Johannessen et al., 2004) mener kvalitative studier må vurderes annerledes enn kvantitative, og opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Johannessen et al. (2004) mener derimot at validitet og reliabilitet også vil være relevant, ettersom de argumenterer for at det: *“ikke er snakk om enten eller, men både og”* i kvalitative studier (Johannessen et al., 2004, s. 227). Vi vil derfor vurdere studiens forskningskvalitet ved bruk av validitet og reliabilitet.

#### Validitet

Lukka og Modell (2010) argumenterer for at fortolkende forskning ikke kan valideres gjennom tradisjonelle valideringsmetoder. Derimot mener de at fortolkende forskning kan valideres med utgangspunkt i hvorvidt den klarer å sikre at forklaringene oppfattes som plausible, og at funnene anses som autentiske (Lukka & Modell, 2010). Plausibilitet handler om at leseren skal anse forklaringen som sannsynlig fordi den gir mening (Lukka & Modell, 2010). Autentisitet handler om at forskeren skal overbevise leseren gjennom rapportering av funnene og respondentenes bidrag, ved å bevare de rike og emiske kvalitetene ved forskningsrapporten

---

(Lukka & Modell, 2010). Et emisk perspektiv forklares av Lukka og Modell (2010, s. 464) som: *“that of a native insider, in contrast to the more detached and neutral etic (outsider) perspective”*. Forfatterne mener hovedutfordringen for å sikre validitet i fortolkende forskning er å balansere disse perspektivene på en rettmessig måte (Lukka & Modell, 2010).

Vi har forsøkt å gi en rik og emisk beskrivelse av hvordan Skift bidrar til å påvirke virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå, for å sikre høy grad av autentisitet i forskningsoppgaven. Intervjuobjektene sitater presenteres minst mulig tolkende for å fremheve respondentenes egne meninger og synspunkt, og dette gjøres gjennom bruk av en førsteordensanalyse i kapittel 4. Videre har utvelgelsen av intervjuobjekter bidratt til å sikre autentisitet, ettersom de har innsikt både i Skift sitt arbeid og i medlemsbedriftenes virksomhetsstyring for bærekraft. I tillegg har vi vært nøye på å triangulere data og presentere flere synspunkter fra respondentene i førsteordensanalysen, noe Saunders et al. (2016) påpeker er viktig for validitet.

Golden-Biddle og Locke (1993) nevner to aspekter som må foreligge for å sikre plausibilitet. For det første må historien gi mening for leseren slik at den ikke oppleves som tilgjort, og for det andre må historien være gjenkjennelig samtidig som den ikke oppleves som irrelevant (Golden-Biddle & Locke, 1993). Vi har benyttet en domene-teori som er aktuell grunnet det økte bærekraftsfokuset i samfunnet, og metode-teorier som er gjenkjennelige på grunn av at de kan brukes bredt og derfor er mye sitert i flere typer studier. I studien har vi utført en andreordensanalyse i kapittel 5, hvor vi har benyttet eksisterende litteratur for å analysere og videreutvikle teorien om “inside-out” perspektivet i SEA-litteraturen. Dette har blitt gjort for å sikre plausibilitet i studien. Funnene fra studien har blitt validert mot eksisterende litteratur ved abduktiv tilnærming, og dette har bidratt til å sikre plausible forklaringer (Lukka, 2014).

### **Reliabilitet**

Yin (2014) mener målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevheter i studien. Johannessen et al. (2004) utdyper ved å forklare at reliabilitet er knyttet til hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Videre påpeker Saunders et al. (2016) at reliabilitet kan være både intern og ekstern. Forfatterne forklarer at intern reliabilitet refererer til konsistens gjennom forskningsprosjektet i forhold til håndtering og evaluering av data. Ekstern reliabilitet omhandler hvorvidt forskerens teknikker for innsamling og analyse av data vil produsere konsistente funn dersom studien gjentas av forskeren eller av andre (Saunders et al., 2016). Videre påpeker forfatterne at det er vanskelig å garantere reliabilitet, og at

---

usikkerhet knyttet til potensielle feil eller skjevheter fører til tvil rundt studiens funn (Saunders et al., 2016). For å oppnå reliabilitet mener Saunders et al. (2016) et nøkkelaspekt er å unngå logiske brister og falske antakelser ved å ha en godt gjennomtenkt forskningsprosess.

Ved kvalitativ forskning er ikke gjenskapelse av studien nødvendigvis hensiktsmessig, ettersom en søker å studere den unike sosiale forståelsen aktørene har for en spesifikk kontekst (Saunders et al., 2016). Det vil derimot være mulig for andre forskere å gjennomføre lignende studier i lignende kontekster, og vi har derfor forsøkt å beskrive forskningsdesignet, konteksten og metodene grundig for å sikre ekstern reliabilitet (Saunders et al., 2016). Vi har videre vært flere personer både om selve intervjuprosessen og om den påfølgende dataanalysen for å sikre intern reliabilitet (Saunders et al., 2016). I tillegg har vi forsøkt å styrke studiens pålitelighet ved å følge Johannessen et al. (2004) sin anbefaling om å gi leseren en inngående beskrivelse av caset sin kontekst, samt en åpen og detaljert fremstilling av hele forskningsprosessens fremgangsmåte. Saunders et al. (2016) fremhever fire trusler for reliabilitet: deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias. I det følgende vil vi redegjøre for hvordan vi har håndtert disse truslene.

Saunders et al. (2016) forklarer at deltakerfeil omhandler faktorer som påvirker intervjuobjektets handlinger og prestasjon negativt. Intervjuobjektene fikk tilsendt informasjon om intervjuenes tematikk og varighet i forkant for å forhindre deltakerfeil. Videre ble tidspunkt og sted bestemt gjennom dialog med hvert individ, slik at de ikke skulle oppleve intervjuet som stressende, og for å unngå deltakerfeil på grunn av mangel på tid. Noen av intervjuene ble gjennomført fysisk i lokalene hvor intervjuobjektene har sitt daglige virke, mens andre ble gjennomført digitalt. De forhåndsdefinerte rammene for tema og tidsbruk ble overholdt for hvert intervju for å minimere stress hos intervjuobjektene, og sentrale begreper ble forklart for å unngå misforståelser relatert til spørsmålene (Saunders et al., 2016).

Videre forklarer Saunders et al. (2016) at deltakerbias omhandler faktorer som leder til falske eller feilaktige besvarelser. For å unngå deltakerbias ble det tydelig informert både i forkant av intervjuet og på starten av hvert intervju at intervjuobjektets identitet og besvarelser ville holdes konfidensielle. Ifølge Saunders et al. (2016) kan det å verne om intervjuobjektets identitet bidra til at det verken holdes tilbake eller endres på informasjon under intervjuet. Videre påpeker Saunders et al. (2016) at frykten for å bli overhørt kan føre til en overdrivelse av positivisme i respondentenes svar. To av intervjuene ble avholdt fysisk på lukkede kontorer i intervjuobjektens lokaler, og det var dermed mulig å styre og utelukke faren for å bli

---

overhørt. De andre intervjuene ble derimot holdt digitalt, og det var dermed ikke mulig for oss å gjøre en vurdering på hvorvidt intervjuobjektene følte frihet for å uttale seg fritt, ettersom intervjuobjektene valgte lokasjonen selv. I tillegg mener Saunders et al. (2016) at risikoen for overdrevent positive svar kan bli forsterket dersom intervjuobjektene føler seg tvunget til å delta, og det ble derfor informert om at all deltakelse i prosjektet var frivillig. Informasjon om frivillig deltakelse ble også formidlet i forkant av intervjuet. Videre har intervjuobjektene gjennom samtykkeerklæringen fått informasjon om muligheten til å trekke seg og sine svar fra studien ved hvilket som helst tidspunkt.

Saunders et al. (2016) forklarer at forskerfeil omhandler faktorer som endrer forskerens oppfatning og fortolkning av data. For å unngå forskerfeil brukte vi først og fremst god tid på å sette oss inn i tematikken, konseptene og teoriene som skulle anvendes, for å få forståelse for hvilken type data vi behøvde, og hva vi kunne forvente å få informasjon om. I tillegg ble det brukt god tid på å undersøke sekundærlitteratur for å øke forståelsen vår for forskningsobjektet og hvert enkelt intervjuobjekt. Besittelse av denne informasjonen gjorde det lettere å stille oppfølgingsspørsmål underveis og forstå betydningen av intervjuobjektens utsagn, noe som trolig har bidratt til å unngå forskerfeil. Forhåndsinnsamlet informasjon om intervjuobjektene og deres rolle og erfaring samt innsikt i Skift, ble brukt for å utarbeide gode og dekkende intervjuguider. Intervjuguidene ble videre revidert og forbedret mellom intervjuene dersom vi så behov for dette. Alle intervju ble tatt opptak av og transkribert i nær ettertid for å unngå forskerfeil. Gjennomgående i forskningsprosessen har det blitt lagt stor vekt på å unngå forskerfeil, og vi anser derfor sannsynligheten for at det har påvirket konklusjonene våre som liten (Saunders et al., 2016).

Til slutt beskriver Saunders et al. (2016) forskerbias som faktorer som fører til skjevheter i hvordan forskeren oppfatter og rapporterer data. Slike skjevheter kan påvirke forskerens evne til å arkivere og analysere informasjon nøyaktig og rettferdig (Saunders et al., 2016). I forskningsprosessen har vi forsøkt å ha en objektiv tilnærming til forskningsobjektet og intervjuobjektene. I forkant av prosessen hadde ikke noen av oss tilknytning til Skift eller profesjonell erfaring innen virksomhetsstyring for bærekraft. Saunders et al. (2016) påpeker derimot at det alltid vil være en fare for partiskhet grunnet ønsket om å finne interessante funn, men vi har forsøkt å begrense et slikt bias ved å være innforstått med oppgavens begrensninger. Hvorvidt vår oppfattelse er riktig kan en ikke garantere fullt og holdent (Saunders et al., 2016). Vi mener derimot at studiens reliabilitet ikke har blitt påvirket i særlig stor grad ettersom vi har vært bevisst på utfordringene som er knyttet til forskerbias.

### 3.7 Etske betraktninger

Saunders et al. (2016) argumenterer for betydningen av å ta hensyn til etiske betraktninger når en arbeider med en casestudie. Videre påpeker de at det er nødvendig å planlegge for etiske handlinger for å hindre potensiell uetisk atferd som kan være skadelig. I løpet av casestudien har etikk hatt et sentralt fokus gjennom kontinuerlig vurdering av valgene i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015). Yin (2014) mener et viktig etisk aspekt er beskyttelse av deltakerne i casestudien. For å overholde dette er det nødvendig å innhente samtykke av respondentene, beskytte deres konfidensialitet og personvern, samt hindre at de utsettes for uheldige konsekvenser på grunn av deltakelsen (Yin, 2014).

Saunders et al. (2016) påpeker at for å ivareta interessene til deltakerne er det nødvendig å sikre et informert samtykke, noe som burde følges opp med en skriftlig utdypning i form av en samtykkeerklæring. Når vi tok kontakt med potensielle intervjuobjekter ble innholdet i studien presisert, og det ble informert om deres rettigheter om frivillig deltagelse, beskyttelse av personopplysninger og muligheten til å trekke sitt samtykke, deltagelse og delt informasjon (Jacobsen, 2015). Dette ble igjen presisert i starten av hvert intervju, samt i samtykkeerklæringen som ble tilsendt i forkant av intervjuene (Appendix D). Videre ble hver enkelt spurt om tillatelse for lydopptak av intervjuet. Informasjon om behandling og ivaretagelse av opptaket og delt informasjon ble presisert i samtykkeerklæringen.

Det er ifølge Saunders et al. (2016) viktig å etterstrebe diskresjon av identiteten til individene som deltar i studier. Dette gjøres ved å benytte et nivå av generalisering for å sikre at en ikke kan identifisere dem. Forskningsobjektet er ikke anonymisert<sup>1</sup>, siden det er relevant å identifisere organisasjonen og dens historiske kontekst for å besvare casestudiens problemstilling. Det har vært ønskelig å anonymisere identiteten til intervjuobjektene, men ettersom det er få intervjuobjekter i studien og få ansatte i Skift, og deres forankring er relevant for å svare på problemstillingen, er det utfordrende å sikre anonymitet (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015, s. 50) påpeker at: *“ofte vil vi måtte fire på kravene om anonymitet, ganske enkelt fordi det er umulig å garantere”*. Derfor har vi ifølge Jacobsen (2015) gjort intervjuobjektene konfidensielle<sup>2</sup> heller enn anonyme, noe som innebærer at det er praktisk

---

<sup>1</sup> Anonymisering innebærer ifølge Jacobsen (2015) at det er umulig å koble informasjon fra casestudien opp mot opplysninger om enkeltpersoners identitet.

<sup>2</sup> Jacobsen (2015, s. 50) påpeker at intervjuobjekter kan holdes konfidensielle i de tilfeller der det ikke er mulig å sikre anonymitet. Konfidensialitet innebærer at “det er praktisk mulig å identifisere enkeltpersoner, men at de som gjennomfører en undersøkelse, garanterer at personopplysninger ikke blir spredt, eller at de i presentasjon av resultatene garanterer at det blir satt i verk tiltak for å hindre at andre kan identifisere enkeltpersoner.”

mulig å identifisere individene. Det er imidlertid blitt gjennomført tiltak for å hindre dette og spredning av personopplysninger (Jacobsen, 2015). I henhold til dette har intervjuobjektene blitt spurt om godkjenning for sitater og annen informasjon som vi ønsker å benytte, samt blitt spurt om tillatelse til å bruke pseudonymene (Saunders et al., 2016).

### 3.8 Oppsummering av metodevalg

I metodekapittelet har oppgavens metodiske valg blitt gjort rede for, og det er disse valgene som gir grunnlag for å besvare problemstillingen og dens forskningsspørsmål. En oppsummering av metodevalgene vises i tabell 2.

<b>Teoretisk konsept</b>	<b>Metodevalg</b>
Teori	Domeneteori – SEA Metodeteori – Institusjonelt arbeid
Forskningsfilosofi	Pragmatisk
Forskningstilnærming	Abduktiv
Forskningsdesign <i>Forskningens formål</i> <i>Forskningsstrategi</i>	Kvalitativ <i>Eksplorerende</i> <i>Casestudie</i>
Datainnsamling	Primærdata: Semistrukturerte intervjuer Sekundærdata: Dokumentanalyse
Dataanalyse	Tematisk
Forskningskvalitet	Validitet og Reliabilitet

Tabell 2: Oppsummering av studiens metodevalg

## 4. Empiri

I følgende kapittel presenteres studiens empiriske funn i form av en førsteordensanalyse. Med utgangspunkt i de syv intervjuene gir empirien et innblikk i den historiske bakgrunnen til Skift, deres etablering og arbeid, samt hvordan dette arbeidet påvirker medlemsbedriftenes virksomhetsstyring for bærekraft. Delkapitlene er strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og danner et grunnlag for videre diskusjon i kapittel 5.



## 4.1 Historisk bakgrunn

Denne delen besvarer det første forskningsspørsmålet: “*Hva er den historiske bakgrunnen og forankringen til feltaktøren?*”. For å få innsikt i opprettelsen og utviklingen av Skift har vi spurt intervjuobjektene om utviklingen av bærekraft i Norge, initiativtakernes motivasjon bak Skift, samt etableringen og utviklingen av feltaktøren.

### Utviklingen av bærekraft i norsk næringsliv og samfunn

Samtlige intervjuobjekter uttrykker at det har vært en utvikling innen bærekraftsfeltet i Norge de senere årene. En av respondentene påpeker at det tidligere var selskapene med en bærekraftsdirektør som ble betraktet som de mest foroverlente og seriøse aktørene i næringslivet. Videre uttrykker respondenten at næringslivet i senere år har blitt mer opptatt av å gjennomføre konkrete handlinger for bærekraft:

*Bærekraft har gått fra et område som jeg tror folk følte var viktig for 10 år siden, men ikke noe du trengte å agere på. Det var bare litt intellektuelt morsomt og viktig. (Leder)*

Flere av respondentene påpeker at samfunnet har blitt mer bevisst på klimautfordringene, og at næringslivet derfor har tatt et bevisst valg om at bærekraft skal påvirke bedrifter i større grad. Dette understreker også “Initiativtaker”: “*Det er jo nær en revolusjon det som har skjedd de siste 2 årene*”. Ett av intervjuobjektene mener det utvendige presset på bedrifter har blitt større fra kunder, leverandører, investorer og andre bedrifter. Flere respondenter påpeker videre at endringene i den norske utviklingen av bærekraft også er påvirket av EU og EØS-avtalen, ettersom EU sammenlignet med Norge har en mer ambisiøs klimapolitikk:

*Vi opplever i mange sammenhenger at norske myndigheter er mye mer tilbakelemt enn det EU er. At det er EU som driver policy og regelverksutviklinger på dette området, og så halter vi litt etter. Ofte så er EU i gang med både revisjon to og tre av klima- og bærekraftsdirektiv før vi har implementert det første i Norge. (Nestleder, Beta)*

I motsetning til tidligere må toppledelsen i større grad ha bærekraft på sin dagsorden og kompetanse på området, ifølge en av respondentene. Det påpekes videre at ledere må integrere bærekraft i hele organisasjonen, i alt fra økonomifunksjonen til innkjøp og HR. Et annet intervjuobjekt mener bærekraft ikke lenger er tilsidesatt politikk hvor bærekraftsavdelingen er isolert fra resten av driften. H\*n mener bærekraft nå er en strategisk del av bedriftenes kjernevirksomhet:

*Det er blitt mindre tullete bærekraftsprosjekter som ikke har noe med det grunnleggende å gjøre. [...] (Bærekraft) er ikke lenger bare en hygienefaktor; papir og vann som må på plass. Det er nå strategisk. (Representant fra Zero)*

Samtidig retter flere respondenter kritikk mot at utviklingen av bærekraft i samfunnet går for tregt. Blant annet påpeker “Ansatt” at flere grønne tiltak som burde vært lønnsomme gitt dagens bærekraftsfokus ikke er det. Et annet intervjuobjekt retter derimot kritikken mot bedriftene ved å poengtere at det fortsatt er mye prat fremfor handling i næringslivet:

*Hvis du hører på summen av alt som blir sagt om bærekraft i næringslivet så skulle man tro at utslippene stuper, men det gjør jo ikke det. Så det er fortsatt et stykke igjen, men det er mye mer seriøst nå. (Representant, Zero)*

### **Forløperen Norge203040**

Denne delen beskriver forløperen til Skift, samt behovet for en fortsettelse og videreutvikling av Norge203040 på grunn av identifiserte mangler ved initiativet.

Organisasjonen Norge203040 ble etablert i 2015, og er forløperen til Skift. Til tross for at det fantes ulike næringslivsorganisasjoner på nasjonalt plan som arbeidet med klima, var det et opplevd behov i næringslivet for en organisasjon som for alvor satt klima på dagsordenen hos topplederne, ifølge en av respondentene. “Initiativtaker” var en viktig aktør i næringslivet med mye erfaring fra NHO før etableringen av Norge203040. H\*n forklarer at det var mye opplevd frustrasjon over NHO sitt minimale arbeid tilknyttet klima, noe som ble uttrykt til h\*n i samtale med mange næringslivsledere. Dette omtales som noe av bakgrunnen til at “Initiativtaker” startet en prosess med å undersøke hvordan en i Norge kan utnytte ressurser bedre, samt skape konkurransefortrinn basert på grønne løsninger og teknologi:

*Da følte jeg sterkt at det var behov for en separat organisasjon som kunne komme til det offentlige rom og vise næringslivet engasjement for klima. Og kanskje drive opplysende virksomhet for næringslivsledere, folk flest og samfunnet. (Initiativtaker)*

*Det var jo egentlig “Initiativtaker” som ringte meg en dag og sa: “Kan ikke du finne på et eller annet. Jeg føler at næringslivet i Norge er for glad i det eksisterende, og for lite nysgjerrig på den grønne omstillingen som nå kommer.” (Leder)*

“Initiativtaker” startet prosessen ved å sondere den politiske interessen for en organisasjon som kunne bidra som en “*positiv kraft*” for politikere som ønsket å gjennomføre klimavennlige

tiltak. En av respondentene forklarer at det ble identifisert stor politisk interesse for en grønn næringslivsstemme. Videre ble toppledernes interesse undersøkt, ettersom det ifølge en annen respondent er nødvendig med engasjement fra toppledere for å få gjennomslagskraft i samfunnsdebatten. Det ble derfor startet et arbeid med å mobilisere de aktørene og konsernsjefene som utøvde et tydelig klimaengasjement, og som initiativtakerne tenkte kunne være pådrivere i det norske markedet:

*Hensikten var å mobilisere de selskapene som har en ledelse som virkelig vil gjøre noe med klima. Så det var premisset. Det måtte være selskaper som har en toppleder som vil noe, og som ønsker å delta i en gruppe som skulle påvirke myndighetene og få fart på det grønne skiftet. (CEO, Beta)*

*Det var som å dytte inn en åpen dør (å mobilisere konsernsjefene), og da fikk vi dette opp ganske raskt. (Initiativtaker)*

Denne mobiliseringen førte til dannelsen av initiativet Norge203040. Ifølge Årsrapporten for 2015 startet organisasjonen med ti medlemmer: Umoe, Hydro, Kongsberg, Posten/Bring, Ruter, Sparebank1, Statkraft, Statnett, Storebrand og DNV GL. I tillegg hadde de sterke støttespillere i WWF, Xynteo og Zero. Ifølge en av respondentene skulle bedriftene sammen arbeide for å redusere Norges klima- og gassutslipp med 40% innen 2030, derav navnet Norge203040. Det påpekes videre at det ikke var åpenbart fra start at initiativet skulle være en organisasjon, og at nettverket derfor ble drevet på dugnad av medlemmene. Det viste seg derimot at nettverket hadde et visst momentum, ettersom Årsrapporten for 2015 beskriver at nettverket vokste til 19 medlemmer innen ett år.

Selve arbeidet startet med to store møter og en del trykksaker, i tillegg til at en prøvde å påvirke politikken ved å invitere politikere til møtene. Det var et PR-firma som utførte det fysiske, organisatoriske arbeidet, og som begynte og samle sammen, informere og motivere konsernsjefer. WWF og Zero bidro med faglige ressurser. En av respondentene påpeker at samarbeidet mellom medlemsbedrifter og støttespillere fungerte som et godt utgangspunkt for klimaarbeidet, og for å motivere til en kursendring i det norske næringslivet.

Til tross for utviklingen av Norge203040 identifiserte "Initiativtaker" flere mangler, noe flere respondenter underbygger. "Initiativtaker" syntes det var behov for en mer håndfast organisasjon som i større grad representerte næringslivets klimaledere og det skiftet de sto, og fremdeles står, overfor.

“Ansatt” beskriver Norge203040 som et internt initiativ hvor bedriftene diskuterte med hverandre, men forklarer at det var behov for mer ekstern kommunikasjon og større deltakelse i klimadebatten. En annen respondent underbygger utsagnet til “Ansatt” ved å påpeke at det var et ønske om at initiativet, på vegne av næringslivet, skulle ta et tydeligere standpunkt i den offentlige klimadebatten. Ifølge intervjuobjektene var det derfor et behov for en tydeligere sammenheng mellom næringspolitikk og klimapolitikk:

*“Initiativtaker” ønsket at det skulle være en mer lettbeint organisasjon som representerte næringslivet, [...] og som kunne gi politikerne mer spillerom i klimapolitikken. (Ansatt)*

*Man ser på næringslivet som en del av løsningen. Selvfølgelig også som en del av problemet, men for å endre samfunnet i en så stor grad som vi ønsket, eller ønsker, så er jo ikke det noe som Stortinget bare kan vedta i et sånt vakuum. [...] altså man må skape en vekselvirkning mellom beslutninger i næringslivet og beslutninger i politikk som drar i samme retning. (Representant, Zero)*

“Initiativtaker” uttrykker at h\*n, i samsvar med styret, mente det var behov for en daglig leder til å drive organisasjonen fremover mot et mer spisset klimaperspektiv, og til å fremme konkrete aktiviteter og prosjekter. “Initiativtaker” begrunner behovet for en daglig leder med utfordringer knyttet til det innleide PR-byrået. En annen av respondentene forklarer at det derfor var en diskusjon i 2019 om hvordan initiativet kunne videreutvikles:

*Det gikk ganske bra en stund (med Norge 203040). Men så så vi at for dem som skulle holde på med det var det mer en business enn et kall, så det ble ganske mye dårligere. For 2 og ½ år siden (2019) så var jeg i tanke om at dette går ikke. Men så gikk vi inn for en ny organisasjon hvor vi ikke hadde et innleid byrå som skulle gjøre det (drive organisasjonen), men en fast ansatt. (Initiativtaker)*

Videre påpeker en respondent at flere toppledere hadde ytterligere behov for å diskutere, teste og forankre tiltak i sine bedrifter, noe som behøvde videreutvikling fra Norge203040:

*Det er forferdelig mye tåkeprat. Men vi må prøve å kanalisere noe av den tåka, for innimellom all den tåka så er det noen som mener alvor og prøver og løfte opp og gi det impact. (Representant, Zero)*

Behovet for en slik videreutvikling bunnet også i forretningsmulighetene knyttet til det grønne skiftet, ifølge flere respondenter. De uttrykker at det eksisterer muligheter for å oppnå grønne konkurransefortrinn for bedrifter som er motivert til å finne løsninger på klimautfordringene:

*Et økende antall personer i næringslivet ser at man kan gå glipp av first-mover-advantage om man ikke er forberedt på hva verdensmarkedet vil etterspørre. (Ansatt)*

*Så er det selvfølgelig også motiv om å synes og posisjonere selskapet overfor offentligheten og sentrale interessenter. Så de gjør ikke dette bare for å være snille liksom. De gjør det jo fordi de ser muligheter. (Representant, Zero)*

Videre forklarer en respondent at den norske regjeringen i samme tidsrom økte sitt ambisjonsnivå, hvor en av endringene var å øke kravet om utslippsreduksjon innen 2030 fra 40% til 45%. Det påpekes at navnet på initiativet dermed mistet sin logikk, og at det var behov for et mer retningsgivende navn, noe som førte til at navnet Skift ble annonsert under Arendalsuka i 2019. En pressemelding fra 2019 beskriver begrunnelsen for navneskiftet som: “Ved å forene **næringslivets klimaledere** på tvers av sektorer er målet vårt å få frem et **skift** i tankesett, ledelse og kultur som kan bidra til å akselerere ferden til et lavutslipps samfunn og skape et bærekraftig næringsliv med gode arbeidsplasser og innovative klimaløsninger”.

### **Initiativtakerne bak Skift og deres forankring**

Det er særlig to aktører som har vært sentrale i etableringen av Skift, og de omtales i det følgende som “Initiativtaker” og “Leder”. Videre vil deres bakgrunn og motivasjon for å etablere Skift beskrives.

“Initiativtaker” har betydelig internasjonal erfaring både fra studie og arbeidslivet, og har yrkeserfaring som konsernsjef og eier av eget selskap. I tillegg har h\*n hatt flere styreverv, og er blant annet styreleder for et forskningsinstitutt for klima. “Initiativtaker” ønsket å gi klimaledende bedrifter en sterkere stemme i klimadebatten, og sonderte interessen for et slikt initiativ i samarbeid med daværende generalsekretær for WWF. Det var generalsekretæren som rekrutterte WWF og Zero som samarbeidspartnere til initiativet, og daværende nestleder og sekretariatsleder i Zero var viktige bidragsytere for å etablere Skift. Etter mange år som toppleder i næringslivet så “Initiativtaker” et tydelig behov for et mer agerende klimaarbeid:

*Det begynte med at jeg leste IPCCs rapport, den som kom ut i 2001 tror jeg det var. Om hva som var i vente, og hva som var skjedd og holdt på å skje [...] Men mitt*

*klimaengasjement kom faktisk fra at jeg leste den rapporten og så det solide vitenskapelige grunnlaget for global oppvarming og den trusselen. (Initiativtaker)*

“Leder” er en annen viktig initiativtaker som var med på å forme Skift. H\*n har betydelig internasjonal erfaring både fra yrkeslivet og ulike styreverv. “Leder” er involvert i flere oppstartsselskaper, og har opplevd å leve tett på klimautfordringene gjennom sin internasjonale karriere som toppleder og bærekraftsdirektør. Engasjementet for klima kommer i stor grad fra yrkeserfaringen, og h\*n er svært opptatt av at næringslivet må se og utnytte mulighetene som finnes i den grønne omstillingen, samt iverksette de nødvendige strukturelle endringene som kreves:

*Min vekker har jo hele tiden vært at her må det store, strukturelle, systemiske omlegginger til. Og det vil være en stor mulighet for den delen av næringslivet som er tidlig ute og bygger kompetanse og kan ta del i den omstillingen. (Leder)*

I tillegg til individuelle initiativtakere påpeker et av intervjuobjektene at bedriftene som har vært medlem siden starten av Norge203040, samt støttespillerne WWF og Zero, også har bidratt i utviklingen av Skift. Dette begrunner respondenten med at de har vært med på flest generalforsamlinger samt presentert forslag til styret om Skifts videre arbeid og fokus.

### **Etableringen og dannelsen av Skift**

I følgende del beskrives etableringen av Skift med fokus på initiativets organisering, samt formål og visjon. I tillegg presenteres utviklingen av medlemsbasen.

Skift ble etablert i 2019, og fikk navnet “Skift – Næringslivets klimaledere”. I henhold til Skift sin hjemmeside er deres formål: “å være en pådriver for at Norge når sine klimamål innen 2030”. Dette innebærer å være en eliteserie av bedrifter som går foran for klima, hvor topplederne er engasjerte og delaktige i klimaarbeidet. En av respondentene utdyper dette ved å påpeke at det er det mest topptunge nettverket h\*n vet om. I Årsrapporten for 2019 fremkommer det at Skift sin visjon er: “Et lønnsomt næringsliv i vekst med redusert klimaavtrykk”. Visjonen utdypes av “Leder”, som mener det er forretningsmuligheter i overgangen til nullutslippssamfunnet for den delen av næringslivet som er tidlig ute:

*Og så er det veldig behov for en pådriver fra næringslivssiden på klima. Og derfor er det behov for Skift. Det er ingen andre som er der for å gjøre det. (Initiativtaker)*

*Det er vel ingen andre nettverk som er så topptunge. (Konserndirektør, Alfa)*

Skift omtales av samtlige intervjuobjekter som en gjøretank heller enn en tenketank. Det forklares at dette innebærer et aktivt fokus på handlinger og løsninger fremfor ren diskusjon av klimaarbeidet. En av respondentene forklarer at Skift i sitt arbeid med formål og visjon har valgt å fokusere på klima, hovedsakelig innen to områder: utslippsreduksjoner og klimatilpasning. Det utdypes at utslippsreduksjonene er noe medlemsbedriftene skal gjennomføre med hjelp fra initiativer i regi av Skift, og at klimatilpasningen anses som en mulighet for å oppnå grønne konkurransefortrinn:

*Vi er opptatt av å få gjort noe for klima gjennom bruk av gode løsninger. Så Skift er ikke en ren aktivist organisasjon, de prioriterer løsningssiden av det hele. (CEO, Beta)*

*Vi jobber på en bred bærekraftsplattform med sylskarpt fokus på klima [...] Da har vi to inngangsperspektiver i det arbeidet. Det ene er jo selvsagt å redusere utslipp, og i vårt fokus så vil det si at kanskje 90% av vårt fokus går i prosjekter, initiativer og aktiviteter i den retning. Men vi er også veldig opptatt av å jobbe med tilpasning, altså klimatilpasning, fordi [...] verden klarer ikke å nå en 1,5 graders målsetting selv om alle sier at ja nå skal vi klare det. Det går bare ikke. [...] Men det er jo også en mulighet hvis du skal snu det, og se positivt på det. Det er en mulighet for Norge og norsk næringsliv å bygge løsninger innenfor klimatilpasninger. (Leder)*

Videre påpeker et intervjuobjekt at det målrettede arbeidet med klima er et bevisst valg, der Skift kun fokuserer på bærekraftsmål 13, heller enn å fordele ressursene på alle bærekraftsmålene. Årsaken til at de har et sylskarpt fokus på klima begrunnes av respondenten med at det er nødvendig å lykkes med bærekraftsmål 13 for å oppnå de resterende målene:

*Vi jobber på en plattform av 17 bærekraftsmål og med et bærekraftsperspektiv. Men vi har jo et veldig fokus på klima, og det er et bevisst fokus. [...] Det er noen årsaker til det. Kanskje den viktigste årsaken [...] er det at vi ser at hvis ikke vi lykkes med klima, som er mål nummer 13, [...] så vil det være en veldig barriere for å nå de andre målene. Sånn at i stedet for at vi både skal ha aktiviteter innenfor alle 17 områdene og prøve og spre oss ut, så sier vi at vi velger å jobbe veldig målrettet i forhold til klima. (Leder)*

*FNs bærekraftsmål har selvfølgelig gitt en guideline for hvordan du skal jobbe med det her. [...] Det er ikke en sånn ala carte meny. Du må velge, og du må gjøre en vesentlighetsanalyse. "Okei, hvem av de 17 målene er det som påvirkes av vår virksomhet?". (Representant, Zero)*

Som en del av etableringen ble det ansatt en daglig leder, og i senere tid har administrasjonen til Skift vokst til syv ansatte. Videre forklarer en av respondentene at samarbeidet med WWF og Zero fortsatte etter etableringen av Skift. I henhold til Årsrapporten for 2019 er WWF en faglig ressurs som har eksperter som jobber med å bremse klimaendringene, og er derfor en viktig fagpartner for Skift. Videre beskrives Zero som vertskontor og sekretariat for Skift. Zero har bidratt med soliditet på faglig innhold og kontinuitet som fagpartner, og en av respondentene påpeker at Zero har vært med på å utarbeide vesentlighetsanalyser for hva som er viktig for Skift å fokusere på for å skape endring:

*Vi var veldig ivrig etter å samarbeide med Zero, og WWF, og det gjør vi fortsatt. For der var det allerede et stort apparat med masse kunnskap og kommunikasjon om klima. Det de manglet var en direkte kontakt med toppledere i næringslivet. Så vi brukte veldig know-how i Zero på det vi så kommuniserte. (Initiativtaker)*

*Zero har på en måte vært bank og kontor for dem (Skift). Hatt arbeidsgiveransvar for en del av sekretariat, og hatt økonomi, IT og en del ledelsesressurser koblet på. (Representant, Zero)*

Videre forklarer en av respondentene at Skift skal være en medlemsfinansiert organisasjon, og at medlemsbedriftene derfor betaler en årlig kontingent. I Årsrapporten for 2019 forklares det at Skift hovedsakelig består av bedrifter, og det er et krav at bedriftene skal utgjøre mer enn 75% av medlemsmassen. Årsaken er at bedriftene er premissgivere for Skifts aktivitet. Det fremkommer i årsrapporten at medlemsbasen også består av bransjeorganisasjoner, næringsforeninger og andre organisasjoner som bidrar inn i Skift sitt arbeid. I tillegg har Skift kunnskaps- og samarbeidspartnere i form av en rekke nasjonale og internasjonale aktører.

Samtlige intervjuobjekter forklarer at Skift sin medlemsbase skal bestå av de mest klimaambisiøse selskapene i Norge. En av respondentene uttrykker at det ved etableringen av Skift ble bestemt at engasjementet og ambisjonsnivået til Skift og deres medlemmer skulle øke i forhold til Norge203040, noe som påvirket størrelsen på medlemsbasen. Det forklares videre at det økte ambisjonsnivået førte til at enkelte medlemmer fra forløperen valgte å melde seg ut av initiativet. Årsrapporten for 2019 viser at det ved utgangen av året var 22 medlemmer i Skift, hvorav noen hadde blitt med videre fra forløperen, mens andre var nye. Årsrapporten for 2020 viser at medlemsmassen har mer enn fordoblet seg siden etableringen av Skift, og at aktivitetsnivået blant medlemmene har økt drastisk. Videre stadfester årsrapporten at det har



vært en kontinuerlig tilvekst av selskaper, og at det ved utgangen av 2020 var 39 medlemmer. På hjemmesiden fremkommer det at Skift på nåværende tidspunkt har 47 medlemsbedrifter:

*Da jeg startet så het det Skift. Da hadde det nettopp blitt relansert på Arendalsuka, og da falt det en del medlemmer fra fordi ambisjonsnivået økte. [...] Jeg tror det var rundt 15 bedrifter eller noe sånt til sammen da jeg startet i 2019. (Ansatt)*

Med utgangspunkt i etableringen har det blitt dannet en organisasjon hvor hovedressursen er medlemmene, ifølge "Leder". Det påpekes at Skift er ingenting uten sine medlemsbedrifter og derfor er avhengig av å ha et fungerende samarbeid med hver enkelt bedrift, men også på tvers av bedrifter, for å oppnå Skifts formål og visjon:

*Hovedressursen (til Skift) er alle selskapene som er med [...] Det er all den kompetansen som sitter rundt i nettverket i vårt økosystem. [...] Altså Skift er jo ingenting. Det tror jeg skiller oss litt fra noen andre nettverk som er veldig opptatt av hvem vi er selv. [...] Vi er bare en liten fasilitator midt inni. (Leder)*

Ifølge flere intervjuobjekter har økt bruk av ressursene som finnes i medlemsmassen ført til at arbeidet med initiativene har blitt konkretisert og tydeligere forankret i medlemsbedriftene:

*Man har i større grad klart å engasjere medlemsmassen og de fagfolkene som jobber i bedriftene, og det er en kontinuerlig prosess. [...] Man har fått mer output fra det. Mer konkrete typ policy points og uttalelser også fra bedriftene selv. Og så har man klart å jobbe frem et slags felles narrativ tror jeg. (Ansatt)*

*De er mye mer konkrete nå. Altså de prosjektene vi har er vesentlig bedre forankret hos medlemmene, og er mye grundigere. (Initiativtaker)*

Flere intervjuobjekter mener at Skift skiller seg fra lignende organisasjoner. En respondent påpeker at Skift er en organisasjon som i større grad samler store og slagkraftige bedrifter. H\*n utdyper at en annen forskjell er at Skift er et medlemsdemokrati fordi det er bedriftene som hovedsakelig setter retningen for klimaarbeidet ved å delta på ulike Skift-arenaer. Videre påpeker en annen respondent at Skift skiller seg fra tradisjonelle miljøbevegelser siden de er relativt nyetablert, og dermed ikke må forholde seg til arv fra fortiden:

*Skift prøver å samle de litt større, mer slagkraftige bedriftene, og krever mer av dem og får dem til å gjøre mer. [...] Skift er på en måte et medlemsdemokrati hvor*

---

*konsensusen blant medlemmene også er hva som er gjeldende for andre medlemmer, og det er en sånn intern justis mellom bedriftene. (Ansatt)*

*De skiller seg også fra de tradisjonelle miljøbevegelsene i den forstand at der har man litt sånn arv fra fortiden. [...] Så litt satt på spissen, så kan Skift tenke nytt. De kan se fremover, mens de andre må ta med seg det de har kjempet for. (CEO, MB2)*

## 4.2 Arbeidet som utføres i Skift og gjennom medlemsbedriftene

I denne delen presenteres arbeidet Skift utfører på egenhånd som organisasjon og i samarbeid med medlemsbedriftene.

### Arbeid tilknyttet medlemsporteføljen

Det vil nå utdypes om arbeidet tilknyttet medlemsveksten, samt gis en beskrivelse av medlemsmassen og de representerte bransjene.

Flere respondenter uttrykker at Skift ikke jobber med aktiv rekruttering av medlemmer. "Initiativtaker" understreker dette: "*Vi bedriver ikke misjonerende virksomhet [...] Vil de ikke være hos oss, så tough luck*". En respondent forklarer at Skift hovedsakelig fokuserer på de bedriftene som allerede er medlem, og dermed ikke bruker tid på å overbevise bedrifter om hvordan Skift kan bidra til bedriftenes klimaarbeid. Videre påpekes det at Skift er selektive ettersom kun klimabevisste bedrifter får bli medlem:

*Det går jo ut ifra en sånn enkel logikk som vi har, sånn at jeg er aldri ute etter å overbevise noen. Eller jeg flyr jo ikke rundt og spør Gud og hvermann om de skal være med i Skift. Jeg fokuserer på de som til enhver tid er med, og jo bedre jobb jeg gjør med dem, jo flere blir interessert i å bli med. [...] Sånn at jeg bruker null energi på å sette meg ned med et selskap som ikke er opptatt av dette og overbevise dem. (Leder)*

*Der har nok Skift spilt en veldig viktig rolle ved at man har vært selektiv med hvem man ønsker å ha med i Skift, det er ikke åpent for absolutt alle. Man må ønske å være en reell klimaleder for å være med. Det gjør at man ikke har den samme strekken i laget. (Nestleder, Beta)*

I tillegg uttrykker en respondent at det stilles strenge krav om engasjement og ambisiøse mål fra bedriftene som vil være medlem. Det utdypes videre at bedriftene må ha en intensjon og

---

agenda for eget klimaarbeid før medlemskapet. En annen respondent forklarer at det ikke er mulig å være et passivt medlem i Skift, da det kreves at de bidrar aktivt i Skift sitt arbeid:

*Bedriftene kommer inn til oss med en intensjon om å gjøre et eller annet, og de har allerede en agenda selv. Så det er litt av premisset for medlemskap. (Ansatt)*

*I mange andre organisasjoner er det fint mulig å være medlem, men å være passivt medlem. Og det å være passivt medlem, eller bremsemedlem, det går ikke i Skift. Det tror jeg er noe av det som virkelig skiller dem. (Nestleder, Beta)*

For å tiltrekke seg nye medlemmer forklarer et av intervjuobjektene at Skift fokuserer på bevisstgjøring istedenfor overbevisning. En annen respondent mener Skift tiltrekker seg bedrifter ved å synliggjøre at det er lønnsomt å være delaktig i nettverket. Det påpekes at bedriftene dermed ser verdien av å samarbeide om et spisset område, noe respondenten sier har skapt en oppadgående kurve av arbeid tilknyttet Skifts initiativer og engasjement:

*Så har vi også jobbet med å skape en viss sårn, man kan nesten kalle det en litt sårn FOMO-effekt<sup>3</sup>, at folk føler at det er noe man burde være med på. (Ansatt)*

Videre forklarer flere av intervjuobjektene at medlemsveksten er positiv for Skift også fordi det å representere flere bedrifter og bransjer øker troverdigheten i deres uttalelser og arbeid:

*Ellers er på en måte veksten i seg selv viktig. Det er jo ikke det at vi har et mål om å bli så store som mulig, og bare vokse ut av proporsjoner, men det har vært viktig for å breie ut antall saker som vi har troverdighet på. (Ansatt)*

*Skift representerer en bredde av virksomheter. I dag foregår det veldig godt arbeid i veldig mange bransjeforeninger, men politikere sier alltid at når en bransje kommer med sine utspill, så vet du at det ligger noe bak som er til fordel for den bransjen. Når vi kan gå ut med et utspill på tvers av finans, industri, teknologi, altså ulike virksomheter, så veier det litt tyngre fordi at det er ikke så tydelig at fordelene tilfaller én gruppe når du går så bredt ut. (Leder)*

Medlemskapet i Skift beskrives av "Leder" som et treningssenter hvor bedrifter samles med et felles mål om å bli bedre på klimaarbeid. Flere respondenter påpeker at bedriftene selv er ansvarlig for å utføre klimaarbeidet, og at det ikke er noe Skift gjør på vegne av dem. En

---

<sup>3</sup> FOMO (fear of missing out). En følelse av å gå glipp av noe som andre er med på. (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fomo>)

respondent utdyper at det derfor er de bedriftene som tiltrekkes av Skifts handlingskraft og gjøretank-filosofi som ønsker å være medlem. Skift omtales dermed som en fasilitator for samarbeid mellom medlemmene, og en av respondentene fremhever at bedriftene får opplysning om deres ansvar når de inviteres til å bli medlem:

*Jeg sier ofte at det er et treningssenter for de som er opptatt av å bygge grønn konkurransekraft. Så vi er på en måte ikke som en NGO<sup>4</sup> som er opptatt av å redde verden nødvendigvis, men vi er opptatt av at norsk næringsliv skal bygge grønn konkurransekraft. Alle som har lyst til å trene på det kan komme til Skift. (Leder)*

*Vi inviterer dem, men så gjør vi det også tydelig at ansvaret for hva det innebærer for dem som selskap ligger på deres skuldre. (Ansatt)*

*Man har et stort fokus på å være gjørebedrifter og en gjøreorganisasjon, og ikke bare snakke og be myndigheter om støtte. [...] Hvis du melder deg inn der så er det et aktivt valg om at du selv skal være med å ta grep og du må gjøre noe. (Nestleder, MB2)*

Bedriftenes motivasjon for medlemskap kan variere ifølge en respondent, da bedriftene har ulikt utgangspunkt for sitt klimaarbeid. En annen respondent forklarer at Skift fungerer som en arena hvor bedriftene kan utvikle seg i samspill, og hvor medlemmene kan ta lærdom av hverandre slik at det kan oppstå positive synergier når medlemsbasen vokser:

*Noen kommer dit fordi de føler at de trenger retning i livet, mens andre kommer med en agenda og posisjonering. Så det er veldig forskjellig hvordan de er skodd når de kommer inn. For bedriftene som føler at bærekraft er noe viktig som vi må gripe an på en eller annen måte så tenker de "Vi blir med i Skift. Der finner vi en måte å kanalisere ønsket om å bidra." For dem tror jeg det er veldig givende. De føler de utgjør en forskjell, og det ville vært vanskelig uten (en arena som Skift). (Representant, Zero)*

*Det er også mye å lære av andre næringer som er på andre modenhetsnivå enn vår næring. (Konserndirektør, Alfa)*

En av Skift sine styrker er ifølge samtlige intervjuobjekter at organisasjonen består av bedrifter på tvers av ulike bransjer. På Skift sin hjemmeside presenteres de ulike bransjene, og et utvalg av disse er: finans og forsikring, bygg og eiendom, mat og landbruk, transport og mobilitet,

---

<sup>4</sup> NGO (Non-Governmental Organizations). Samlebetegnelse for ikke-statlige og frivillige organisasjoner. ([https://snl.no/NGO - ikke-statlig organisasjon](https://snl.no/NGO_-_ikke-statlig_organisasjon))

og energi. I tillegg til å representere ulike bransjer, nevner et intervjuobjekt at det også er flere sentrale, konkurrerende bedrifter i Skift. Oppsummert beskrives representasjonen av bransjer og bedrifter som positivt, ettersom Skift får større rekkevidde og gjennomslagskraft ved at de klarer å samle et bredt næringsliv om et felles klimaengasjement:

*Og så er det også veldig fint at man har konkurrerende bedrifter inn i organisasjonen. For da kan man se at de faktisk kan samles og samarbeide om tiltak, eller være enige om ting, og selvfølgelig fortsatt være i aller høyeste grad konkurrerende bedrifter, men at man kan samles om klima. (Ansatt)*

Til tross for et mangfold av bransjer påpeker flere intervjuobjekter at det er en åpenbar ulempe at Skift ikke representerer bransjer med store punkt-miljøutslipp, slik som tungindustrien samt olje og gass. Det fremkommer fra flere av intervjuobjektene at medlemsmassen til Skift ikke representerer alle bransjer som er viktige for å få til overgangen mot et nullutslippssamfunn:

*Vi ser jo at akilleshælen til Skift er at vi ikke har noe industri. [...] Produksjonsbedriftene som forurenser grovt får vi ikke med oss, og jeg tror ikke vi får det heller. (Initiativtaker)*

En av respondentene forklarer at det er flere årsaker til at disse bransjene ikke er representert i Skift. H\*n påpeker at bedrifter i disse bransjene foreløpig ikke har tilgang til teknologien som er nødvendig for å halvere sine utslipp, da det innebærer drastiske endringer i deres kjernevirksomhet. Videre argumenterer respondenten for at bedrifter som Hydro, Equinor og Elkem er nøye med hvilken politikk de assosieres med, og derfor ikke kan være medlem i en organisasjon som potensielt kan mene noe annet enn dem selv:

*Hydro, Equinor, Elkem. De er jo ikke der. Det er to grunner til det. Det ene er at de ikke kan forplikte seg til å halvere utslippene sine. Man har ikke funnet opp teknologien for å halvere utslipp. [...] Punkt to. De er veldig nøye med hva de assosieres med av politikk, så de ville aldri vært medlem i noe som mener noe de er uenige i. [...] For de har sin egen, nøyaktige, nøye og styrehandlede mening om CO2-avgift og den type spørsmål. Og de kunne ikke godtatt at Skift mente noe annet. [...] I tillegg så er det sånn at de (Hydro, Equinor, Elkem) trenger det heller ikke fordi de har svære avdelinger for samfunnskontakt og gud vet hva. [...] De har en kjernevirksomhet som er så i kjernen av klimapolitikk at dette kan de selv. (Representant, Zero)*

## Forpliktelser tilknyttet medlemskapet

For å bli medlem i Skift må bedriftene overholde noen forpliktelser, og de vil nå presenteres.

“Leder” forklarer at det første steget mot å bli medlem i Skift er å ha en samtale med h\*n. Det poengteres at formålet med samtalen er å avklare forventninger til medlemskapet, samt undersøke hvorvidt bedriften er motivert og villig til å forplikte seg til Skift sine krav. En annen respondent uttrykker at kravene bidrar til å konkretisere handling: *“Det blir mindre fluff, og ikke bare prat”* (Representant, Zero). I tillegg påpeker “Leder” at fokuset i Skift er at en må begynne med å rydde i eget hus før en kan oppfordre andre til å ta tak i klimaarbeidet:

*For jeg sier: “ja hvis du skal være med her så kommer du til å kjenne det. Altså du får ikke bruke min logo på websiden din bare for å pynte deg med den. Du må stille opp”. De får også styringsdokument som de må signere på. [...] En ting er at det er medlemsavgift, men det viktigste for meg er egentlig at det står at de må bruke tid. De må tilføre Skift ressurser. De må engasjere seg. De må møte opp. (Leder)*

*Vi må begynne med å se på oss selv. Vi kan ikke begynne å peke på alle andre og fortelle hva de skal gjøre. (Leder)*

Når bedriftene blir medlem, forteller “Leder” at det inngås en samarbeidsavtale mellom Skift og hver bedrift. I Samarbeidsavtalen står det at bedriften må overholde flere forpliktelser. For det første må bedriften være et klimaambisiøst norsk selskap, eller et selskap med vesentlig norsk tilstedeværelse. De må kunne vise til ambisiøse klimamål, en klar klimastrategi, og virksomhet som bidrar til grønn verdiskaping og nye arbeidsplasser, samtidig som bedriften kutter utslipp. Videre utdyper Samarbeidsavtalen at bedriften må ha mål om klimanøytralitet for egen virksomhet og leverandørkjede etter en selvdefinert tidslinje for måloppnåelse. Bedriften forplikter seg også til å være engasjert på toppledernivå og lede gjennom eksempel, samt tørre og uttale seg. I tillegg må CEO bidra på CEO-møtene i henhold til avtalen:

*Jeg synes at det er en viktig og bra organisasjon fordi den er kompromissløs. Det å gå inn i Skift, da aksepterer du en del betingelser. Du går ikke inn der dersom du er klimaskeptiker. Skift har et veldig enkelt mandat, og enkelt formål. Så lenge du er med på det, så kan du få gjort veldig mye. [...] Så jeg synes det er et fora som har en ekstremt viktig rolle i forhold til de utfordringene vi skal løse fremover. (CEO, Beta)*

---

*Du får rett og slett ikke være med i Skift hvis du ikke har en engasjert CEO, og det er kun CEO som får møte på CEO-møte. Det gjør at du er nødt til å stille. Du kan ikke bare sende inn en vara. [...] Med en gang man åpner opp for at andre enn CEO kan ha den rollen og det ansvaret så forsvinner litt av det unike med Skift. (Nestleder, Beta)*

Ifølge Samarbeidsavtalen må bedriften stille ressurser til rådighet for å skape en reell effekt for klimamålene. En av respondentene utdyper at dette blant annet innebærer å bidra med strategi- og kommunikasjonsressurser. I Samarbeidsavtalen poengteres det at bedriftens ressurser også benyttes til å iverksette satsinger på felt hvor det kan utgjøre en forskjell, og hvor Skift i samarbeid med bedriftene kan utrette mer. Videre forklarer "Initiativtaker" at bedriften forplikter seg til å betale en årlig kontingent på 250.000 norske kroner, som gjenspeiler de leveransene som er avtalt i styringsdokumentet.

Videre forklarer "Leder" at alle medlemsbedriftene må tilgjengeliggjøre mål og aktiviteter for klimaarbeidet til Skift en gang i året. I Samarbeidsavtalen står det skrevet at bedriften må rapportere klimagassutslipp etter scope 1-3<sup>5</sup>, sette verifiserbare mål for utslippsreduksjoner som er i tråd med det globale 1,5 gradersmålet fra Parisavtalen og rapportere på faktisk måloppnåelse, samt rapportere klimarisiko i tråd med TCFD<sup>6</sup>:

*I veldig mange organisasjoner er det bare å betale og så er du med. I Skift må du bli tatt opp som medlem, og vi har kanskje de strengeste rapporteringskravene [...] Jeg har ikke sett noen organisasjoner som har så strenge krav som oss. (Leder)*

I Samarbeidsavtalen forplikter bedriften seg til de overnevnte kravene. Utover avtalens innhold fastsetter Skift retningslinjer fremfor regler for sine medlemmer, ifølge flere av respondentene. Et av intervjuobjektene uttrykker at Skift ikke ønsker å utarbeide kontrollmekanismer for å overvåke hvordan medlemmene arbeider med forpliktelsene i Samarbeidsavtalen. På nåværende tidspunkt har Skift ifølge en annen respondent ingen sanksjoner dersom forpliktelsene i Samarbeidsavtalen ikke følges. Det påpekes derimot at klimaregnskapet gir oppfølging på selve måloppnåelsen til bedriftene:

*Skift utvikler retningslinjer og ber sine medlemmer om å følge disse. (Nestleder, Beta)*

---

<sup>5</sup> Klimagassutslipp kategoriseres i tre grupper (scopes) i den internasjonale GHG (Greenhouse Gas) protokollen. Scope 1 omfatter bedrifters direkte klimagassutslipp. Scope 2 omfatter indirekte utslipp fra innkjøpt energi. Scope 3 omfatter øvrige indirekte utslipp. (Klimaregnskap 2019-20 for Skift)

<sup>6</sup> TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Anbefaling for å bistå bedrifter i utarbeidelsen av effektiv klimarelatert rapportering. (<https://www.fsb-tcdf.org/about/>)

*Våre kontrollmekanismer er på mange måter klimaregnskapet og rapporteringskravene, og hva de selv leverer i det arbeidet som de er involvert i hos oss. Hovedpoenget er at det skal påvirke dem til å gjøre arbeidet mer omfattende. (Ansatt)*

Mangelen på kontrollmekanismer forklares av en respondent ved at samarbeidet er tillitsbasert. Et intervjuobjekt uttrykker at Skift er opptatt av at bedriftene må gjøre arbeidet selv, og stå til ansvar for egne handlinger. Det påpekes at Skift derfor ikke har en rolle som håndhever eller forsvarer overfor sine medlemmer. Videre forklarer “Initiativtaker” at Skift fokuserer mest på retningslinjer i selve arbeidet, og at Skift anses som en tilrettelegger som skal inspirere heller enn kontrollere:

*Så vi har ikke noen intensjon i Skift om å beskytte våre medlemmer for kritikk for å ikke ha gjennomført ting som de har sagt at de skal gjennomføre. Det må alle stå til ansvar for selv. (Ansatt)*

*Vi kommer ikke ut med regler eller analoger til lover. [...] Vi har ingen instruksjonsrett eller lovgivende rett. Vi kan bare inspirere og gi folk grunnlag for egne meninger og egne handlinger. Noe annet ville være helt pretensiøst og unaturlig. (Initiativtaker)*

### **Relasjonsbygging og nettverksbygging**

For å få innblikk i Skift sitt arbeid tilknyttet relasjons- og nettverksbygging, har vi undersøkt hvilken betydning initiativtakerne har for utviklingen av nettverket, og hvordan Skift bruker nettverket i sitt arbeid. Videre har vi sett på hvorvidt nettverksbygging er viktig for hvordan Skift fungerer.

To av de viktigste initiativtakerne bak Skift, “Leder” og “Initiativtaker”, har gjennom sine karrierer som topledere bygget omfattende nettverk i det norske næringslivet. Flere respondenter påpeker at dette har vært helt avgjørende for at Skift har blitt så veletablert på kort tid. En av respondentene omtaler “Leder” sitt nettverk og ferdigheter som svært viktig for å mobilisere topledere og bygge medlemsbasen til Skift:

*H\*n (“Leder”) er onkel bærekraft i næringslivet. [...] Alle i næringslivet som har vært opptatt av bærekraft har hatt kjennskap til hans navn. [...] H\*n var veldig operativ på å dra folk inn, veldig flink til å kontakte, selge (Skift), og få med seg flest mulig. Etter hvert fikk h\*n med så mange at det nesten ble som en magnet. (Representant, Zero)*



“Initiativtaker” beskrives som en tydelig stemme i den norske samfunnsdebatten i flere årtier, og for klima de siste ti årene. I en podkast fra 2019 omtales h\*n som et godt eksempel på en klimaleder, ved å være modig og tydelig, samt vise gjennom egen handling og investering at h\*n gjør mer enn å bare snakke om klima. Flere intervjuobjekter påpeker at “Initiativtaker” har bygget et nettverk av toppledere som et resultat av en lang yrkeskarriere og sin stilling i NHO. “Initiativtaker” sitt nettverk omtales som essensielt for etableringen av initiativet Skift, men også for den videre økningen av medlemsbasen.

Flere respondenter påpeker at nettverksbyggingen og etableringen av arenaer hvor medlemsbedriftene kan møtes, er viktig for hvordan Skift fungerer. Det fremkommer at arbeidet til Skift i stor grad er avhengig av involvering, ressurser og engasjement fra medlemsbedriftene. Flere intervjuobjekter forklarer at Skift arrangerer møter på ulike arenaer for å arbeide med relasjonsbygging, siden Skift behøver et fungerende nettverk for å bedrive klimaarbeid. En av respondentene uttrykker at arenaene samler folk fra medlemsbedriftene, og at møtene har ulik grad av formalitet. Det påpekes at CEO-møtene er de mest formelle, og at Skift her inviterer statsminister og toppolitikere, som Erna Solberg og Jonas Gahr Støre, som representerer både regjeringen og opposisjonen. Samtlige intervjuobjekter uttrykker at involveringen av toppolitikere, og Skift sin påvirkning på den politiske arenaen, fører til at Skift sitt arbeid får økt betydning og autoritet. Imidlertid tilbyr Skift også mer lavterskeltilbud som strategi- og kommunikasjonsmøter og Skift-samtaler, ifølge en respondent:

*Disse møtepunktene er i varierende grad alt fra lavterskel til mye større møter. Altså fysisk oppmøte med alle CEOene, som krever mye innsats både fra oss og de som deltar. Også er det mer lavterskel-tilbud hvor vi bare har samtaler. Ofte er det store toneangivende stemmer både nasjonalt og internasjonalt som gir dem input og inspirasjon. (Ansatt)*

*Jeg tror det har vært viktig at vi på årsmøtene stort sett har hatt en statsminister (Erna Solberg), og at vi har klart å komme ut med den autoriteten bak oss. (Initiativtaker)*

Flere respondenter trekker frem CEO-møtene som en viktig arena for relasjonsbygging. Et intervjuobjekt forklarer at Skift arrangerer flere årlige CEO-møter hvor overordnede spørsmål diskuteres, i tillegg til at møtene består av faglig påfyll og erfaringsdeling. Det poengteres at disse møtene er viktig fordi topplederne må være involverte for å få til systemendringer, noe som er viktig for å forankre klimaarbeidet i organisasjonen som helhet. Imidlertid utdyper respondenten at en er avhengig av de resterende ansatte for å implementere klimaarbeidet i

bedriften. En annen respondent bekrefter at de topplederne som er medlem i Skift faktisk dedikerer sin tid og innsats til næringslivsledernetverket:

*Jeg tror det som er vesentlig med Skift, er at det er eid og drevet av topplederne. Skal du få til endring, og det er jo det vi skal jobbe med sant, vi skal oppnå systemendringer, så er det toppledere som må være engasjert. Og bare for å si det med en gang, det er jo ikke bare topplederne. De har selvsagt sine folk med seg, men det må eies høyt oppe i organisasjonen. Det er det ene som jeg tror vi skiller oss veldig tydelig ut på. (Leder)*

*Det som er viktig med Skift er at det er et næringslivsledernetverk, ikke bare et sted hvor bedrifter er medlem. Det heter jo næringslivets klimaledere, og det betyr ikke lederbedrifter bare, men konsernsjefer som er dedikert og som går inn i det med litt av sin tid og energi. (Representant, Zero)*

En av respondentene uttrykker at det er behov for andre arenaer enn kun CEO-møter. I Årsrapporten for 2019 beskrives strategi- og kommunikasjonsmøter som en arena hvor en involverer andre enn topplederne, og hvor detaljfokuset på Skift sitt arbeid er større enn på CEO-møtene. På møtene deltar representanter som arbeider med kommunikasjon og bærekraft i medlemsbedriftene, ifølge Årsrapporten for 2020. Et av intervjuobjektene forklarer at det er viktig å involvere andre enn toppledere for å lykkes med implementeringen av klimaarbeidet:

*For implementeringen så tror jeg også disse strategimøtene er veldig viktig. Det er nok ingen tvil om at særlig med de bedriftene som er med i Skift så er det begrenset med, kall det implementeringskapasitet, på toppledernivå. Fordi de er engasjerte i så mye og springer egentlig fra møte til møte, så der tror jeg det er ganske avgjørende at man har dette nivået under som er tett koblet på. (Nestleder, Beta)*

*De kunnskapsarenaene og delingsarenaene de har er viktig for oss. Så jeg prøver å få med meg det meste, og prøver å sende relevante folk på de ulike arenaene. Om det enten er på HR-siden, innkjøpssiden eller økonomisiden. (Konserndirektør, Alfa)*

Skift er avhengig av sitt nettverk av bedrifter for å utrette en forskjell for klimaarbeid, påpeker flere respondenter. Eksempelvis uttrykker et intervjuobjekt at ved å være nettverksbasert skaper Skift engasjement for klimaarbeidet: “Det var tanken bak det som er Skift, at det skulle være nettverksbasert og engasjere” (CEO, Beta). Samtlige intervjuobjekter uttrykker at nettverket er meningsfullt, siden Skift tilrettelegger for utveksling av kompetanse på tvers av bedrifter og bransjer, noe som fører til at medlemsbedriftene inspirerer og lærer av hverandre:

*Så tror jeg det at man samler dem som jobber med det greiene her i en større fora, det vil gi nettverkseffekter. For man ser hvordan andre gjør det, eller får løftet andre problemstillinger eller andre løsninger fra andre bedrifter, noe som igjen kan bli ganske utslagsgivende for det arbeidet de selv gjør. (Ansatt)*

*Så har de (Skift) vært flinke til å samle folk på tvers av bransjer. I vår næring er det mange bransjenettverk [...] men da sitter vi jo og ser på oss selv i vår egen lille andedam. (Konserndirektør, Alfa)*

*Ellers er mye av jobben vår å holde det gående, altså skape møtepunkter og arenaer for debatt og meningsbrytning mellom bedriftene. (Ansatt)*

Relasjonsbyggingen i Skift tilrettelegger for at medlemmene kan utvikle et sterkere fellesskap mellom bedriftene, ifølge en respondent. Det utdypes at kompetansedelingen i nettverket strekker seg lenger enn det interne samarbeidet organisert i regi av Skift. Respondenten forklarer at fellesskapet i Skift-nettverket bidrar til at bedriftene involverer hverandre i egne prosjekter, og dermed utnytter tilgangen til den brede kompetansen i nettverket:

*Det er en stor nysgjerrighet på å lære på tvers. Sånn at den nettverkseffekten er veldig viktig, at folk blir litt kjent med hverandre og forstår litt ulike problemstillinger som ulike aktører jobber med. Når jeg ser bakover ser jeg at det er veldig mange av Skift-medlemmene som etter prosjekter eller tilstelninger søker litt sammen. Inviterer hverandre inn i ledergrupper, altså går litt dypere. Setter i gang initiativer og prosjekter sammen, som for så vidt ikke har direkte med noen i Skift å gjøre. Men som bare er en konsekvens av at de har blitt brakt sammen gjennom vår plattform. (Leder)*

### **Samarbeidet mellom Skift og medlemsbedriftene**

I følgende del beskrives arbeidet med rammeverkene som Skift og medlemsbedriftene samarbeider om. Videre vil det utdypes om hvordan de benyttes, samt betydningen av de konkrete rammeverkene. I tillegg beskrives samarbeidet fra intervjuobjektens perspektiv.

Samtlige respondenter trekker frem at Skift er en gjøretank, og at dette kommer til uttrykk gjennom de detaljerte rammeverkene som utarbeides i samarbeid med medlemsbedriftene. Dette utdypes av "Nestleder" som forklarer at Skift er mer handlingsorientert enn andre lignende organisasjoner. Et annet intervjuobjekt underbygger dette ved å påpeke at Skift har mestret å samle medlemsbedriftene bak konkrete rammeverk og uttalelser:

*Man har et stort fokus på å være gjørebedrifter og en gjøreorganisasjon [...] Hvis du melder deg inn der så er det et aktivt valg om at du selv skal være med å ta grep og du må gjøre noe. (Nestleder, Beta)*

*Vi mente noe annet enn “bærekraft er viktig folkens”. For det utrolig mye sånn “corporate mumblejumble” på bærekraft, mens vi har fått en gjeng med bedrifter til å stille seg bak ganske konkrete policy-uttalelser. (Representant, Zero)*

#### *Beskrivelse av de konkrete rammeverkene*

På hjemmesiden til Skift beskrives de konkrete rammeverkene i detalj. Her skilles det mellom Skift-notater, prosjekter og prinsipper, som utarbeides i samarbeid med medlemsbedriftene.

Skift-notatene er ifølge hjemmesiden ti store, nødvendige systemskift i det norske næringslivet innenfor temaene: kompetanse, mat og landbruk, bygg og eiendom, klimatilpasning, byutvikling, transport og mobilitet, finans, sirkulær økonomi, energi samt grønn digitalisering. Disse korte Skift-notatene beskrives i Årsrapporten for 2019 som konkrete handlingsplaner der medlemsbedriftene har definert felles mål, samarbeidsprosjekter og forpliktelser innenfor hver av de ti temaene. Et av intervjuobjektene forklarer at det er bedriftene med mest dybdekunnskap som sitter i arbeidsgruppene og utarbeider de spesifikke handlingsplanene. Samtidig kan andre medlemsbedrifter gi innspill underveis, før det endelige Skift-notatet presenteres og aksepteres kollektivt av medlemsmassen. Intervjuobjektet påpeker at det er frivillig hvordan hver bedrift skal etterfølge og innfri disse veiledende notatene i ettertid, ettersom de ikke fungerer som regler og krav som må følges, men heller som oppfordringer:

*For vi er jo ikke målt på noen av disse områdene fra Skifts side, men vi bruker det for å sette egne ambisjoner og bruke det aktivt i egen forretnings- og virksomhetsutvikling. (Konserndirektør, Alfa)*

Prosjektene i Skift beskrives i Årsrapporten for 2019 som piloter og satsningsområder som bygger på tankegangen om at medlemsbedriftene kan få til mer og få større gjennomslag sammen. Klimaregnskapet og Grønne innkjøp er eksempler på slike samarbeidsprosjekter. En av respondentene påpeker at medlemsbedriftene driver frem og deltar på relevante prosjekter for dem basert på deres bransje, kompetanse og kjernevirksomhet.

Prinsippene beskrives av “Leder” som engasjementsplattformer. Det forklares at prinsippene er noe medlemsbedrifter og næringslivet for øvrig kan signere, implementere, og dele med

interessenter. Videre utdyper “Leder” at prinsippene hovedsakelig utarbeides av medlemsbedriftene, og at Skift nå har fire prinsipper for et mer bærekraftig næringsliv: Grønnvaskingsplakaten, 10 prinsipper for grønt innkjøpsnett, 10 prinsipper for et mer sirkulært næringsliv og 10 prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen<sup>7</sup>. Prinsippene for økonomifunksjonen er nylig utarbeidet, og det påpekes av flere respondenter at det derfor foreløpig er få medlemsbedrifter som har implementert initiativet. Grønnvaskingsplakaten er ifølge “Leder” et av de første engasjementene til Skift, og ble i motsetning til de andre prinsippene ikke utarbeidet av medlemsbedriftene, men av Skift i samarbeid med Zero, WWF og Framtiden i våre hender. Det påpekes at plakaten snart har 500 signaturer, noe som illustrerer hvordan Skift også påvirker det øvrige næringsliv:

*Så i stedet for å bare snakke overordnet om at vi må ha grønnere innkjøp, så kan vi integrere Skifts 10 prinsipper i egen virksomhet og ha fokus på å implementere og gjennomføre det, og slippe og tenke alle de tankene selv. (Konserndirektør, Alfa)*

*Men så er vi opptatt av at det Skift gjør har ringer i vannet som går utover Skift sine medlemsbedrifter. Vi er jo opptatt av å omstille Norge. [...] Dermed så lager vi et økosystem rundt Skift, og samler bedriftene jevnlig innenfor sirkulær økonomi, innenfor grønnvasking, innenfor alt dette. [...] Men da er alle dialogene strukturert rundt de 10 prinsippene sånn at vi har et felles navigasjonssystem. (Leder)*

En respondent påpeker at disse rammeverkene, i form av Skift-notater, prosjekter og prinsipper, har betydning fordi klimaarbeidet til Skift får økt troverdighet ved at de er konkrete. Det forklares at handling skaper holdning, og at Skift sine rammeverk dermed kan bidra til å skape nye holdninger på grunn av gjennomføring av klimahandlinger:

*Det er ikke bare politikk og forslag til politikk og forslag til strategi, men man har konkrete prosjekter [...] Og det tror jeg er litt viktig for at det skal ha troverdighet [...] Handling skaper holdning. (Representant, Zero)*

Ifølge flere respondenter preges samarbeidet mellom Skift og medlemsbedriftene av fleksibilitet, og plattformen tilpasses ulike medlemmers behov slik at ikke alle er med på enhver aktivitet. En respondent forklarer at det er opp til hver medlemsbedrift å bestemme i hvor stor grad de ønsker å engasjere seg i Skift-notatene, prosjektene og prinsippene:

---

<sup>7</sup> En fullstendig oversikt over 10 prinsippene for bærekraft i økonomifunksjonen presenteres i Appendix E.

---

*Vi prøver ikke å treffe “one size fits all”, vi prøver bare å tilby en god meny, sånn at medlemmene kan plukke det som er mest relevant for dem. (Leder)*

Det bekreftes av flere intervjuobjekter at rammeverkene og initiativene implementeres og benyttes ulikt i medlemsbedriftene. Det fremkommer fra intervjuene at det er forskjeller avhengig av hvor lenge bedriftene har vært medlem. Fra Skift sitt perspektiv forklarer “Ansatt” at rammeverkene benyttes for intern fremdrift av klimaarbeid hos medlemsbedriftene:

*Jeg tror de benytter dem for å skape litt momentum internt. Si at du har signert Grønnvaskingsplakaten, så må det forankres med ledelsen. Man har selv et ansvar for å ta prinsippene ut i bedriften og sørge for at de blir brukt som en sjekkliste. (Ansatt)*

“Konserndirektør” i Alfa forklarer at bedriften opplever at initiativene bidrar til å forenkle bærekraftsarbeidet samt gjøre det mer håndgripelig. Alfa har nylig blitt medlem i Skift, og er ifølge “Konserndirektør” midt i en prosess hvor de setter seg inn i initiativene og vurderer hva som er mest relevant for deres virksomhet. H\*n utdyper at det er viktig for dem å ha tilstrekkelig intern prosess og forankring før de implementerer rammeverkene:

*Det går an å ta tak i det (bærekraftsarbeidet) uten at det blir et kjempeprosjekt. (Konserndirektør, Alfa)*

*Vi jobber oss igjennom. [...] Vi holder på med en prosess for å signere prinsippene for grønt innkjøpsvett, og har bevisstgjort innkjøpsorganisasjonen vår. Jeg har brukt nettverket for grønne økonomer for å «nudge» økonomene hos oss til å se nytten av å ta bærekraftsperspektivet inn i deres prosesser. [...] Det neste vi bør vurdere [...] er Grønnvaskingsplakaten. Så det er flere av initiativene som vi må sørge for at vi har nok intern prosess og forankring på, slik at det bidrar til reell endring. (Konserndirektør, Alfa)*

Beta har derimot vært medlem siden etableringen av Skift, noe “CEO” forteller. Representantene fra Beta forklarer at rammeverkene er noe av det viktigste med Skift, og at de benyttes aktivt i deres daglige arbeid. Videre forklares det at Beta er en bransjeforening, og at de videreformidler arbeidet med rammeverkene til sine egne medlemmer:

*Grønnvaskingsplakaten er jo veldig viktig. [...] de sirkulære prinsippene, det støtter vi helt opp under. Vi bruker også de notatene, stiller oss bak og trekker dem inn i vår organisasjon. Jeg føler egentlig at vi er 1:1 på det meste. Vi bruker de aktivt. [...] Så*

---

*vi tar med oss Skift inn i vår organisasjon og informerer våre medlemmer om det. Og tilsvarende så prøver vi å bringe det vi kan inn i Skift. (CEO, Beta)*

*(Rammeverkene er) noe av det viktige med Skift. At de hele tiden kan bidra til å heve listen litt for hva næringslivet kan og skal oppnå, og drive fremover. (Nestleder, Beta)*

### *Betydningen av samarbeidet*

Samtlige respondenter uttrykker at samarbeidet er viktig og har betydning både for Skift og medlemsbedriftene. Flere respondenter mener samarbeidet og oppfordringene til å ta i bruk Skift sine rammeverk bidrar til å utfordre topplederne til større handlekraft, samt bidrar til å påvirke intern praksis i medlemsbedriftene:

*Jeg tror en del av lederne blir litt modigere ved å være med i Skift-fellesskapet. Jeg tror de utfordrer sine ledergrupper litt annerledes. (Leder)*

*Den forventningen om å støtte opp om de ulike initiativene, prinsippene og plakatene de har, det er jo ikke et krav, men det er en sterk oppfordring som jeg bruker aktivt internt for å påvirke. (Konserndirektør, Alfa)*

Flere respondenter påpeker at samarbeidet om rammeverkene fører til at medlemmene lettere kan videreføre initiativene til egen bedrift og bransje, og dermed påvirke andre bedrifter til å benytte rammeverkene. Dette beskrives av en respondent som en snøballeffekt:

*Så oppfordrer vi dem (medlemmene) til å dele både internt og eksternt at de har signert (plakater og prinsipper), gjerne da med en oppfordring til, om det så er konkurrenter eller samarbeidspartnere, å gjøre det samme. (Ansatt)*

*Det påvirker oss på den måten at når vi kjører for eksempel et Skift-notat, så får vi både trukket med oss vår bransje og tatt det tilbake til bransjen vår. Så det er med på å skalere opp gjennomslaget vårt i forhold til hva vi kunne gjort alene. (CEO, Beta)*

Et intervjuobjekt påpeker at samarbeidet tilrettelegger for kunnskapsutveksling på tvers av medlemsbedriftene. Skift omtales av flere respondenter som et kompetansenettverk, som bidrar til at medlemmene kan dele kunnskap på tvers av funksjoner som eksempelvis HR og innkjøp. Videre påpekes det av en annen respondent at samarbeidet har betydning fordi terskelen for å dele kompetanse og hjelpe hverandre gjennom å dele erfaringer blir lavere:

---

*Det er et kompetansenettverk, så det er jo helt utrolig mye bra kompetanse å trekke på der. De er flinke til å arrangere ting, og til å identifisere områder. Det å ha noe for dem som jobber med innkjøp, dem som jobber med økonomi, dem som jobber med kommunikasjon og strategi, det synes vi er veldig nyttig. (Konserndirektør, Alfa)*

*Jeg tror helt ærlig at samarbeidet i Skift har senket terskelen for en del ledere til å ta kontakt med hverandre, eller bare være litt mer på nett med hva som skjer i andre bedrifter. For uavhengig av om man er konkurrenter eller ikke jobber i samme bransje, så vil mange møte de samme utfordringene. Der vil det være mye å hente på kjappe erfaringsutvekslinger med hva som har gått bra og hva som har gått gærrnt. (Ansatt)*

Skift er et kompetansenettverk også fordi de bedriver opplæring av medlemsbedriftene, ifølge et intervjuobjekt. Det påpekes at opplysningen skal inspirere medlemmer i deres klimaarbeid. En respondent forteller at Skift henter inn fagkunnskap om klima fra eksperter som deltar på ulike arenaer i Skift. En annen respondent trekker frem at opplæringen og utvekslingen av informasjon i Skift-nettverket fører til at bedriftene samarbeider bedre om klima og heller kan konkurrere på andre arenaer. Det påpekes av begge at slik opplæring er viktig for samarbeidet:

*Det er opplysning på medlemsmøtene. Vi har to tunge møter i året, og de legger vi mye arbeid i. Der skal det være en tung politiker, 2-3 tunge vitenskapsbaserte innlegg, og det skal være om hva vi selv har gjort som eksemplets makt. (Initiativtaker)*

*Istedenfor at alle sitter og gjør det nesten likt, så kan vi gjøre det helt likt, og så kan vi konkurrere på helt andre ting. (Leder)*

Videre beskriver en respondent at samarbeidet er betydningsfullt på grunn av de ulike rollene Skift har overfor medlemsbedrifter på ulike tidspunkt. Respondentene forklarer at Skift er en pådriver, tilrettelegger, samarbeidspartner og utfordrer. Et intervjuobjekt utdyper at hvilken rolle Skift innehar avhenger av medlemsbedriftens behov for veiledning, og at Skift påtar seg den rollen som er nødvendig gitt behovene til bedriftene. Det forklares videre at Skift ønsker at bedriftene kontinuerlig skal øke sitt ambisjonsnivå, noe som er utgangspunktet for hvilken rolle de har overfor hver bedrift:

*De er både en nyttig sparringspartner, en medhjelper, en tilrettelegger og en utfordrer. Så det er litt ulike roller på ulike tidspunkt og i ulike settinger, men jeg synes de fyller de ulike rollene veldig godt da. (Nestleder, Beta)*



*Det er en sånn blanding av push og pull da. Man setter liksom en benchmark for medlemmene, og den løftes hele tiden. [...] Så bedriften føler at de må måle seg mot de andre (i Skift), og der skjer det mye. (Representant, Zero)*

*De har absolutt vært en pådriver for at vi har satt i gang og fått litt fortgang i en del prosesser. (Konserndirektør, Alfa)*

For å beskrive samarbeidet forklarer en respondent at det kan karakteriseres som uformelt. H\*n utdyper at det uformelle samarbeidet har betydning fordi det fører til større engasjement i medlemsbedriftene, samtidig som det tilfører Skift ressurser de ellers ikke ville hatt lett tilgjengelig. I tillegg omtaler en annen respondent samarbeidet som selvforsterkende, ettersom Skift og medlemsbedriftene utfyller hverandre i klimaarbeidet grunnet deres felles interesser:

*(Samarbeidet) er rimelig uformelt. [...] Nå er det basert omkring individene, konsernsjefene, som trekker frem sine bedrifter. [...] Her er det samarbeid mellom grupper av bedrifter, og arbeidet er finansiert ved at ansatte i bedriftene gjør arbeidet. Og det gjør jo to ting. En er at det gir mye mer engasjement, og to det koster ikke noe for oss. Vinn-vinn. (Initiativtaker)*

*Et slikt samarbeid er forsterkende fordi jeg håper vi bidrar inn i Skift og Skift bidrar til oss. Det blir selvforsterkende, man utfyller og støtter hverandre. (CEO, Beta)*

*Selv om vi er medlem i en organisasjon så ser jeg de mer som en samarbeidspartner enn kunde- og leverandørforhold. Vi bidrar inn i Skift med kompetanse og økonomi, men ser de som en samarbeidspartner med felles interesser. (CEO, Beta)*

### **Synlighet, mediedekning og påvirkning på det øvrige næringsliv**

I denne delen vil Skift sitt arbeid rettet mot synlighet i samfunnet forklares, og det vil utdypes om deres arbeid tilknyttet markedsføring og mediedekning. Videre vil det beskrives hvordan Skift påvirker et bredere publikum gjennom sitt arbeid.

I Årsrapporten for 2019 fremkommer det at Skift har etablert seg som en viktig stemme ved å være synlig i klimadebatten, noe som bekreftes av en respondent. Det forklares i årsrapporten at Skift ønsker å motbevise oppfatningen om at næringslivet er en klimasinke. En av respondentene utdyper dette ved å påpeke at Skift er en lobby-organisasjon som gjennom sitt engasjement jobber for å utvide handlingsrommet for mer radikal klimapolitikk i samfunnet:

---

*(Skift er en) utålmodig pådriver og en uredd stemme inn i samfunnsdebatten for næringsliv og klima. (Leder)*

*Vi er jo en lobby-organisasjon som skal jobbe for mer radikal klimapolitikk på vegne av næringslivet. Altså på en måte som en stemme for næringslivet i debatten. (Ansatt)*

Skift har spesifikke mål for synlighet, noe som tydelig fremkommer både i Årsrapporten for 2019 og 2020. Dette fokuset utdypes i Årsrapporten for 2020 i form av mål for økt mediedekning, noe Skift arbeider målrettet mot. Arbeidet mot disse målene beskrives videre som vellykket, da Skift økte antall medieoppslag til 40 oppslag i 2020 sammenlignet med 30 i 2019. I tillegg forklarer årsrapportene at Skift er synlige gjennom TV-opptredener, radiobesøk, redaksjonelt innhold, debattinnlegg og kronikker. Dette bekreftes av flere respondenter, som forklarer at media har en positiv innstilling til Skift og deres arbeid:

*Altså, vi er litt i Dagsnytt 18 og den slags, men det å komme på banen tungt sånn er ganske krevende, men vi finner jo at media er ganske positive til oss. De synes vi er godt stoff. Vi får inn kronikker og intervjuer og den slags. (Initiativtaker)*

*Og så har vi jo selv på en måte promotert grønnvaskingsplakaten i riksmidia ved flere anledninger, i Aftenposten, E24 og TV2. (Ansatt)*

En respondent trekker frem betydningen av Skifts synlighet, og det påpekes at medlemsbedriftene ikke ville hatt en like sterk stemme i klimadebatten på egenhånd. Et annet intervjuobjekt fra medlemsbedriftene forklarer at Skift sitt arbeid med økt tilstedeværelse og synlighet i samfunnet, er viktig for dem å bidra til. Dette begrunnes med at Skift har reell påvirkning på klimadebatten:

*De (medlemsbedriftene) ville ikke nådd gjennom lydmuren. De ville ikke klart å være synlige i media hver for seg. (Representant, Zero)*

*Skift er tydelige i samfunnsdebatten, og det synes for oss også. Det kjennes riktig å være en del av nettverket, og på den måten er man del av den påvirkningsjobben som de gjør. (Konserndirektør, Alfa)*

Videre uttrykker et intervjuobjekt at Skift sitt arbeid med synlighet inkluderer medlemmene ved at Skift oppfordrer dem til å uttale seg i klimadebatten. Dette bekreftes i Årsrapporten for 2020, hvor det beskrives at Skift i større grad ønsker å uttale seg sammen med medlemsbedriftene:

---

*Vi skal være synlige som organisasjon, og minne (medlems-)organisasjonene på at vi eksisterer, og at vi uttaler oss offentlig til dels på vegne av dem. Det skaper framdrift og diskusjon, og gir tilbakemeldinger til oss, og fører til at bedriftene selv i stor grad ønsker å gå ut og mene ting. At de selv deltar i det offentlige ordskiftet, noe vi oppfordrer veldig sterkt til. At de skal ta eierskap til disse sakene. (Ansatt)*

*Fremover ønsker vi i enda større grad å uttale oss sammen med, og ikke bare på vegne av, de som gjennomfører det faktiske bærekraftsarbeidet. (Årsrapport, 2020)*

I tillegg til synlighet i media står det i Årsrapporten for 2020 at Skift har podkasten «Finanslunsj med Fåne og Staavi» i samarbeid med Finans Norge. Her inviteres medlemsbedriftenes toppledere til å fortelle om sitt klimaengasjement og medlemskapet i Skift, samt hvordan deres virksomhet og bransje er en del av klimaløsningen. Videre er Skift synlige gjennom deltakelse på flere eksterne arenaer hvor Skifts klimaarbeid synliggjøres for et bredere publikum, ifølge Årsrapporten for 2020. Det fremkommer at Skift blant annet er partner av Zerokonferansen, og offisiell nettverkspartner av TED Countdown. I tillegg deltar Skift årlig på eksempelvis Arendalsuken og Enovakonferansen.

Det er tydelig fra ulike medier som podkaster, intervjuer og artikler, at de to initiativtakerne har betydning for Skift sin mediedekning og markedsføring. Det fremkommer i mediene at «Leder» og «Initiativtaker» er aktive talere på ulike konferanser og arrangementer hvor de formidler Skift sitt arbeid, og at begge er svært synlige i næringslivet.

Til tross for stort fokus på synlighet, uttrykker en respondent at Skift ikke arbeider med direkte markedsføring av organisasjonen:

*Alt er jo individ-til-individ påvirkning. Vi har ikke store, nasjonale annonsekampanjer eller noe sånt noe. Vi har det ikke, og skal ikke ha det heller. (Initiativtaker)*

I tillegg til å være en pådriver for medlemsbedriftene, uttrykker en respondent at Skift påvirker det øvrige næringsliv ved å skape ringvirkninger gjennom sitt klimaarbeid og synlige stemme i klimadebatten. En annen respondent forklarer at Skift samler og fremhever de mest klimabevisste bedriftene, og at dette er et virkemiddel for å påvirke og akselerere den grønne omstillingen i samfunnet:

*Formålet vårt er å være med og gjøre at Norge lykkes med grønn omstilling. [...] Du har næringslivet, og du har Skift sine medlemmer. Så derfor er vi opptatt av at vi har*

*en god del aktiviteter som vi kun gjør innenfor Skift-nettverket, men så er vi samtidig opptatt av å lage ringer i vannet, som påvirker et større, bredere næringsliv. (Leder)*

*Det Skift gjør er å løfte frem de grønneste og beste i næringslivet, og gi de mer makt enn de ellers ville hatt, slik at næringslivets stemme fremstår som grønnere enn den egentlig er. De grønneste roper høyest fordi vi har Skift som en megafon, og på den måten påvirker vi kursen. Det skjerper også de som ikke er med. (Representant, Zero)*

Selv om Skift bidrar til å dra næringslivet i en grønnere retning, er det viktig å være oppmerksom på at en del bedrifter likevel har insentiver som drar i motsatt retning, ifølge en respondent. H\*n utdyper ved å forklare at bedrifter ofte er medlem i flere organisasjoner som gjerne har ulike formål og motiv for klimaarbeidet enn det Skift har. Det forklares at dette fører til at noe av bedriftenes arbeid for klima samt synlighet også preges av en bremseeffekt:

*Veldig ofte når næringslivets grønne ledere får snakke og er i festtalehumør, snakker man ofte om at det er næringslivet som går foran og politikerne som drar føttene etter seg. [...] Men dersom du har vært på høring i finanskomiteen på statsbudsjettet for eksempel, da sitter politikerne en hel dag og hører på lobbyister fra næringslivet [...] fortelle: “Nei ikke innfør den avgiften, ikke innfør det forbudet”. Så næringslivets stemme, den offisielle stemmen som representerer flest medlemmer i næringslivet, som politikerne hører, det er brems. Brems, brems, brems, brems. (Representant, Zero)*

#### 4.4 Implikasjoner for virksomhetsstyringen i medlemsbedriftene

I følgende del presenteres Skifts betydning for virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsbedriftene. Det er to medlemsbedrifter som har blitt intervjuet, henholdsvis Alfa og Beta, og innsikten fra dem vil danne grunnlaget for Skifts påvirkning. Først vil de to bedriftene og deres bærekraftsfokus presenteres kort, og deretter vil vi se systematisk på deres virksomhetsstyring og Skifts spesifikke påvirkning, strukturert etter rammeverket til Malmi og Brown (2008). Til slutt ser vi på det samlede virksomhetsstyringssystemet som en pakke.

##### Introduksjon av medlemsbedriftene

Representanten fra Alfa er “Konserndirektør” for kommunikasjon og bærekraft. På Alfa sin hjemmeside poengteres det at bedriften har fokusert på miljø siden 1960-tallet, og at bærekraft er en del av ryggraden deres. Det fremkommer at det langvarige bærekraftsfokuset har vært avgjørende for den viktige posisjonen bærekraft har fått i forretningsstrategien. Respondenten

forklarer at Alfa sitt arbeid alltid har vært bærekraftig, og at de har eiere som vil at bedriften skal være et klimaforbilde. H\*n utdyper at dette fokuset tilrettelegger for at Alfa kan investere tid og ressurser i bærekraftsaktiviteter som ikke nødvendigvis gir umiddelbar avkastning:

*Selskapet har alltid jobbet med bærekraft, uten å egentlig definere at det er det de har gjort. På en måte er vi ikke et brunt selskap som skal bli grønt, vi trenger bare å forstå hva det grønne er, som vi har drevet med hele tiden. (Konserndirektør, Alfa)*

*Eierne våre vil at vi skal være en pådriver, vi skal ta samfunnsansvar, være et klimaforbilde. Da er det også rom for å gjøre en del av de tingene som kanskje tar litt lenger tid, og ikke gir avkastning med en gang. (Konserndirektør, MB1)*

“Konserndirektør” forteller at Alfa nylig har integrert FNs bærekraftsmål i sin daglige drift, og at fokuset på bærekraft dermed har økt. H\*n forklarer videre at bedriften opplever et større eksternt press fra markedet, noe som også har bidratt til økt fokus og endringer i bedriftens bærekraftsarbeid de siste årene. Når det kommer til bakgrunnen for Skift-medlemskapet forteller representanten at Alfa ble invitert på et prosjekt i Skift gjennom en viktig samarbeidspartner grunnet deres kompetanse innen energieffektivisering. H\*n utdyper at prosjektet gav dem større innsikt i Skift og deres klimaarbeid, og at Alfa da så at Skift sitt fokus på å være en gjøretank samsvarer med Alfa sitt løfte om å fokusere på handlinger som teller. Samlet bidro dette til at Alfa ønsket å bli medlem i Skift, ifølge “Konserndirektør”.

Fra Beta ble det intervjuet to representanter, henholdsvis “CEO” og “Nestleder”. Intervjuobjektene forteller at Beta er en bransjeforening med over 150 medlemmer, og de forteller derfor om virksomhetsstyringen både i Beta og medlemsbedriftene der de har innsikt. På Beta sin hjemmeside fremkommer det at bedriften har arbeidet systematisk med bærekraft i over 20 år. Det forklares av “Nestleder” at noe av årsaken til bærekraftsfokuset er porteføljen av løsninger på bærekraftige utfordringer som bransjeforeningens medlemmer besitter. H\*n forteller at Beta de senere årene har utviklet et mer helhetlig klimaarbeid, og at endringene ble akselerert ved skiftet av administrerende direktør i foreningen, ettersom nåværende “CEO” har et tyngre fokus på bærekraft. “Nestleder” påpeker at Beta har fremoverlente medlemmer, og til tross for periodevis motstand rettet mot endringer, er medlemmene positive og endringsvillige. Dette begrunnes med at medlemmene er takknemlig for den posisjonen bransjen har fått ved at Beta har vært en pådriver og gått foran for klimaarbeid. H\*n utdyper at det dermed har vært en endring i oppslutning rundt bærekraftsinitiativ, samtidig som bærekraft nå er implementert i hele virksomhetsstyringen til foreningen:

---

*Man må kunne si at det har blitt mye mer institusjonalisert [...] ved at det er en fast og helt naturlig del å snakke om på alle medlemsmøter. Det er naturlig at en har en egen stilling i administrasjonen som jobber med dette, at det er forankret på toppledernivå, i styret og så videre. Det er mye mer integrert i hele virksomheten. (Nestleder, Beta)*

“CEO” forklarer at bakgrunnen for medlemskapet i Skift er at Beta er en liten forening som er avhengig av å samarbeide med andre. H\*n utdyper at bransjen sitter på mange løsninger for et utslippsfritt samfunn, men at de har behov for en aktør som kan akselerere arbeidet. Videre påpeker “CEO” at Beta i kartleggingen av samarbeidspartnere fokuserte på samarbeid som ville forsterke effekten på de områdene hvor foreningen i størst grad kan ta grep og bidra. Totalt sett førte dette til at Beta ønsket å være medlem i Skift:

*Der det er relevant å jobbe sammen så gjør vi det. Og det er litt av grunnen til at vi er med i Skift, fordi det er veldig 1:1 hva Skift ønsker å oppnå og hva vi har som visjon og formålene med foreningen. (CEO, Beta)*

### **Systematisk gjennomgang av medlemsbedriftenes virksomhetsstyring**

Denne delen fokuserer på de separate delene av styringssystemet til medlemsbedriftene. Begge bedriftene påpeker at de har virksomhetsstyring for bærekraft, samt at Skift til en viss grad påvirker dette arbeidet.

#### *Kultur og verdier*

Hvorvidt bærekraft er integrert i medlemsbedriftenes kultur varierer, ifølge flere respondenter. Det påpekes av en respondent at medlemskapet, til tross for varierende påvirkning, skaper en felles mentalitet ettersom bedriftene inspirerer og lærer av hverandre. En annen respondent mener det er avgjørende at topplederne er engasjert for å påvirke kulturen:

*Det er mange som får enn aha-opplevelse av å komme inn i Skift [...] De møter en gjeng som har gått noen skritt lenger i å tenke gjennom verdier. Det blir gjengmentalitet. (Representant, Zero)*

*Kulturen i et selskap er helt avhengig av tonen fra toppen, og så er det på langt nær nok å ha en toppleder som er engasjert. [...] Men det er en forutsetning vil jeg si for å få det til. (Leder)*

Det fremheves av et intervjuobjekt at bærekraftsfokuset i kulturen muligens ikke er fullt så gjennomsyrende på lavere nivå i medlemsbedriftenes struktur. Derfor mener h\*n det er nødvendig med økt bevisstgjøring i medlemsbedriftene, på lik linje med resten av samfunnet:

*Jeg tror at nede på et nitty gritty nivå så er bevisstheten lav, og mange er litt sånn oppgitte og kanskje også apatiske i møte med krisen vi står overfor. [...] Så jeg tror vi har veldig mye å jobbe med også i medlemsbasen som i befolkningen generelt. (Ansatt)*

“Konserndirektør” i Alfa beskriver bærekraft som en del av bedriftens DNA. H\*n forklarer at bedriften fokuserer på at alle bidrag er viktige i bærekraftsarbeidet, og at bærekraft dermed er gjennomsyrende i deres kultur:

*Vi har snakket om at vi skal gjøre bærekraft virksomhetsrelevant og virksomhetsnært. [...] Istedenfor at vi sitter på toppen og sier til organisasjonen at nå må dere bli mer bærekraftig, arbeider vi med å få alle ansatte til å tenke på hva hver enkelt kan gjøre og forståelsen rundt at alle disse små bidragene har noe å si i den store helheten. (Konserndirektør, Alfa)*

For Alfa har bærekraftsfokuset i kulturen blitt forsterket ved at medlemskapet i Skift har økt deres bevissthet rundt hvordan de kan bidra til en grønn omstilling, ifølge “Konserndirektør”:

*(Medlemskapet) har bidratt til høyere bevissthet rundt at vi kan og skal spille en rolle i det grønne skiftet. (Konserndirektør, Alfa)*

Bærekraft er en rød tråd i kulturen til Beta i følge “CEO”, og preger strategier, rapporter, systemer, og virksomhetsstyringen som helhet:

*Vår visjon er dypt forankret i bærekraft, og mye av det som skjer i Skift bygger opp under den visjon vi har. Så du kan si, at ved å være med i Skift får vi en del sannhetsvitner på at resten av bransjen ønsker å gjøre dette her. (CEO, Beta)*

“Nestleder” forklarer at det er større forskjell for foreningens medlemmer angående hvordan bærekraft er implementert i kulturen. Det poengteres at bærekraft er gjennomgående i alt noen medlemmer bedriver, mens for mindre bedrifter er det større behov for ekstern påvirkning og bevisstgjøring fra Beta og Skift for å igangsette klimaarbeidet. “Nestleder” forklarer videre at medlemmene til bransjeforeningen ikke er direkte involvert i Skift, men at de påvirkes gjennom informasjonen som videreformidles via Beta fra Skift sine møter og oppfordringer:

---

*Og det er kanskje for de (mindre) bedriftene at både bransjeforeningen og Skift spiller størst rolle i forhold til å sette agenda og pushe. De hadde nok ikke i like stor grad vært bevisst på dette uten Skift og bransjeforeningen. (Nestleder, Beta)*

### *Planlegging*

Når det kommer til strategi forteller “Ansatt” at Skift påvirker medlemsbedriftenes strategi gjennom sin rolle i klimadebatten. Imidlertid påpeker h\*n at Skift ikke kan ta all ære for strategipåvirkningen, da det er flere aktører og krefter som bidrar:

*Altså jeg skal ikke kreditere Skift for hele utsjekken her, men vi er jo en del av et større bilde. [...] Vi er på en måte noe nytt i klimadebatten og i næringsammenheng. Og sammen med press fra andre krefter, i stor grad EU, så vil jeg si at svaret er ja (Skift påvirker medlemsbedriftenes strategi). (Ansatt)*

Alfa har nylig lansert en ny konsernstrategi hvor bærekraft er i sentrum, ifølge “Konserndirektør”. Til tross for at bedriften hele veien har vært opptatt av miljø og klima, forklarer h\*n at det er først nå de har artikulert bærekraftsfokuset tydelig i strategien. I tillegg påpeker “Konserndirektør” at Alfa har satt konkrete klimamål, og at store deler av bedriften var involvert i strategiarbeidet. H\*n forklarer videre at det omfattende strategiarbeidet ble utarbeidet før Alfa ble medlem i Skift, men at Skift har bidratt til å akselerere iverksettelsen og øke bevisstheten rundt klimaarbeidet ytterligere:

*Mer enn 400 mennesker i organisasjonen deltok i strategiarbeidet. Det var tydelige signaler fra de ansatte om at bærekraft var et område det var viktig at vi satte på agendaen, og hadde et strategisk forhold til. (Konserndirektør, Alfa)*

*Bevisstheten rundt blant annet leverandørkjedeansvar, scope 3-utslipp og klima- og gassregnskap er helt klart direkte konsekvenser. Det at vi gjør det nå i høst og ikke neste høst, det er et direkte resultat av Skift-medlemskapet. (Konserndirektør, Alfa)*

“Nestleder” forklarer at Beta sin visjon er tett linket til bærekraft, og at strategien handler om hvordan foreningen skal nå denne visjonen. Selv om utformingen av visjonen ikke er direkte påvirket av medlemskapet, påpekes det at Skift har innvirkning på strategiarbeidet gjennom de konkrete prosjektene og delprosjektene som arrangeres i Skift sin regi:

*Den overordna visjonen er satt uavhengig av Skift, men når man kommer og ser hva som skal til for å realisere den strategien da kommer Skift ganske tydelig inn. [...] Og*



*også når Skift utfordrer oss på konkret action og delmål inn under det, så blir det en del av strategien vår for å nå vår overordnede visjon. (Nestleder, Beta)*

For langsiktig og kortsiktig planlegging mener “Nestleder” at Skift hovedsakelig har betydning for den kortsiktige planleggingen i Beta. Dette begrunnes med Skift sitt fokus på konkrete prosjekter og at det er nødvendig å iverksette handlinger nå, ikke i fremtiden. H\*n illustrerer dette poenget ved å uttrykke at Skift har nærsynte briller på:

*Det å gjøre veldig konkrete prosjekter her og nå som en skal ta del i, men også i forhold til at man ikke bare skal sette seg et veldig langsiktig mål og hele tiden bare skyve litt på det [...] Så der vil jeg si at Skift først og fremst har (påvirkning) i forhold til det korte bildet, og at det egentlig er en av de store styrkene til Skift, at en har ganske nærsynte briller på seg i forhold til det arbeidet som foregår. (Nestleder, Beta)*

Som et resultat av Alfa sitt strategiarbeid er bærekraft allerede en del av alle langsiktige og kortsiktige planer, ifølge “Konserndirektør”. H\*n forklarer at Skift ikke har hatt påvirkning på dette arbeidet:

*Jeg vil si at det ligger inni alle planer på et eller annet vis. [...] Det er ikke et resultat av Skift. (Konserndirektør, Alfa)*

#### *Budsjett, finansielle- og ikke-finansielle måltall*

“Leder” forklarer at Skift ikke har som hensikt å overvåke sine medlemsbedrifter, og at de derfor heller ikke ønsker å kontrollere eksempelvis KPIene og budsjetteringen tilknyttet bærekraft. H\*n utdyper at Skift i stedet har som mål å oppfordre medlemmene til å implementere bærekraft i de eksisterende funksjonene i deres virksomhetsstyring. “Leder” mener det er viktig at økonomifunksjonen forstår hva som menes med eksempelvis scope 1-3 og rapportering, ettersom denne funksjonen er i kjernen av virksomhetsstyringen. H\*n uttrykker at bevisstgjøring tilknyttet økonomifunksjonens rolle er den største systemiske endringen bedrifter som blir medlem i Skift blir gjort oppmerksom på, grunnet økonomifunksjonens integrerte rolle i bedrifter. Videre påpeker “Leder” at Skift påvirker ved å tilrettelegge for kompetansebygging i økonomifunksjonen:

*Jeg har stor respekt for at hver bedrift må gjøre dette på en måte som passer de. [...] Men jeg er opptatt av at bærekraft ikke skal være noe som er litt sånn utenpå-klistret med egen budsjettpost. Det må integreres i det funksjonene skal gjøre uansett. (Leder)*

*Økonomifunksjonen, som ofte sitter helt i kjernen av virksomhetsstyring, må forstå EU sin taksonomi<sup>8</sup>, hva scope 1-3 betyr, rapportering og de må i mye større grad klare å svare investorer som er ute etter ESG-rating<sup>9</sup>. Alle de spørsmålene som de har vært litt skånet for å mene noe om, kommer på deres bord. Det er vel den hoved-systemiske endringen mange bedrifter som kommer inn i Skift i større grad blir oppmerksom på, og at vi tilrettelegger for kompetanseoppbyggingen som skal til. (Leder)*

I Alfa er ikke bærekraft en egen post i budsjettet, og “Konserndirektør” forklarer at årsaken er at bærekraft skal være en integrert del av hele virksomhetsstyringen, og de vanlige oppgavene til hver avdeling. H\*n utdyper at Alfa som følge av strategiutrollingen og ESG-rapporteringen<sup>10</sup> har rettet et større fokus på finansielle og ikke-finansielle måltall, og at måltallene er tett koblet til bærekraft siden målkortet deres består av de samme indikatorene som ESG-rammeverket<sup>11</sup>. Ifølge respondenten er det disse indikatorene som benyttes i virksomhetsstyringen:

*Da fikk man fokus på data istedenfor å bare fortelle historien om hvor bærekraftig man er. [...] Når bærekraft ligger så tydelig i kjernen av strategien, og når de indikatorene som vi rapporterer på i ESG-rammeverket kan oversettes til å være vanlige virksomhetsindikatorer og KPIer, så bruker vi de i virksomhetsstyringen vår. Så målekortet vårt består stort sett av de samme indikatorene. (Konserndirektør, Alfa)*

For Beta er bærekraftsarbeidet ifølge “CEO” en stor del av budsjettet som direkte poster, samt indirekte ved at bærekraft er en så integrert del av foreningen. “CEO” forklarer videre at Beta ikke har finansielle måltall tilknyttet bærekraft som en del av sin virksomhetsstyring, men at de benytter ikke-finansielle måltall i form av blant annet tilbakemeldinger fra styret:

*Vi har ikke noe finansiell måling (på bærekraft). [...] Vi har ikke noe sånn individuelle mål på det, KPI-er, det har vi ikke. Men vi blir jo målt av styret i forhold til hvordan vi klarer å utvikle oss i forhold til de målene vi har. Både når det gjelder elektrifisering, digitalisering og sirkulær økonomi. (CEO, Beta)*

<sup>8</sup> EU-taksonomien er et klassifiseringssystem for økonomiske aktiviteter som er bærekraftige i henhold til definerte miljømål og krav. ([https://snl.no/EUs\\_taksonomi\\_for\\_baerekraftig\\_aktivitet](https://snl.no/EUs_taksonomi_for_baerekraftig_aktivitet))

<sup>9</sup> Uavhengige selskaper gjennomfører analyser av bedrifters arbeid med ESG, og tildeler de en score og rangerer selskapene basert på dette arbeidet. (<https://www.finansco.no/blog/impact-hva-er-esg-og-hvorfor-er-det-viktig>)

<sup>10</sup> ESG rapportering (Environmental, Social and Governmental) omfatter rapportering av de hensyn som kan påvirke en bedrifts utførelse av bedriftsstrategi samt skape langsiktig verdiskapning. (<https://www.nasdaq.com/docs/2019/11/26/2019-ESG-Reporting-Guide.pdf>)

<sup>11</sup> Alfa benytter Nasdaq sitt rammeverk for ESG-rapportering. (<https://www.nasdaq.com/docs/2019/11/26/2019-ESG-Reporting-Guide.pdf>)

“Nestleder” påpeker at medlemsbedriftene i bransjeforeningen har konkrete budsjettmål og KPIer for virksomhetsstyring for bærekraft. I tillegg forteller h\*n at noen av deres medlemmer setter konkrete klimabudsjett som et tett tilkoblet supplement til de finansielle budsjettene:

*Mange av medlemsbedriftene har helt konkrete KPIer og budsjettmål for dette her. De setter rene klimabudsjett i tillegg til finansielle budsjetter, og kobler dette sammen på en veldig tett måte. (Nestleder, Beta)*

### *Bærekraftsrapportering*

Rapportering av klimaregnskap er et eksplisitt krav i Skift, og “Leder” uttrykker at Skift derfor bidrar med å tydeliggjøre, konkretisere, og skape et felles grunnlag for rapportering. H\*n mener at kravene har vært en vekker for bedrifter, ettersom Skift sine krav gjør dem oppmerksom på at rapportering omhandler virksomhetsstyring og ikke kun kommunikasjon:

*Rapporteringen har nok vært en vekker for mange av bedriftene, også store bedrifter som trodde at de egentlig hadde gode rapporter [...] Altså det var jo ingen link mellom mål, måloppnåelse og utslipp. Det var bare kommunikasjonsavdelingen som har sittet og vast sammen noe. De har fått en erkjennelse av at dette handler ikke om en fin rapport, dette handler om virksomhetsstyring. (Leder)*

“Konserndirektør” forklarer at Alfa deler bærekraftsinformasjon med flere interessenter, og at de i tillegg til årlige rapporteringer forsøker å løfte frem bærekraftsrapporteringen sin der det er naturlig. Dette begrunnes med at slik rapportering i større grad etterspørres av kunder og leverandører, samt bidrar til å vise at Alfa går i front for bærekraftsarbeid:

*Vi har årlig rapportering til styret, som er en viktig interessent, og jevnlig til konsernledergruppen. [...] Så har vi selvfølgelig bærekraftsrapport som en del av vår integrerte års- og bærekraftsrapport. [...] Vi prøver også å løfte det frem i ulike sammenhenger der det er naturlig. [...] Både fordi det etterspørres konkret, men også fordi vi ønsker å profilere oss som et selskap som går i front. (Konserndirektør, Alfa)*

Hva gjelder selve rapporteringen i form av Skift sine krav, forteller “Konserndirektør” at Alfa nylig startet dette arbeidet. Det påpekes at det er et resultat av at de er et relativt nytt medlem i Skift. H\*n forklarer at Skift har bidratt til å akselerere utviklingen av rapportering i Alfa, og at Skift løfter diskusjoner som bedriften må ta stilling til. Respondenten påpeker videre at Alfa ønsker at rapporteringen fremover skal være mer gjennomsyrende i virksomhetsstyringen:

---

*Vi er ikke lovpålagt å rapportere klimagassutslipp, men medlemskapet i Skift har pushet oss til å inkludere alle scopene nå på neste rapportering. Jeg er ikke sikker på at vi hadde kommet så raskt dit hvis vi ikke følte at det var en forpliktelse. Det bidrar også til mange gode diskusjoner internt som vi kanskje ikke har hatt tidligere i like stor grad. [...] Og ofte er jo ikke de diskusjonene så vanskelig, men Skift bidrar til å få dem opp på bordet, og at vi tar et standpunkt. (Konserndirektør, Alfa)*

*Så håper jeg at vi fremover kan flytte oss vekk fra rapportering for rapporteringens del. [...] At vi kan bruke rapporteringen som en del av virksomhetsstyringen. (Konserndirektør, Alfa)*

Ifølge “Nestleder” er deling av bærekraftsinformasjon viktig for Beta, da det bidrar til å sette deres bransje på dagsorden. Dette bekreftes av “CEO” som påpeker at de ønsker å rette fokus på bærekraftsrapportering. “Nestleder” utdyper at hovedfokuset deres er å dele informasjon om medlemsbedriftenes aktiviteter og løsninger, ettersom Beta består av en liten administrasjon, og det derfor er medlemsbedriftene som utretter det faktiske klimaarbeidet:

*(Bærekraftsrapportering) er en veldig viktig del av det vi gjør fordi det handler for oss mye om å sette bransjen våres på dagsorden. Vi er ikke så opptatt av å kommunisere hva vi som bransjeforening som sådan gjør, selv om vi gjør det også, men det aller viktigste er den kommunikasjon rundt medlemmene, og hva de gjør, og hvilke løsninger de leverer. (Nestleder, Beta)*

*Det er ikke viktig at det er sånn kjempesexy hva vi gjør, [...] men hensikten er å få fokus på bærekraftsrapportering. (CEO, Beta)*

### *Bonus*

Alfa har nylig introdusert bærekraftsrelatert bonus i sin virksomhet, noe som forklares av “Konserndirektør”. Dette beskrives som et tiltak hvor formålet er å øke bevisstheten og alvorsforståelsen av Alfa sitt bærekraftsarbeid hos de ansatte. H\*n forklarer at tiltaket går ut på at bonusen er tilknyttet målt forbedring på ESG-indikatorene:

*Vi har satt opp som et tiltak at vi ønsker at resultatlønn også skal være knyttet til bærekraft. [...]. Vi har testet ut i år at en del av den bonusen som kan utløses for de ansatte er tilknyttet om vi forbedrer oss på en andel av ESG-indikatorene vi måler på [...] Selv om ansatte ikke alltid kan se en direkte sammenheng mellom egen prestasjon*

---

*og resultater på dette området, tror jeg likevel det er viktig for å få opp bevisstheten og vise at vi mener alvor med bærekraftsarbeidet vårt. (Konserndirektør, Alfa)*

Når det gjelder Beta er bonus derimot ikke en del av deres virksomhetsstyring, noe “Nestleder” forteller. H\*n forklarer at Beta kun benytter fast lønn, men hva som gjelder i medlemsbedriftene har h\*n ikke kjennskap til:

*Bransjeforeningen har ikke noe bonusordning, der jobber alle på fast lønn. Og for våre medlemsbedrifter så vet jeg rett og slett ikke. (Nestleder, Beta)*

### *Organisasjonsstruktur*

“Initiativtaker” trekker frem betydningen toppledere har for at bærekraft skal ha et betydelig fokus i hele virksomheten. H\*n mener at konsernsjefer er essensielle for at bærekraftsfokuset skal gjennomsyre bedriften, ettersom deres holdning er retningsgivende for resten av organisasjonen. Dette beskrives som en av årsakene til at Skift engasjerer toppledere direkte:

*Konsernsjefene er en åpenbar opinionsleder i bedriften, og når konsernsjefen viser engasjement så gjennomsyrer det hele bedriften. (Initiativtaker)*

Samtidig er Skift opptatt av å inkludere hele organisasjonen, og ikke bare toppledere, i arbeidet med bærekraftig virksomhetsstyring ifølge en annen respondent. H\*n forklarer at Skift ikke skiller mellom grønne jobber og jobber som ikke er direkte tilknyttet bærekraft, men heller fokuserer på at alle ansatte har en innvirkning og et bidrag i den grønne omstillingen:

*Det er en del av organisasjonsstrukturen fordi ingen slipper unna. Uansett hva du jobber med, så er du tilknyttet bærekraftsutfordringer [...] En ting vi pleier å si er at nå i klimakrisens tidsalder så er alle jobber veldig viktige jobber, for det er ingen jobber som ikke er direkte knyttet til bærekraftsspørsmålet. Man må slutte å se på og snakke om grønne jobber. For vi mener at uansett hva du gjør, så vil du se at det du driver med har en innvirkning. (Ansatt)*

I Alfa er bærekraft synlig i hele organisasjonsstrukturen, ifølge “Konserndirektør”. H\*n har et overordnet ansvar for kommunikasjon og bærekraft, og forteller at Alfa for øyeblikket arbeider med å rekruttere en bærekraftsansvarlig for å få bedre oversikt over hvordan de kan videreutvikle sitt bærekraftsarbeid. H\*n påpeker derimot at Alfa ikke ønsker å bygge en egen, isolert bærekraftsavdeling. Dette begrunnes med at mye av bærekraftsarbeidet utføres i forretningsenhetene og avdelingene:

*Den som nå rekrutteres som bærekraftsansvarlig blir jo på en måte den eneste som er dedikert til bærekraft. Alle andre jobber vi for at skal ha det som en integrert del av eksisterende rolle. (Konserndirektør, Alfa)*

*Jeg ønsker ikke å bygge opp en stor bærekraftsavdeling som lever som en egen boble på siden av den operasjonelle virksomheten. (Konserndirektør)*

“CEO” forklarer at Beta ikke har en bærekraftsdirektør, fordi bærekraft er en integrert del av virksomheten og arbeidet står høyt på “CEO” sin agenda. “Nestleder” forteller videre at Skift bidrar i forankringsarbeidet av bærekraft i Beta gjennom involveringen av toppledere. I tillegg til påvirkningen på topplederne, forteller “Nestleder” at Skift arrangerer møteplasser på lavere nivå i medlemsbedriftene, noe som også bidrar til at bærekraft forankres mer omfattende i organisasjonsstrukturen. Påvirkning på ansatte innad flere nivåer i organisasjonen beskrives videre som organisatoriske grep fra Skift som fører til forankring:

*Bærekraft er tydelig definert i topplederrollene i foreningen og tilsvarende er det hos veldig mange av medlemmene. [...] Måten Skift er satt opp på, at det krever tydelig CEO engasjement, gjør at CEO er nødt til å ha en veldig bevisst og tydelig rolle. [...] Strategigruppen til Skift gjør at du er nødt til å ha en litt mer dedikert, kall det arbeidsressurs, men som også er på et seniornivå som har tilsvarende forankring av bærekraftsarbeid i sin rolle. Så der har Skift to konkrete (CEO-møter og strategi- og kommunikasjonsmøter) sånn organisatoriske grep som gjør at du har fått det forankret på to ulike nivåer. (Nestleder, Beta)*

#### *Interne regler og rutiner*

Fra Skift sin side påpeker “Ansatt” at Skift påvirker interne regler og rutiner ved å stille direkte krav til medlemsbedriftene. H\*n utdyper at medlemskapet tvinger bedriftene til å forholde seg til regler og rapporteringskrav, og at Skift derfor har en direkte påvirkning:

*Jeg tror at bare gjennom de kravene vi stiller så gjør det det. For det tvinger liksom bedriftene til å ta stilling til klimanøytralitet og klimarapportering innenfor scope 1-3, og standarder som TCFD-rammeverket. Så der har man veldig direkte effekt. (Ansatt)*

I Beta er det ifølge “CEO” større fokus på bruken av normer og arbeidsmetode, heller enn nedskrevne regler, for virksomhetsstyring for bærekraft. H\*n utdyper at bærekraftsarbeidet er

en integrert del av bedriftens metoder. Videre påpeker “Nestleder” at medlemskapet i Skift har bidratt til bevisstgjøring og forsterkning av den interne justisen:

*Vi praktiserer det ved at vi har gjort bevisste valg, men vi har ikke noe tykk manual på alt vi skal gjøre i og med at vi er så få, men vi har det inne i det vi gjør. (CEO, Beta)*

*Så det at Skift stiller krav om klimaregnskap har gjort oss bevisst på en litt annen måte enn vi har vært før (på interne regler og rutiner). (Nestleder, Beta)*

“Konserndirektør” forteller at Alfa begynte å rapportere etter ESG-formatet rett før de ble medlem i Skift, noe som har gjort dem oppmerksom på manglende interne styringsdokumenter for virksomhetsstyring for bærekraft. Det forklares at Alfa arbeider med å etablere styringsdokumenter og rutiner for implementering samt etterlevelse av ESG-kravene:

*Noen av de tingene som vi identifiserte som tiltak som en følge av den første ESG-rapporteringen, særlig på G, var at vi manglet en del interne styringsdokumenter. Blant annet er en god og tydelig oppdatert intern code of conduct et direkte resultat av at det ble identifisert. (Konserndirektør, Alfa)*

### **Hvordan medlemskapet i Skift totalt sett påvirker bærekraftsarbeidet til bedriftene**

I denne delen presenteres Skift sin påvirkning på den samlede virksomhetsstyringen for bærekraft i medlemsbedriftene. Videre ser vi på hvordan Skift skaper felles forståelse og handling for medlemmenes bærekraftsarbeid.

“Leder” mener Skift har reell påvirkningskraft på medlemsbedriftenes virksomhetsstyring for bærekraft. H\*n utdyper ved å påpeke at Skift bidrar med bevisstgjøring og kunnskap om hvilke endringer som behøves for å lykkes med bærekraftsarbeidet hos medlemmene:

*Jeg tror at der (virksomhetsstyring for bærekraft) har vi reell påvirkning, [...] Skal du lykkes så handler ikke det om å ansette en bærekraftsjef, det handler om å jobbe systematisk med kompetansegapet i ulike kjernefunksjoner i bedriften. (Leder)*

“Nestleder” påpeker at medlemskapet i Skift utfordrer Beta helt konkret på klimaarbeid, ettersom det er et område de ikke hadde prioritert i så stor grad om det ikke hadde vært for Skift. Dette bekreftes av “CEO”, som forteller at Skift er med på å konkretisere bærekraftsarbeidet i Beta. H\*n forklarer at Skift sine rammeverk og rapporteringskrav gjør det enklere for Beta å utvikle klimaarbeidet i egen organisasjon. Det å utvikle arbeidet i egen

organisasjon mener “CEO” videre er viktig, og det fremkommer at det å ha kontroll på egen virksomhetsstyring er et indirekte premiss for å være medlem:

*Skift er med på å skape bevissthet rundt de mer formelle sidene ved bærekraft. En ting er å sitte og være enige om at klima er viktig og vi må redde kloden, men når du klarer å få dette inn i bærekraftsrapportering, konkrete notater, retningslinjer, prinsipper og den type ting, så vil vi ta dette med oss og se hvordan vi kan bruke dette i egen organisasjon. (CEO, Beta)*

*I og med at man må ha dette med klimarapportering så må du jo se på egen virksomhet. [...] Du får ikke rapportere med mindre du har orden på sysakene, så da må du faktisk ha på plass litt virksomhetsstyring. (CEO, Beta)*

Som nytt medlem i Skift er Alfa sin virksomhetsstyring for bærekraft påvirket av initiativer som ESG-rapportering fra tiden før medlemskapet, ifølge “Konserndirektør”. Samtidig påpeker h\*n at Skift har bidratt til å forsterke Alfa sitt fokus på bærekraft ved at medlemskapet innebærer en del forpliktelser, og at Skift oppfordrer til implementering av deres rammeverk:

*At det (medlemskapet) faktisk forplikter oss slik at vi bruker det aktivt inn i vårt eget arbeid for å igangsette initiativer og tiltak. (Konserndirektør, Alfa)*

Skift bidrar til å skape felles forståelse og handling for bærekraft ifølge flere respondenter. “Initiativtaker” påpeker at Skift sitt arbeid bidrar til felles forståelse i næringslivet siden klimahandlingene gir muligheter, ettersom en gjør noe annet og ikke noe dårligere:

*(Skift bidrar ved å få næringslivet til) å forstå at vi er så heldige nå at i betydelig grad består klimahandlingene av å gjøre noe annet, ikke noe dårligere. (Initiativtaker)*

“CEO” uttrykker at Skift bidrar til å skape et felles referanseområde og begrepsforståelse på tvers av bransjer og sektorer, og at dette er viktig for å skape kollektiv forståelse. H\*n utdyper at Skift oppnår dette gjennom flere virkemidler, eksempelvis ved å være konkret, tilrettelegge for erfaringsdeling mellom medlemsbedrifter, samt innhente fagkunnskap fra eksperter:

*Jeg må si at det å få aktører til å prate sammen på tvers av bransjer og sektorer gjør at vi får et felles referanseområde. [...] når du samler aktører på tvers av bransjer så får du felles begrep som er veldig viktig. (CEO, Beta)*



---

*Det ene er å være konkret – det å få se konkrete eksempler fra andre virksomheter og deling av det. [...] Det andre er jo det at Skift er også veldig flink til å trekke inn eksperter, om det er en fra FN, en politiker, en interesseorganisasjon, eller om det er næringslivsledere som deler erfaringer. (CEO, Beta)*

## 5. Diskusjon

I følgende kapittel vil det gjennomføres en andreordensanalyse, hvor de empiriske funnene fra kapittel 4 diskuteres i lys av de teoretiske rammeverkene presentert i kapittel 2. Formålet med andreordensanalysen er å besvare casestudiens problemstilling: *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*. Forskningsspørsmål en ble besvart under 4.1 Historisk bakgrunn. Diskusjonen er strukturert slik at forskningsspørsmål to besvares under 5.1 Institusjonelt arbeid, mens forskningsspørsmål tre besvares under 5.2 Betydning for virksomhetsstyring.

### 5.1 Institusjonelt arbeid

Forskningsspørsmål to er som følger: *“Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har feltaktørens forankring i dette arbeidet?”*. Institusjonelt arbeid benyttes som teoretisk linse for å diskutere forskningsspørsmålet. Først vil feltaktørenes handlinger diskuteres med hjelp av Perkmann og Spicer (2008) sin kategorisering av politisk, teknisk og kulturelt arbeid i skapelsesfasen. Deretter vil Lawrence og Suddaby (2006) sin studie benyttes for å vurdere betydningen av feltaktørenes forankring for det institusjonelle arbeidet. Videre vil vi diskutere hvordan handlinger og forankring bidrar til å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling.

#### 5.1.1 Feltaktørens arbeid

I denne delen vil empirien diskuteres i lys av Perkmann og Spicer (2008) sin typifisering. Funnene fra empirien diskuteres videre opp mot tidligere studier. Tabell 3 viser en sammenfattet oppsummering av de empiriske funnene innen de tre formene for institusjonelt arbeid. Rekkefølgen i tabellen representerer strukturen for den påfølgende diskusjonen.

Type arbeid	Utdypelse av konseptet	Empirisk eksemplifisering
<b>Politisk</b>	Regler og reguleringer	Formelle regler - Samarbeidsavtalen. Uformelle krav - Engasjement fra toppledere.
	Sosiale grenser	Medlemskapet er forbeholdt de mest klimaambisiøse bedriftene i Norge. Grense mellom medlemskap og signering av ulike opprop. Ingen barrierer innad i Skift mellom medlemsbedriftene.
	Rekruttering av relevante aktører	Skift fokuserer på bevisstgjøring, heller enn aktiv rekruttering og overbevisning. Tiltrekker seg klimaledende bedrifter.
	Roller og rettigheter	Krav om aktiv deltagelse. Engasjement i ulike notater, prosjekter og prinsipper.
	Fremme en praksis	Påvirke klimapolitikken. Nå ut til viktige interessenter.
	Konstruering av nettverk og relasjoner	Nettverksbasert organisasjon. Relasjonsbygging på ulike Skift-arenaer. Fasilitator for samarbeid.
<b>Teknisk</b>	Rammeverk som foreslår og anbefaler atferd	Konkrete prosjekter, prinsipper og Skift-notater. Skift er en gjøretank. Frivillig implementering.
	Imitering, nye koblinger og opplæring	Imitering: Utveksling av kompetanse og implementering av initiativer. Nye koblinger: Kombinasjon av medlemsbedriftenes og Skift sitt arbeid. Opplæring: Fokus på flere av Skift-arenaene.
	Legitimitet og standardisering	Samarbeid om utarbeidelsen av rammeverk. Snøballeffekt for rammeverkene. Redusert tvetydighet gjennom konkretisering.
	Felles syn og forståelse	Felles språk mellom aktørene. Arenaer for utveksling av informasjon, kompetanse og løsninger.
<b>Kulturelt</b>	Påvirke et bredere publikum	Lobby-organisasjon med politisk involvering og tilstedeværelse. Synlig i medier og på konferanser. Representerer flere bransjer, noe som gir troverdighet.
	Nettverksbygging som skaper normativ tyngde	Et profesjonalisert nettverk bygget på normer og aktivt klimaarbeid. Ingen kontrollmekanismer eller sanksjoner. Felles forståelse for betydningen av klimaarbeid.

Tabell 3 - Oppsummering av aktørenes handlinger

### *Politisk arbeid*

Politisk arbeid er den første formen for institusjonelt arbeid som defineres av Perkmann og Spicer (2008). I følgende del vil vi diskutere Skift sitt arbeid innen politisk arbeid.

---

## Regler og reguleringer

Ifølge Perkmann og Spicer (2008) er utarbeidelsen av regler og reguleringer et viktig fokus i det politiske arbeidet fordi det genererer støtte for praksisen og forankrer institusjonen i samfunnet. I vår studie finner vi at feltaktøren inngår en samarbeidsavtale med medlemsbedriftene, der de tre viktigste formelle reglene er: levere klimaregnskap med rapportering på klimagassutslipp etter scope 1-3, sette verifiserbare mål for utslippsreduksjoner med mål om klimanøytralitet, og rapportere klimarisiko etter TCFD. Tidligere studier finner at dersom politisk arbeid ikke er obligatorisk og styrt av regler, så bidrar det ikke til institusjonalisering (Silvola & Vinnari, 2021; Opara et al., 2021). Silvola og Vinnari (2021) fant at praksisen “*sustainable assurance*” ikke har blitt institusjonalisert i Finland til tross for revisorers omfattende politiske arbeid, og at dette delvis skyldes at finske myndigheter har motarbeidet å gjøre praksisen obligatorisk. Opara et al. (2021) fant at regler er nødvendig for å gjennomføre prosjekter i offentlig sektor, og at prosjektene ikke ville blitt gjennomført, legitimert eller institusjonalisert uten muliggjørende lovgivning.

Imidlertid finner vi at det er få formelle regler mellom Skift og medlemsbedriftene utover Samarbeidsavtalen, og at Skift ikke har noen intensjon om å innføre mange eksplisitte regler eller bedrive lovgivning overfor sine medlemmer. Hayne og Free (2014) fant at det ikke var behov for eksplisitte regler og reguleringer i institusjonaliseringen av ERM-IF-rammeverket til COSO. Vi finner at det er en rekke uformelle krav tilknyttet medlemskapet, hvor det viktigste kravet er engasjement fra topplederne i form av deres tid og ressurser. Tilstedeværelsen av slike uformelle krav fører til at Skift sitt arbeid får økt støtte av medlemsbedriftene. I tillegg finner vi at toppledernes involvering og engasjement i klimaarbeidet bidrar til at rammeverkene og retningslinjene utarbeidet i Skift forplanter seg i hele organisasjonen, noe som bidrar til institusjonalisering. Tidligere studier finner at det er lettere å få til institusjonell endring når toppledere er involvert, og når det investeres mye tid for å støtte det politiske arbeidet (Colwell & Joshi, 2013; Silvola & Vinnari, 2021). Colwell & Joshi (2013) fant at bedrifter responderer bedre på institusjonelt press når toppledere viser høyt engasjement.

Vi finner at Skift hovedsakelig fastsetter retningslinjer for medlemmene, men at det også eksisterer obligatoriske krav. Både formelle regler og mer uformelle krav bidrar til å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og dermed institusjonalisering av ny praksis.

---

## Sosiale grenser

En annen form for politisk arbeid omhandler defineringsarbeidet av sosiale grenser for medlemskap (Perkmann & Spicer, 2008). Skift har som formål å være en pådriver for klima, og består derfor av de mest klimaambisiøse bedriftene i Norge. Medlemskapet er med andre ord eksklusivt, og det er strenge grenser for hvem som får lov til å bli med (Perkmann & Spicer, 2008). Clune og O'Dwyer (2020) fant i sin studie at medlemskap i VBDO ble utvidet fra en mindre gruppe for å enklere kunne utføre flere typer institusjonelt arbeid samt for å få ytterligere tilgang til nødvendige ressurser. Vi finner derimot at Skift klarer å mobilisere alle former for institusjonelt arbeid til tross for en mindre medlemsbase. Videre finner vi at de har tilgang til ressurser og kompetanse gjennom topplederne og de ansatte i medlemsbedriftene, ettersom det er et krav at medlemmene stiller ressurser tilgjengelig.

Defineringsarbeidet skaper sosiale grenser for hvem som kan benytte ulike praksiser (Perkmann & Spicer, 2008). Vi finner at det er definerte grenser for det bredere næringsliv hvor øvrige bedrifter får lov til å signere Skift sine opprop og prinsipper. Bedrifter kan dermed velge å være indirekte delaktig i Skift sitt arbeid. Dette er med andre ord praksiser bedrifter som ikke er medlem kan benytte. Det er derimot ikke lov å bruke Skift til egen markedsføring dersom bedriften ikke er medlem. Signeringen bidrar imidlertid til å skille disse bedriftene fra det øvrige næringsliv som ikke har noen tilknytning til Skift.

Perkmann og Spicer (2008) finner at det i defineringsarbeidet etableres et hierarki innad i medlemskapet. I Skift er det tydelige grenser mellom medlemmer og øvrige bedrifter, men vi finner at det ikke er skilnader innad i medlemsbasen. Her samarbeider selv konkurrerende bedrifter om klima, og det kan bidra til å skape større forskjell mellom dem som er på innsiden og utsiden av det sosiale systemet (Perkmann & Spicer, 2008), ettersom en dermed har lavere barrierer for samarbeid i Skift enn i næringslivet for øvrig. Clune og O'Dwyer (2020) fant at VBDO utviklet seg gjennom å fokusere på samarbeid og inkrementelle tilnærminger til endringer, hvor feltaktøren gradvis implementerte ny praksis i feltets institusjonelle struktur. Skift samler bedrifter på tvers av bransjer, og fokuserer på samarbeid i utarbeidelse av ny praksis, som implementeres gradvis i medlemsbedriftene etter hvert som det utarbeides.

De strenge grensene for medlemskap bidrar til institusjonalisering av ny praksis, da Skift sine medlemmer er dedikerte til samarbeidet, samt har et reelt ønske om å implementere det konkrete klimaarbeidet som utarbeides.

---

### Rekruttering av relevante aktører

Rekruttering av relevante aktører er ifølge Perkmann og Spicer (2008) en viktig del av det politiske arbeidet. Vi finner at Skift ikke bedriver aktiv rekruttering i sitt arbeid med å bygge en elite av klimaledere. Skift har strenge grenser for medlemskap (Perkmann & Spicer, 2008), og fokuserer på bevisstgjøring heller enn overbevisning av bedrifter. Clune og O'Dwyer (2020) fant at VBDO i starten fokuserte på å tilby bedrifter arenaer for bevisstgjøring i form av en-til-en samtaler med leder av VBDO, og at dette førte til rekruttering av flere bedrifter. Vi finner at Skift hovedsakelig arbeider med bevisstgjøring og opplæring av medlemsbedriftene, og at de tar med seg kunnskapen og de utarbeidede rammeverkene til sine bransjer og verdikjeder.

Skift tiltrekker seg klimaledende bedrifter gjennom relasjons- og nettverksbygging i det politiske arbeidet, hvor de bevisstgjør bedrifter på det konkrete klimaarbeidet Skift utfører. Tidligere studier finner at en entreprenør kan tiltrekke seg ledende aktører ved å vise til sitt konkrete arbeid for strukturelle endringer i markedet, og dermed appellere til bedrifter som ser klimaendringene som en mulighet for å oppnå konkurransefortrinn (Doren, Runhaar, Raven, Giezen & Driessen, 2020). Doren et al. (2020) fant at de ledende aktørene tiltrekkes fordi de ønsker å realisere strukturelle endringer og forretningsmodeller tilknyttet klimaendringene. Skift tiltrekker seg klimaledere som ønsker å bli en del av Skift sin visjon om et lønnsomt og klimabevisst næringsliv i vekst, og det er disse bedriftene som rekrutteres til Skift-nettverket.

Vi finner at Skift tiltrekker seg klimaledende bedrifter gjennom sitt fokus på bevisstgjøring, samt gjennom sitt konkrete klimaarbeid. Det bidrar til institusjonalisering av praksis for bærekraftig utvikling fordi bedriftene ønsker å implementere det konkrete arbeidet til Skift.

### Roller og rettigheter

Ifølge Perkmann og Spicer (2008) fordeles ulike roller til grupper med spesiell interesse for praksisen, ettersom aktørene har ulike roller i institusjonaliseringsprosessen. I Skift er det et uformelt krav at alle medlemmene har en aktiv rolle i utarbeidelsen av Skift sine rammeverk. Vi finner at bedriftene tar del i forskjellige prosjekter basert på kompetanse og bransjeerfaring. Tidligere studier finner at det stilles forventninger om aktiv deltakelse og ansvarsfordeling i utarbeidelsen av en praksis (Clune & O'Dwyer, 2020; Hayne & Free, 2014). Clune og O'Dwyer (2020) fant at VBDO stilte uformelle krav og forventninger til medlemmer om å delta aktivt i utviklingen av et bærekraftig marked, samt ved å forvente kunnskapsdeling

---

mellom medlemmene. Hayne og Free (2014) fant at alle har ulikt ansvar i implementeringen og utøvelsen av en praksis, og at alle derfor har ulike roller. Vi finner at medlemmene har ansvar for de prosjektene og Skift-notatene de tar aktivt del i, men at de også har rett til å gi innspill til andre prosjekter, til tross for at de ikke har en aktiv rolle i de prosjektene. Fordelingen av roller bidrar til institusjonalisering av klimaarbeidet (Perkmann & Spicer, 2008), siden rammeverkene som utarbeides bygger på spesifikk kompetanse, samtidig som samarbeidet på tvers av bransjer bidrar til å gjøre rammeverkene relevante for flere bedrifter.

### **Fremme en praksis**

Å fremme (eng: advocate) en praksis er viktig for den sosiale overbevisningen, noe som er nødvendig for at institusjonen skal forankres i samfunnet (Perkmann & Spicer, 2008). Vi finner at Skift arbeider for å påvirke klimapolitikken ved å blant annet invitere toppolitikere til sine arenaer, og presentere klimaregnskapet for regjeringen. Clune og O'Dwyer (2020) fant i sin studie at VBDO henvendte seg til myndighetene, og foreslo en implementering av deres rammeverk "Transparency Benchmark" for å fremme en slik praksis hos de store bedriftene i landet. Skift sitt arbeid relatert til å fremme praksiser er viktig for å nå ut til viktige interessenter i feltet og dermed institusjonalisere praksisen (Lawrence & Suddaby, 2006).

### **Konstruering av nettverk og relasjoner**

Perkmann og Spicer (2008) oppsummerer politisk arbeid som et viktig utgangspunkt for å konstruere selve institusjonen, samt skape nettverk av sosiale relasjoner og regler hvor det er samsvar mellom institusjonen og aktørenes interesser. Skift er nettverksbasert, og formålet med nettverket er at medlemmene skal interagere, samt inspirere og lære av hverandre. Clune og O'Dwyer (2020) fant at medlemmene kunne melde seg på "*stakeholder dialogues*", hvor de forpliktet seg til å delta på disse møtene over en viss periode, og fikk muligheten til å samles for å diskutere ulike temaer innen CSR. Vi finner at det er fokus på relasjonsbygging i Skift-arenaene, og at relasjonene styrkes ved at bedriftene involverer hverandre i prosjekter også på utsiden av Skift sitt definerte klimaarbeid. Skift er gjennom nettverks- og relasjonsbyggingen en fasilitator for samarbeid, noe som bidrar til institusjonalisering av klimaarbeidet ettersom de klimaledende aktørene samles om et felles mål i Skift. Doren et al. (2020) fant at det i nettverksbygging med ulike ledende aktører er kritisk å samles om et felles mål. Videre fant de at det i nettverksbyggingen er nødvendig med en fasilitator i form av en institusjonell entreprenør som har kunnskap om ulike interesser, forretningsmodeller og beslutningstaking som er felles for interessentene.

---

### *Teknisk arbeid*

Teknisk arbeid er den andre formen for institusjonelt arbeid som defineres av Perkmann og Spicer (2008). I følgende del vil vi diskutere Skift sitt arbeid innen teknisk arbeid.

#### **Rammeverk som foreslår og anbefaler atferd**

Det tekniske arbeidet handler ifølge Perkmann og Spicer (2008) om å designe detaljerte modeller og rammeverk som forklarer hvordan en institusjon fungerer. Dette arbeidet formaliseres når det utarbeides prosesser, retningslinjer og verktøy som gjør det mulig for andre å både forstå og implementere praksisen, noe som er viktig for å institusjonalisere praksisen (Perkmann og Spicer, 2008). Vi finner at det utformes tre former for detaljerte rammeverk i Skift: Skift-notater, konkrete prosjekter og prinsipper. Rammeverkene er utarbeidet i samarbeid med medlemsbedriftene, og fungerer som anbefalinger for hvordan bedrifter kan implementere klimaarbeid i egne organisasjoner. Clune og O'Dwyer (2020) fant at rammeverk som "Transparency Benchmark" bidro til kollektiv handling fordi aktørene til tross for ulikheter jobber sammen mot et felles mål. De fant videre at konkrete "*thematic research reports*" promoterte implementeringen av CSR praksis i medlemsorganisasjonene. Vi finner at Skift sine konkrete rammeverk benyttes både av medlemsbedrifter og av øvrige bedrifter i næringslivet, og at dette bidrar til institusjonalisering av bærekraftig praksis.

Perkmann og Spicer (2008) påpeker at rammeverkene i det tekniske arbeidet skal foreslå og anbefale spesifikke handlingsforløp. Skift er en gjøretank med fokus på å utarbeide konkrete og løsningsorienterte rammeverk. Vi finner at rammeverkene til Skift fungerer som anbefalinger til bedrifter om hvilket klimaarbeid de burde fokusere på, samt hvordan de kan utføre dette arbeidet. Doren et al. (2020) fant at institusjonelle entreprenører må være pragmatiske, løsningsorienterte og handlekraftige for å utvikle et initiativ. Vi finner at Skift sitt fokus på å være en handlekraftig gjøretank bidrar til å skape kollektiv handling og større rekkevidde for initiativet i det norske næringslivet. Videre finner vi at frivilligheten tilknyttet implementering av rammeverkene fører til at bedriftene fokuserer på å implementere rammeverkene som har mest betydningsfull endring for dem. Hayne og Free (2020) fant at implementeringen av COSO sitt rammeverk var frivillig, og at bedrifter kunne velge å kun implementere de delene av rammeverket som var relevant for den spesifikke organisasjonen.

---

Skift utarbeider konkrete rammeverk som implementeres av både medlemmer og bedrifter i næringslivet for øvrig fordi de er handlingsspesifikke og løsningsorienterte. Når flere aktører benytter rammeverkene bidrar dette til institusjonalisering av bærekraftig praksis.

### **Imitering, nye koblinger og opplæring**

Ifølge Perkmann og Spicer (2008) kan aktørene i utførelsen av teknisk arbeid bedrive imitering, skapelse av nye koblinger og opplæring av andre aktører. Skift driver med imitering ved å benytte kompetanse og informasjon fra medlemsbedriftene til å utvikle nye praksiser. Det skapes nye koblinger til den eksisterende praksisen fordi det er ansatte i medlemsbedriftene som samarbeider om utformingen av nye rammeverk, og det oppstår derfor gjensidig avhengighet og en tettere kobling mellom Skift og medlemsbedriftene. I tillegg har Skift et fokus på opplæring på alle sine arenaer. Tidligere studier finner at flere utarbeidede rammeverk er inspirert og delvis imitert av tidligere praksis og andre organisasjoner, og at samarbeid har vært viktig for utarbeidelsen (Hayne & Free, 2014; Clune & O'Dwyer, 2020). Disse studiene finner videre at opplæring var en viktig del av det institusjonelle arbeidet, og at møtearenaer ble brukt for dette arbeidet. Doren et al. (2020) fant at etableringen av læringsarenaer for å generere og spre kunnskap gjør at bedrifter raskere opparbeider seg nødvendig kompetanse. Skift er en kompetanseplattform for utarbeidelse, opplæring og deling av rammeverk. Vi finner at det tekniske arbeidet til Skift kan bidra til at institusjonen raskere flyttes til nye bedrifter (Perkmann & Spicer, 2008).

### **Legitimitet og standardisering**

Perkmann og Spicer (2008) mener formålet med det tekniske arbeidet er å utvikle teoretiske modeller som skaper legitimitet og standardisering for ny praksis. Vi finner at Skift sine rammeverk får større legitimitet ved at medlemsbedriftene samarbeider om utarbeidelsen, i tillegg til at de faktisk implementerer den bærekraftige praksisen i egne bedrifter. Samarbeidet og implementeringen skaper en snøballeffekt, hvor flere bedrifter tar i bruk rammeverkene, noe som bidrar til standardisering. Vi finner videre at Skift sitt fokus på å utarbeide konkrete rammeverk bidrar til å redusere tvetydigheten rundt klimaarbeid, og at dette bidrar til standardisering av praksis (Perkmann & Spicer, 2008). Tidligere studier finner at praksis får større legitimitet og større grad av implementering når den utarbeides i samarbeid (Clune & O'Dwyer, 2020), samt at mer rutine og mindre tvetydighet har betydning for standardiseringen (Slager, Gond & Moon, 2012). I tillegg fant Doren et al. (2020) at standardisering og konstruksjon av læringsnettverk optimaliserer læringsprosessene knyttet til innovasjon, noe



---

som er viktig for å hindre at aktører prøver å “finne opp hjulet på nytt”. Vi finner at det tekniske arbeidet til Skift bidrar til å forsterke legitimiteten og standardiseringen av deres arbeid, og at det gjør det enklere for flere bedrifter å adaptere den bærekraftige praksisen. Når flere adapterer praksisen bidrar det til å skape kollektiv handling og dermed institusjonalisering.

### **Felles syn og forståelse**

Teknisk arbeid omfatter å skape et felles syn og forståelse (Perkmann & Spicer, 2008). Vi finner at Skift er en kompetanseplattform som arbeider for å skape et felles språk med like referanserammer for medlemmene. I tillegg er Skift et kunnskapsnettverk som fokuserer på opplæring og utveksling av informasjon for å danne felles forståelse. Det tilrettelegges for at medlemsbedriftene kan bli mer oppmerksomme og forståelsesfull for problemstillinger i andre bedrifter, gjennom utvekslingen av kompetanse og samarbeidet om klimaarbeidet. Hayne og Free (2014) fant at rammeverket til COSO bidro til å etablere et felles språk mellom aktørene. Skift skaper videre felles forståelse gjennom å bruke eksperter til opplæring, noe som gir økt legitimitet og kredibilitet på grunn av den faglige tyngden de besitter. Hayne og Free (2014) fant at COSO anses som en organisasjon som samler eksperter for å utvikle rammeverk, og at COSO er en innflytelsesrik nisje med mye kredibilitet grunnet den objektive og fagtung utarbeidelsen. Vi finner at Skift sin rolle som kompetanseplattform og kunnskapsnettverk bidrar til at flere av medlemsbedriftene utvikler et felles syn og forståelse for klimaarbeid, og dette bidrar til å institusjonalisere bærekraftig praksis.

### *Kulturelt*

Kulturelt arbeid er den tredje formen for institusjonelt arbeid som defineres av Perkmann og Spicer (2008). I følgende del vil vi diskutere Skift sitt arbeid innen kulturelt arbeid.

### **Påvirke et bredere publikum**

Ifølge Perkmann og Spicer (2008) er kulturelt arbeid viktig for å nå et bredere publikum enn dem som har en umiddelbar interesse for praksisen. Skift er en lobby-organisasjon som taler om klima til politikere og det øvrige næringsliv. Vi finner at Skift samler medlemsbedriftene bak konkrete politiske uttalelser for å være en tydeligere stemme i klimadebatten. Clune og O'Dwyer (2020) fant at representanter fra VBDO har deltatt på konferansen AGM (Annual General Meetings) siden etableringen av VBDO, og at de der har drevet lobbyvirksomhet ved å interagere direkte med børsnoterte selskaper fra Nederland. Vi finner at Skift sitt arbeid med å påvirke politiske arenaer og den direkte kontakten med toppolitikere gjennom deres

---

deltagelse på CEO-møtene, bidrar til å nå flere bedrifter og gi Skift sitt arbeid større troverdighet og autoritet. Opara et al. (2021) fant at tilstedeværelsen av politisk ledelse var essensielt for institusjonaliseringen av en praksis.

Videre arbeider Skift for å nå et bredere publikum gjennom sin snøball-taktikk. Vi finner at Skift inspirerer andre til å arbeide med bærekraft gjennom konkrete rammeverk, samtidig som de oppfordrer bedrifter til å videreformidle og dele at de eksempelvis signerer Skifts prinsipper. Tidligere studier finner at feltaktører arbeider for å nå et bredere publikum gjennom å være synlige på konferanser, og ved å oppfordre flere til å bruke rammeverkene som er utarbeidet (Clune & O'Dwyer, 2020; Hayne & Free, 2014). Clune og O'Dwyer (2020) fant at VBDO arbeidet for å nå et bredere publikum ved å utvide hvem som hadde tilgang til rammeverkene, og ved å gjøre bruken av dem mer forpliktende. Vi finner at bruken av rammeverkene ikke er strengt forpliktende ettersom Skift ikke har kontrollmekanismer, men at Skift oppfordrer næringslivet som helhet til å benytte rammeverkene uavhengig av om bedriftene har signert prinsippene. Hayne og Free (2014) fant at COSO arbeidet for å nå et bredere publikum ved at ansatte deltok på ulike konferanser for å dele informasjon og bidra til opplæring. De fant at formålet med dette var å engasjere markedet. Vi finner at Skift arbeider aktivt med å være synlige i ulike medier, og at ansatte fremmer Skift sitt arbeid gjennom å tale på årlige konferanser. Arbeidet med synlighet bidrar til å nå ut til et bredere publikum, hvor Skift ønsker å engasjere til mer klimaarbeid i næringslivet.

Perkmann og Spicer (2008) påpeker at en institusjon lettere aksepteres i det bredere publikum når en aktør påvirker trossystemet og verdiene til andre aktører. Vi finner at Skift sine uttalelser har høy troverdighet i samfunnet, ved at Skift representerer bedrifter på tvers av bransjer. Hayne og Free (2014) fant at COSO får støtte for nye praksiser gjennom samarbeidet på tvers av samlingen av *“hybridized professional groups”*, hvorav de ulike aktørene samles til tross for ulike verdenssyn. Skift samler bedrifter med ulike interesser, men med felles forståelse for viktigheten av klimaarbeid. Clune og O'Dwyer (2020) fant at VBDO utviklet et rammeverk som skulle skape sammenfallende interesser mellom ulike aktører, ved at arenaene innad i organisasjonen fungerte som plattformer for dialog og diskusjon. Vi finner at Skift gjennom en definert felles målsetting gir næringslivet en grønn stemme som påvirker politikere og næringslivet i større grad enn medlemsbedriftene kan oppnå på egenhånd. Det at Skift sine medlemmer står sammen om klima påvirker trossystemet i det bredere næringsliv fordi de viser at selv konkurrerende bedrifter kan arbeide mot et felles formål. Skift bidrar med

---

andre ord til å skape kollektiv handling og derav institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft både innad i medlemsbedriftene, men også for øvrige bedrifter.

Vi finner at Skift når ut til det bredere publikum gjennom sitt arbeid som en lobby-organisasjon hvor de forsøker å påvirke politikere og næringslivet, gjennom arbeidet rettet mot synliggjøring av klimaarbeidet på konferanser og ulike medier, og gjennom troverdigheten de oppnår ved å representere flere bransjer og interesser. Ved å oppfordre flere bedrifter i det bredere publikum til å implementere Skifts arbeid skapes det kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og derav institusjonalisering av praksisen.

### **Nettverksbygging som skaper normativ tyngde**

Perkmann og Spicer (2008) forklarer at det kulturelle arbeidet bidrar til å skape en felles identitet og konstruere et nettverk med normativ tyngde. De utdyper at normativt press er et resultat av “*professionalized bodies of expertise*”, og at denne profesjonaliseringen er viktig for institusjonalisering av en praksis (Perkmann & Spicer, 2008). Vi finner at Skift skaper et profesjonalisert nettverk for aktivt klimaarbeid hvor nettverket er bygget på normer og medlemmene forenes om et felles mål. Skift har ingen kontrollmekanismer eller sanksjoner, og vi finner at det heller ikke er nødvendig ettersom de skaper en felles identitet og inspirerer medlemsbedrifter til å adaptere bærekraftig praksis gjennom samarbeidet og skapelsen av kollektiv handling for klimaarbeid. Hayne og Free (2014) fant at COSO sitt rammeverk var suksessfullt uten at det forelå empiriske observasjoner av sanksjoner og regler. De fant at COSO klarte å bygge et normativt nettverk hvor rammeverket ble delt og implementert. Vi finner at medlemsbedriftene i Skift implementerer rammeverkene som utarbeides, og at de videreformidler kunnskap og praksis fra Skift til andre bedrifter i sine bransjer. Skift skaper dermed en felles identitet for klimaarbeid.

Normative nettverk bidrar til at institusjonelle endringer aksepteres lettere, og dannes ofte ved siden av eksisterende institusjoner (Lawrence & Suddaby, 2006). Skift har skapt et nettverk hvor de har oppnådd felles forståelse for betydningen av klimaarbeid på tvers av bransjer, og de har tatt utgangspunkt i forløperen Norge203040 sitt arbeid for å skape det normative nettverket. Tidligere studier finner at skapelsen av normative nettverk bidrar til å skape felles forståelse, og at imitering av tidligere praksis bidrar til dannelsen av det normative nettverket (Opara et al., 2021; Clune & O’Dwyer, 2020). Opara et al. (2021) fant at en kan forhindre motstand for endringer ved å skape en felles forståelse av at en står sammen om noe og at alle er avhengig av hverandre. De fant at dannelsen av normative nettverk bidro til at institusjonelle

endringer lettere ble akseptert. Clune og O'Dwyer (2020) fant at VBDO dannet et normativt nettverk ved å imitere fremgangsmåten til forløperen VEB, og at de dermed tiltrakk seg aktører som støttet organisasjonens formål og lederens fremgangsmåte. Vi finner at Skift-nettverket i stor grad er bygget på felles forståelse og normer, og at rammeverkene får gjennomslag og blir utbredt fordi medlemsbedriftene opplever at de er forent om og bidrar til grønne løsninger.

Skift skaper en felles identitet for klimaarbeid og et normativt nettverk for medlemsbedriftene, og dette bidrar til å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling blant medlemmene.

### 5.1.2 Feltaktørens forankring

I denne delen ser vi på hvordan Skift sin forankring kan påvirke det institusjonelle arbeidet til Skift. Lawrence og Suddaby (2006) mener alle handlinger er forankret i eksisterende institusjoner, og at all institusjonell endring dermed påvirkes av tidligere praksis. Vi finner at Skift som organisasjon er forankret i forløperen Norge203040. Clune og O'Dwyer (2020) fant at lederen var inspirert av eksisterende "*advocacy-groups*" som VEB, og at IC-IF rammeverket var en viktig forløper for ERM-IF rammeverket. Forfatterne fant videre at anerkjennelsen til den tidligere praksisen var med på å forklare hvorfor det nye rammeverket raskt ble populært. Skift er en videreutvikling av Norge203040, og tok derfor med seg deler av medlemsbasen i tillegg til ideer for drift og utarbeidelse av klimaarbeid inn i Skift.

Ifølge Lawrence og Suddaby (2006) dannes institusjoner av mer eller mindre bevisste handlinger utført av aktørene. Vi finner at forankringen og de bevisste handlingene til særlig "Initiativtaker" og "Leder" har hatt betydning for Skift sin forankring og utviklingen av Skift-nettverket. Begge to har mye erfaring innen bærekraft, et felt de har jobbet innenfor i over ti år, i tillegg til mye internasjonal erfaring. Praksisen til Skift vil med andre ord være påvirket av "Initiativtaker" og "Leder" sin tidligere erfaring gjennom utdanning og karriere. Clune og O'Dwyer (2020) fant at de daglige lederne og deres forankring hadde stor betydning for utviklingen av VBDO. Vi finner at de to initiativtakernes forankring har betydning for konstrueringen av det sosiale nettverket og relasjonsbyggingen til Skift (Perkmann & Spicer, 2008), ettersom deres omfattende nettverk og tydelige klimaengasjement har bidratt til å nå et større publikum i næringslivet. Videre har "Initiativtaker" og "Leder" spesifikke ressurser og ferdigheter innen feltet, noe Lawrence og Suddaby (2006) mener påvirker institusjonell endring. Vi finner at de kan hente ressurser fra ulike oppstartsselskaper og forskningsinstitutt som de er engasjert i, og at dette kan bidra til det tekniske arbeidet i Skift. "Initiativtaker" og "Leder" sin forankring har med andre ord betydning for alle formene for institusjonelt arbeid.

---

Vi velger å inkludere betydningen av feltaktørens forankring i vår studie ettersom Modell (2015) kritiserer empiriske studier om institusjonelt arbeid for å utelate forankring. Et eksempel er Hayne og Free (2014) som undersøker institusjonalisering av COSO sitt rammeverk ERM-IF med hjelp av typifisering til Perkmann og Spicer (2008). De studerer de ulike formene for arbeid, men analyserer ikke betydningen av aktørenes forankring.

### 5.1.3 Kollektiv handling

Perkmann og Spicer (2008) argumenterer for at institusjonalisering er vellykket og permanent når de tre formene for institusjonelt arbeid kombineres, og de institusjonelle handlingene utføres parallelt over tid av flere aktører med ulike ferdigheter. Ifølge Perkmann og Spicer (2008) er dette et viktig bidrag for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og dermed institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. Funnene våre viser at Skift utfører arbeid innen hver av de tre formene for handling. Opara et al. (2021) fant at de ulike typene for institusjonelt arbeid forsterker hverandre gjensidig og fører til sterkere institusjonalisering når de benyttes samtidig. I tillegg fant de at større engasjement innen politisk, teknisk og kulturelt arbeid førte til økt bruk og sterkere forankring av praksisen i det feltet hvor aktøren er forankret. Vi finner at Skift gjennom politisk, teknisk og kulturelt arbeid skaper kollektiv handling på tvers av medlemsbedrifter og næringslivet for øvrig, og dermed bidrar til institusjonalisering innen det bærekraftige feltet hvor initiativtakerne og bedriftene er forankret.

Vi finner videre at Skift er en feltaktør som fungerer som en intern bevegelse (eng: internal movement) i sentrum av feltet, og som klarer å skape reelle endringer for klimaarbeid. Clune og O'Dwyer (2020) fant at det var hovedsakelig radikale aktører i periferien av feltet som fikk til store endringer. Vi finner at det gjensidige samarbeidet i Skift fører til at medlemsbedriftene implementerer den utarbeidede praksisen, og at de stiller seg bak Skift sine politiske uttalelser for klimaarbeid for å påvirke det bredere næringsliv til endringer. Clune og O'Dwyer (2020) fant at rangering (eng: rankings work) bidrar til gjensidig samarbeid (eng: mutual co-optation), samtidig som det fortsatt er konkurranse mellom bedriftene for å oppfordre dem til å implementere og videreutvikle ny praksis. Vi finner imidlertid at samarbeidet i Skift i seg selv motiverer til utvikling av nye praksiser, og at medlemmene benytter sin spesialkompetanse på tvers av bransjer i utarbeidelsen av konkrete rammeverk og praksiser. Skift sitt fokus på samarbeid fører til at initiativene får større innvirkning og er mer relevant for flere bedrifter.

---

Det gjensidige samarbeidet som beskrives i empirien bidrar dermed til å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og dermed institusjonalisering.

## 5.2 Betydning for virksomhetsstyring

Forskningsspørsmål tre er som følger: “*Hvilken betydning har feltaktøren for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsbedriftene?*”. Rammeverket til Malmi og Brown (2008) vil benyttes for å diskutere forskningsspørsmålet. Først vil feltaktørens påvirkning på hver del av styringssystemet til medlemsbedriftene diskuteres. Deretter diskuteres påvirkningen på styringssystemene som en helhetlig pakke. Gjennomgående i diskusjonen vil funnene våre diskuteres opp mot tidligere studier.

### 5.2.1 Skifts påvirkning på individuelle deler av styringssystemet

Denne delen tar for seg de separate delene av rammeverket til Malmi og Brown (2008) i medlemsbedriftene, samt hvordan Skift påvirker hver av dem.

#### *Kulturell styring*

Ifølge Malmi og Brown (2008) handler kulturell styring om verdier, trossystemer og sosiale normer som regulerer atferd. Vi finner at Skift har reell påvirkning på medlemsbedriftenes kultur, til tross for at kulturen deres i utgangspunktet er sterkt preget av bærekraft. Særlig Skift sin engasjering av toppledere er viktig for å motivere ansatte og sette retning for det videre bærekraftsarbeidet, ettersom topplederne har stor påvirkning på medlemsbedriftenes arbeid og fokusområde. Tidligere studier finner at topplederes engasjement er viktig for å fremme bærekraftige løsninger, og at deres påvirkning på kulturen bidrar til å fremme bærekraftig praksis i hele organisasjonen (Crutzen et al., 2017; Galpin, Whittington & Bell, 2015; Corsi & Arru, 2020; Morsing & Oswald, 2009). Crutzen et al. (2017) fant at toppledere er et svært synlig bærekraftssymbol. Et funn i Galpin et al. (2015) var at utviklingen av innovative, bærekraftige løsninger er avhengig av at ledere bevisst fremmer bærekraft i bedriftens kultur. Corsi og Arru (2020) fant at inkludering av bærekraft i bedriftens kultur fører til at bærekraftig praksis fremmes i hele organisasjonen, og Morsing og Oswald (2009) fant at organisasjonskultur er viktig for å implementere vellykkede bedriftsstrategier. Skift påvirker kulturen i medlemsbedriftene gjennom engasjeringen av toppledere, noe som igjen påvirker ansattes atferd, og bidrar til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft.

---

### *Planlegging*

Planlegging beskrives av Malmi og Brown (2008) som avklarte målsettinger som benyttes for å koordinere innsats og atferd. Skift påvirker hovedsakelig den kortsiktige planleggingen i medlemsbedriftene, blant annet ved at rammeverkene som utarbeides er ment å integreres fortløpende i medlemmenes virksomhetsstyring. Implementering av rammeverkene i kombinasjon med forpliktelsene i Samarbeidsavtalen fører til at strategien til medlemmene påvirkes, siden målsettingene i strategien endres for å sammenfalle med de kortsiktige planene. Tidligere studier finner at utvikling og integrering av bærekraftsstrategi i målsettinger er viktig for å forene ansatte rundt felles verdier (Arjaliès & Mundy, 2013; Riccaboni & Leone, 2010). Arjaliès og Mundy (2013) fant at selve utviklingen av en bærekraftsstrategi er viktig for å forene ansatte rundt felles verdier. Riccaboni og Leone (2010) fant at integrering av bærekraftsstrategi i relaterbare målsettinger er viktig for å kommunisere og omdanne relativt abstrakte prinsipper tilknyttet bærekraft til konkret handling som kan utføres i bedriftene. Vi finner at Skift sitt klimaarbeid iverksettes i operasjonaliseringen av kortsiktige planer og strategi i medlemsbedriftene. Videre har Skift betydning for institusjonaliseringen av bærekraftig praksis fordi de konkrete bidragene til operasjonaliseringen kan lede til at praksisen aksepteres som fornuftig og uunnværlig (Perkmann & Spicer, 2008).

### *Kybernetisk styring*

Malmi og Brown (2008) beskriver kybernetisk styring som verktøy for å endre avvik i atferd. Skift har ikke som formål å kontrollere eksempelvis KPIer eller budsjetter tilknyttet bærekraft, og medlemsbedriftene benytter kybernetisk styring ulikt. Vi finner likevel at Skift har en viss påvirkning gjennom bevisstgjøring av virksomhetsstyring for bærekraft. Tidligere studier finner at bedrifter benytter kybernetisk styring for bærekraft i varierende grad, og at mange bedrifter ikke inkluderer bærekraft i budsjetter fordi det er vanskelig å måle (Crutzen et al., 2017; Arjaliès & Mundy, 2013). Arjaliès og Mundy (2013) fant at det var varierende bruk og ofte mangel på et eget bærekraftbudsjett, og at kun halvparten av bedriftene hadde et separat budsjett for bærekraft. De forklarer at dette skyldes at bærekraft er vanskelig å måle, og at bedriftene heller allokerte midler fortløpende til bærekraftsaktiviteter. Vi finner at Skifts medlemsbedrifter har bærekraft som en integrert del av deres aktiviteter. Bærekraft er dermed en indirekte del av finansielle og ikke-finansielle måltall, samt indirekte budsjetter for.

Ifølge Crutzen et al. (2017) er ekstern rapportering en del av kybernetisk styring. Deling av bærekraftsinformasjon er et av de få obligatoriske kravene i Skift. Kravet om rapportering har

---

ført til fortgang i medlemsbedriftenes klimarapportering, i tillegg til en utvidelse av hva det må rapporteres på. Vi finner at Skift bidrar til å skape bevissthet for koblingen mellom bærekraft og virksomhetsstyring gjennom rapporteringsfokuset. Tidligere studier finner at bærekraftsrapportering forbedrer den interne virksomhetsstyringen, og fører til bedre operasjonalisering og intern kommunikasjon av bærekraft (Maas et al., 2016; Villiers et al., 2016). Maas et al. (2016) fant at rapporteringen ledet til legitimitet overfor eksterne interessenter samt forbedret bærekraftsprestasjon fordi bedriften benyttet tilbakemeldingene fra rapporteringen til å forbedre den interne virksomhetsstyringen for bærekraft. Villiers et al. (2016) fant at operasjonaliseringen og den interne kommunikasjonen ble forbedret ved integrering av bærekraftsrapportering i styringen. I tillegg fant Stacchezzini, Melloni og Lai (2016) at bærekraftsrapportering må være direkte knyttet til det faktisk arbeidet for virksomhetsstyring for bærekraft for å påvirke bedriftenes atferd, kultur og praksis tilknyttet bærekraft. Vi finner at Skift sine rapporteringskrav bevisstgjør medlemsbedriftene om klimagassutslipp fra egen virksomhetsstyring, og bidrar til å endre virksomhetsstyringen for bærekraft gjennom målet for klimanøytralitet og rapportering av klimarisiko.

### *Belønning*

Belønning og kompensasjon kan ifølge Malmi og Brown (2008) bidra til å øke motivasjon og prestasjon i en organisasjon. Vi finner at bonussystemene til medlemsbedriftene er svært individuelle, og at Skift ikke har, og heller ikke ønsker å direkte påvirke bonussystemene. I medlemsbedriftene benyttes bonus minst relativt til andre deler av styringssystemet, for å påvirke institusjonaliseringen av virksomhetsstyring for bærekraft. Tidligere studier finner at belønning benyttes sjeldent (Arjaliès & Mundy, 2013; Crutzen et al., 2017). Crutzen et al. (2017) fant at belønningssystemer benyttes i liten grad i bærekraftsarbeid ettersom det kan negativt påvirke ansattes indre motivasjon.

### *Administrativ styring*

Malmi og Brown (2008) forklarer administrativ styring som veiledende for atferd, fordi individer og grupper organiseres med hjelp av strukturer, regler og rutiner. Vi finner at toppledernes engasjement og Skift sitt fokus på at alle jobber er knyttet til bærekraft, bidrar til et gjennomsyrende bærekraftsfokus i hele organisasjonsstrukturen. Skift oppfordrer medlemsbedriftene til å integrere bærekraft i allerede eksisterende funksjoner, og de arbeider med bevisstgjøring av særlig økonomifunksjonens betydning for bærekraftsarbeid. Tidligere studier finner at flertallet av bedriftene de studerer har separate bærekraftsavdelinger med en



---

formell ledelsesstruktur for bærekraft (Crutzen et al., 2017; Arjaliès & Mundy, 2013). Vi finner at det er variasjoner i organisasjonsstruktur innad i medlemsbasen til Skift. Imidlertid påvirker Skift virksomhetsstyring for bærekraft på tvers av funksjoner innad i bedriftene ved å arrangere arenaer for ulike ansatte i medlemsbedriftene.

Interne regler og rutiner er en del av den administrative styringen (Malmi & Brown, 2008). Vi finner at Skift sine krav og forpliktelser fører til økt bevissthet, og til dels påvirker medlemsbedriftene til å endre interne regler og rutiner slik at forpliktelsene blir oppfylt. Crutzen et al. (2017) fant at samtlige bedrifter hadde regler og reguleringer tilknyttet bærekraft, eksempelvis i form av intern *code of conduct*. Skift stiller imidlertid ikke krav om endring av interne regler og rutiner, men påvirker medlemsbedriftene til å institusjonalisere virksomhetsstyring for bærekraft, og dermed også endre interne regler.

### 5.2.2 Studiens bidrag til virksomhetsstyring for bærekraft som en pakke

I den ovenstående diskusjonen studeres delene i rammeverket til Malmi og Brown (2008) hver for seg. Vi har sett på hvordan Skift sin påvirkning på hver av disse bidrar til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. Imidlertid betrakter Malmi og Brown (2008) virksomhetsstyringssystemet som en pakke, og de må derfor også studeres samlet.

Vi finner at Skift ikke involverer seg direkte i medlemsbedriftenes implementering av bærekraft i virksomhetsstyringen. De påvirker heller gjennom det arbeidet som gjøres i Skift. Det som har mest betydning for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft er bevisstgjøring og formalisering av klimaarbeidet, samt konkretisering av det operasjonelle arbeidet og den interne styringen gjennom Skift-notater, prosjekter og prinsipper. Vi finner videre at Skift sine få, men omfattende formelle krav til medlemskap påvirker, ettersom medlemmene er nødt til å ha kontroll på egen virksomhetsstyring for å gjennomføre klimarapporteringen som Skift krever. I tillegg har Skift sin engasjering av topplederne, og dermed indirekte engasjering av hele bedriften, betydning for den kulturelle styringen ved at bærekraftsfokuset blir gjennomsyrende i hele organisasjonsstrukturen. Crutzen et al. (2017) fant at bedrifter med omfattende formell styring har lite kulturell styring, mens bedrifter med omfattende kulturell styring har lite formell styring for bærekraft. Våre funn viser imidlertid at Skift sin påvirkning kan føre til at bedrifter utvikler og institusjonaliserer en komplett virksomhetsstyringspakke for bærekraft. Vi finner med andre ord at Skift påvirker både formell og kulturell styring i medlemsbedriftene, og at det er omfattende tilstedeværelse av begge typer styring.

Skift sitt fokus på toppledere gjør det hensiktsmessig å trekke inn innsikt fra litteraturen om endringsledelse. Hughes (2007) anser endringsledelse som et verktøy og en teknikk for virksomhetsstyring, og Nadler og Tushman (1990) finner at toppledelsen er en kritisk aktør for organisatoriske endringer. Vi finner at Skift engasjerer toppledere i klimaarbeidet og utviklingen av grønne løsninger, og at Skift påvirker toppledere til å operasjonalisere de konkrete rammeverkene og bærekraftig praksis i egne bedrifter. Hennestad (2009) fant at ledere skaper oppslutning rundt nye retninger, og at det er ledere som utøver endringsledelse som klarer å implementere nye retninger som en del av bedriftens daglige virksomhetsstyring. Videre påpeker Hennestad (2009) at det er nødvendig med kollektiv forståelse av endringer for at de skal få støtte og videre utvikling i bedriftene. Vi finner at Skift skaper felles forståelse gjennom å vise og dele konkrete eksempler fra virksomheter, samt inkludere eksperter på medlemsmøtene. Skift bidrar til å skape et felles referanseområde og begrepsforståelse i og på tvers av medlemsbedriftene. Vi finner at den felles forståelsen i kombinasjon med topplerengasjementet, kan bidra til at Skift påvirker institusjonaliseringen av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsbedriftene.

## 6. Konklusjon

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke *“Hvordan bidrar en feltaktør til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå?”*. For å besvare problemstillingen ble det stilt tre forskningsspørsmål.

Først stilte vi forskningsspørsmålet: *“Hva er den historiske bakgrunnen og forankringen til feltaktøren?”*. Vi finner at Skift er et nasjonalt initiativ med fokus på klima, som ble startet av initiativtakere fra næringslivet med utgangspunkt og forankring i nettverket Norge203040. Forløperen ble dannet på grunn av et opplevd behov for et nettverk som satt klima på dagsordenen hos toppledere. Skift ble etablert i 2019 som en videreutvikling av Norge203040, grunnet behov for en mer håndfast organisasjon med tydeligere eksternt kommunikasjon, samt en tettere kobling mellom nærings- og klimapolitikk. Skift er et resultat av ønsket om å samle eliten av klimaledere, samt ønsket om å realisere potensielle forretningsmuligheter i overgangen til et lavutslippssamfunn. Ved etableringen økte ambisjonsnivået i nettverket, noe som førte til en utvikling av medlemsbasen. Siden den gang har det vært tilvekst av bedrifter på tvers av ulike bransjer, og Skift består i dag av 47 medlemmer. Videre finner vi at sentrale initiativtakere har vært drivkraften bak etableringen og utviklingen av Skift. Initiativtakernes

---

internasjonale arbeidserfaring og utdanning, samt engasjement for klima, har hatt stor betydning for feltaktørens forankring og arbeid.

Deretter stilte vi forskningsspørsmålet: *“Hvordan arbeider feltaktøren for å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, og hvilken betydning har feltaktørens forankring i dette arbeidet?”*. Vi finner i henhold til Perkmann og Spicer (2008) sin typifisering at Skift utøver alle tre former for institusjonelt arbeid: politisk, teknisk og kulturelt. Formene benyttes i kombinasjon samt parallelt over tid, og de forsterker hverandre gjensidig. Innen det politiske arbeidet finner vi at Skift vektlegger uformelle retningslinjer fremfor formelle regler. Skift samler klimaledere gjennom relasjons- og nettverksbygging, og det er sosiale grenser for medlemskap, hvor medlemskap er forbeholdt de mest klimaambisiøse selskapene. Videre finner vi at nettverksbyggingen er et resultat av bevisstgjøring og engasjering av toppledere og politikere. Totalt sett bidrar det politiske arbeidet til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. For teknisk arbeid finner vi at Skift bidrar til å konkretisere klimaarbeid, og at samarbeidet med medlemsbedriftene om utarbeidelsen av klimaarbeidet fører til at rammeverkene og retningslinjene i større grad legitimeres og standardiseres fordi de benyttes operativt. Det bidrar til å skape kollektiv handling for bærekraftig utvikling, siden bedrifter lettere kan implementere virksomhetsstyring for bærekraft når det ikke lenger er like abstrakt. Innen det kulturelle arbeidet finner vi at Skift bidrar til institusjonalisering ved å påvirke et bredere publikum, gjennom synlighet i medier og inkludering av flere bransjer fra næringslivet. Videre finner vi at feltaktørens forankring og arbeid i stor grad er påvirket av forankringen til de viktigste initiativtakerne. Deres internasjonale erfaring, nettverk, og kompetanse fra næringslivet har vært viktig for relasjonsbyggingen i det politiske arbeidet, samt for å nå ut til et bredere publikum i det kulturelle arbeidet. I tillegg finner vi at initiativtakerne henter inn ressurser og kompetanse til det tekniske arbeidet fra sine stillinger og engasjement i næringslivet. Vi finner dermed at feltaktørens forankring har betydning for institusjonaliseringen av virksomhetsstyring for bærekraft.

Til slutt stilte vi forskningsspørsmålet *“Hvilken betydning har feltaktøren for institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft i medlemsbedriftene?”*. Medlemsbedriftene hadde bærekraft som en viktig del av sin agenda før medlemskapet i Skift. Vi finner at Skift ikke involverer seg direkte i medlemsbedriftenes virksomhetsstyring, men at de likevel påvirker bærekraftsarbeidet gjennom det arbeidet som gjøres i Skift. Vi finner at Skift har hatt påvirkning på særlig tre deler i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk: kulturell styring, planlegging og kybernetisk styring. For kulturell styring har Skift påvirkning særlig

---

fordi de engasjerer topplederne, som igjen påvirker organisasjonskulturen og atferden til de ansatte i medlemsbedriftene. For planlegging påvirker Skift strategi og spesielt kortsiktig planlegging, ved at målsettingene i medlemsbedriftene koordineres med rammeverkene og klimaarbeidet fra Skift. Innen kybernetisk styring har Skift direkte påvirkning på medlemsbedriftene bærekraftsrapportering og utvidelse av denne, noe som bidrar til å forbedre intern virksomhetsstyring for bærekraft. Vi identifiserer at Skift gjennom bevisstgjøring og konkretisering av klimaarbeidet påvirker institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft som helhet i medlemsbedriftene.

For å svare på den overordnede problemstillingen benytter vi innsikten fra de tre forskningsspørsmålene. Den viktigste innsikten er at Skift har reell påvirkning på institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft på organisasjonsnivå. Vi finner at Skift sitt samarbeid med medlemsbedriftene om det institusjonelle arbeidet, hvor de får være med og skape retningslinjer og rammeverk selv, har stor betydning for at de velger å implementere ny praksis. Videre finner vi at samarbeidet på tvers av bransjer gjør at praksisen for intern styring som utarbeides er relevant for flere bedrifter. Det fører til at flere bedrifter implementerer virksomhetsstyringen for bærekraft i sine styringssystemer. Oppsummert finner vi dermed at Skift ikke kun fungerer som en overordnet, politisk og strategisk aktør, men at de også bidrar til operasjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft.

Denne studien bidrar empirisk og teoretisk ved å studere hvordan en feltaktør bidrar til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. Studien gir følgende tre bidrag.

For det første bidrar vår studie både empirisk og teoretisk til SEA. Studien bidrar teoretisk til Burritt og Schaltegger (2010) ettersom den benytter et “inside-out” perspektiv, noe de etterlyser mer forskning om. Vi har studert de underliggende og interne styringsprosessene for SEA, og funnene våre indikerer at Skift bidrar til integrering av bærekraft i virksomhetsstyringen til medlemsbedriftene. Videre bidrar studien empirisk til Crutzen et al. (2017) ved at vi har studert informasjon om ulike deler av styringssystemet for bærekraft hos bedrifter i norsk kontekst. I tillegg bidrar våre funn til Crutzen et al. (2017) ettersom de etterlyser perspektiver fra toppledere og ledere i andre funksjoner i bedriften. Vi bidrar ved å intervju toppledere hvorav alle har tilknytning til bærekraftsarbeid, men likevel har ulike roller i Skift og medlemsbedriftene.

For det andre bidrar vår studie empirisk ved at vi har gjennomført en multi-level caseanalyse. Flere tidligere studier som Hayne og Free (2014) og Clune og O’Dwyer (2020) har kun studert

---

feltaktører, og dermed kun ett nivå. Vi bidrar ved å studere både feltaktørens arbeid og hvordan arbeidet påvirker virksomhetsstyringen og bærekraftsarbeidet til medlemsbedrifter.

For det tredje bidrar studien til Clune og O'Dwyer (2020) ved å gi et empirisk eksempel på en feltaktør i sentrum av feltet. Vi finner at Skift er en feltaktør i sentrum som har reell påvirkning på andre aktører, og at Skift dermed bidrar til institusjonaliseringen av en ny praksis innad feltet. Vår studie går i tillegg bredere enn studien til Clune og O'Dwyer (2020) ettersom vi studerer flere ulike bransjer, noe som står i kontrast til deres studie som kun ser på én bransje. Videre bidrar våre funn til Clune og O'Dwyer (2020) sin diskusjon av gjensidig samarbeid. De finner at det tilrettelegges for samarbeid gjennom konkurranse i form av rangeringer. Vi bidrar ved at vi finner at det ikke er behov for slik konkurranse for å skape gjensidig samarbeid for institusjonalisering av nye praksiser.

## 7.1 Videre forskning

I takt med et økt fokus på forskning innen SEA vil det være sentralt med ytterligere forskning innen dette feltet. Studien presenterer derfor tre forslag til videre forskning.

Denne casestudien gir innsikt i en feltaktørs påvirkning innad et felt, og bidrar til litteraturen innen SEA. Det er imidlertid behov for ytterligere empirisk forskning for å øke forståelsen for virksomhetsstyring for bærekraft. Vår studie er et enkelt-case, og det er behov for å studere og sammenligne flere feltaktører og deres samlede påvirkning på institusjonalisering i et felt. Casestudien kan dermed anses som et utgangspunkt for en større fler-case studie.

Videre er det behov for flere og mer omfattende studier som benytter et "inside-out" perspektiv ved å studere påvirkningen en feltaktør har på styringssystemer. Vi har bare sett på feltaktørens påvirkning på styringssystemene til to av medlemsbedriftene. Det er derfor hensiktsmessig med ytterligere empirisk innsikt om feltaktørers påvirkning på flere bedrifters styringssystem.

I tillegg er studien begrenset til norsk kontekst, men det kan være nyttig med lignende studier fra andre geografiske områder for å sammenligne institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. Vi håper at casestudien kan inspirere til videre forskning om SEA, siden innsikt i virksomhetsstyring for bærekraft er nødvendig for å skape et mer bærekraftig samfunn.

---

## Litteraturliste

Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757.

Adams, C. A. & Larrinaga-González, C. (2007). Engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 333-355.

Alhaddi, H. (2015). Tripple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.

Amsler, S. S. (2009). Embracing the Politics of Ambiguity: Towards a Normative Theory of "Sustainability". *Capitalism Nature Socialism*, 20(2), 111-125.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

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, 284-300.

Battilana, J. & D'Aunno, T. (2009). *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. (1. utgave). New York: Cambridge University Press.

Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.

Bebbington, J. & Thomson, I. (2013). Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing. *Management Accounting Research*, 24, 277-283.

Bebbington, J. & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals. An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2-24.

Bebbington, J., Russell, S., & Thomson, I. (2017). Accounting and sustainable development: Reflections and propositions. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 21-34.

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.

- 
- Brown, J. & Michael, F. (2006). Approaches and Perspectives in Social and Environmental Accounting: an Overview of the Conceptual Landscape. *Business Strategy and the Environment*, 15, 103-117.
- Burritt, R. L. & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829-846.
- Campbell, D. J. (2000) Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosures in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969-1997. *Accounting Forum*, 24(1), 80-100.
- Chung, J. & Cho, C. H. (2018). Current Trends within Social and Environmental Accounting Research: A Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(2), 207-239.
- CICERO. (2015, 16. desember). Parisavtalen - hva ble egentlig vedtatt? Hentet fra [https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/parisavtalen-hva-ble-egentlig-vedtatt?utm\\_source=apsis-anp-3&utm\\_medium=email&utm\\_content=unspecified&utm\\_campaign=unspecified](https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/parisavtalen-hva-ble-egentlig-vedtatt?utm_source=apsis-anp-3&utm_medium=email&utm_content=unspecified&utm_campaign=unspecified) [Nedlastet 22.11.21].
- 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, 1-25.
- Colwell, S. R. & Joshi, A. W. (2013). Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *Business Strategy and the Environment*, 22, 73-91.
- Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 414-432.
- Contrafatto, M. & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*, 24, 349-365.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.

- 
- Corsi, K. & Arru, B. (2021). Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29-56.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches* (4. utgave). London: SAGE Publications.
- 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.
- 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.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Institutional patterns and organizations: *Culture and environment*, 1, 3-22.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48, 147-160.
- Ditillo, A. & Lisi, I. E. (2016). Exploring Sustainability Control Systems' Integration: The Relevance of Sustainability Orientation. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 125-148.
- Doren, D., Runhaar, H., Raven, R. P. J. M., Giezen, M. & Driessen, P. P. J. (2020). Institutional work in diverse niche contexts: The case of low-carbon housing in the Netherlands. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 116-134.
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694.
- EC Europe. (2021a, 23. november). A European green deal. Striving to be the first climate-neutral continent. Hentet fra [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) [Nedlastet 23.11.21]
- EC Europe. (2021b, 23. november). Delivering the European Green Deal. Hentet fra [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en) [Nedlastet 23.11.21]



---

FN-sambandet. (2021a, 28. oktober). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> [Nedlastet 22.11.21]

FN-sambandet. (2021b, 21. oktober). FNs bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> [Nedlastet 22.11.21]

FN-sambandet. (2021c, 22. oktober). Parisavtalen. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen> [Nedlastet 22.11.21]

Galpin, T., Whittington, J. L. & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.

Golden-Biddle, K. & Locke, K. (1993). Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince. *Organization Science*, 4(4), 595–616.

Gray, R. & Laughlin, R. (2012). It was 20 years ago today. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 228-255.

Gray, R. H. & Milne, M. (2002). Sustainable Reporting: Who's Kidding Whom? *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 81(6), 66-74.

Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction i Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. Utgave, s. 1-47). London: SAGE Publications.

Hayne, C. & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 309-330.

Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen - en liminell utfordring. *Magma*, 35-43.

Hoffman, A. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S Chemical Industry. *Academy of Management journal*, 42(4), 351-371.

Hughes, M. (2007). The Tools and Techniques of Change Management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37-49.

- 
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave). Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P., A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* (2. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma.* (6), 18-30.
- Lahn, B. (2021, 29. november). Parisavtalen. Hentet fra <https://snl.no/Parisavtalen> [Nedlastet 22.11.21]
- Lawrence, T. & Suddaby, R. (2006) Institutions and Institutional Work i Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B & Nord, W. R. (Red.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2. utgave). London: Sage Publications.
- Lawrence, T. B., Leca, B. & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). Introduction: theorizing and studying institutional work i Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (Red.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lueg, R., Pedersen, M.M, & Clemmensen, S.N. (2015). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model – A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344-359.
- Lueg, R. & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34, 158-171.
- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 559-566.
- Lukka, K. & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 462-477.
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), 1308-1338.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

- 
- Meidell, A. & Kaarbøe, K. (2017). Institutional work and embedded agency: the institutionalization of Enterprise Risk Management in a large, global, oil and gas company, 1-38.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miljødirektoratet. (2021a, 3. september). EUs klimapakke får stor betydning for Norge. Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/fagmeldinger/2021/september-2021/eus-klimapakke-far-stor-betydning-for-norge/> [Nedlastet 11.12.21]
- Miljødirektoratet. (2021b, 20. august). Miljømål 5.2. Hentet fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/miljomal/klima/miljomal-5.2/> [Nedlastet 11.12.21]
- Modell, S. (2015). Making institutional accounting research critical: dead end or new beginning? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(5), 773-808.
- Morsing, M. & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance*, 9(1), 83-99.
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of Social Research. Qualitative and Quantitative Approaches* (2. utgave). Boston: Pearson Education, Inc.
- NHO. (2021, 5. april). Tall og fakta om internasjonal handel og samarbeid. Hentet fra <https://www.nho.no/analyse/tall-fakta-internasjonalt-handel-samarbeid/> [Nedlastet 24.11.21]
- Nieto, J., Carpintero, Ó. & Miguel, L.J. (2018). Less than 2°C? An Economic-Environmental Evaluation of the Paris Agreement. *Ecological Economics*, 146, 69-84.
- Norris, G. & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36, 173-196.

---

Opara, M., Okafor, O. N. & Ufodike, A. (2021). Invisible actors: Understanding the micro-activities of public sector employees in the development of public-private partnerships in the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 1-42.

Perkmann, M. & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6), 811-844.

Regnskapsloven (1998). *Lov om årsregnskap* (LOV-1998-07-17-56). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56> [Nedlastet 22.11.21].

Riccaboni, A. & Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130-144.

Rivas, S., Urraca, R., Bertoldi, P. & Thiel, C. (2021). Towards the EU Green Deal: Local key factors to achieve ambitious 2030 climate targets. *Journal of Cleaner Production*, 320, 1-11.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utgave). Essex: Pearson.

Schaltegger, S. & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45, 375-384.

Sending, O.J., Bang, G., Melchios, A., Spets, A., Svendsen, Ø., Sverdrup, U., Øverland, I. (2021). *EUs grønne giv – implikasjoner for norsk europapolitikk* (NUPI – Rapport 7/2021). Norsk Utenrikspolitisk Institutt. Hentet fra <https://www.nupi.no/en/Publications/CRISStin-Pub/EUs-groenne-giv-implikasjoner-for-norsk-europapolitikk> [Nedlastet 11.12.21]

Silvola, H. & Vinnari, E. (2021). The limits of institutional work: a field study on auditors' efforts to promote sustainability assurance in a trust society. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 1-30.

Simons, R. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Skift. (2021) Hentet fra <https://www.skiftnorge.no> [Nedlastet 03.09.21]

Slager, R., Gond, J-P. & Moon, J. (2012). Standardization as Institutional Work: The Regulatory Power of a Responsible Investment *Organization Studies*, 33(5-6), 763-790.

- 
- Stacchezzini, R., Melloni, G. & Lai, A. (2016). Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*, 136, 102-110.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- UN. (1987, 4. august). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Hentet fra <https://digitallibrary.un.org/record/139811#record-files-collapse-header> [Nedlastet 22.11.21]
- UNGC. (2020, 27. oktober). Ny FN-rapport: Et samlet næringsliv må gire opp med flere konkrete tiltak for å nå Parisavtalen. Hentet fra <https://globalcompact.no/ny-fn-rapport-et-samlet-naeringsliv-ma-gire-opp-med-flere-konkrete-tiltak-for-a-na-parisavtalen/> [Nedlastet 22.11.21]
- Villiers, C., Rouse, P. & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 78-85.
- Wijethilake, C. & Ekanayake, A. (2018). Proactive Strategic Responses to Corporate Sustainability Pressures: A Sustainability Control System Framework. *Advances in Management Accounting*, 30, 129-173.
- Wooten, M. & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future i Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. Utgave, s. 130-149). London: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5. utgave.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. M. & Hinings, C. R. B. (2017). Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. *Academy of Management Annals*, 11(1), 391-450.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as Institutions. *Sociology of Organizations*, 2, 1-47.

## Appendix

### Appendix A – Oversikt av intervjuene

Intervju-objekt	Organisasjon	Stillingsnivå	Beskrivelse	Dato	Varighet
1	Skift	Leder	Primært strategisk og operativt ansvar, samt kontakt med medlemmer.	28.10.2021	58 min
2	Skift	Initiativtaker	Initiativtaker og aktiv bidragsyter i Skift.	28.10.2021	56 min
3	Skift	Ansatt	Ansatt i administrasjonen til Skift, med fokus på kommunikasjonsarbeid.	03.11.2021	57 min
4	Zero	Representant	Tidligere lederposisjon i Zero, med ansvar for politisk innhold og kommunikasjon.	26.10.2021	54 min
5	Medlemsbedrift 1 (Alfa)	Konsern-direktør	Primært strategisk og operativt ansvar for kommunikasjon og bærekraft.	26.10.2021	56 min
6	Medlemsbedrift 2 (Beta)	CEO	Ansvarlig for daglig drift og organisering av bransjeforeningen	01.11.2021	61 min
7	Medlemsbedrift 2 (Beta)	Nestleder	Primært ansvar for næringspolitikk, kommunikasjon og bærekraft.	04.11.2021	53 min

## Appendix B – Intervjuguide

<i>Åpningsspørsmål/intervjuobjektets forankring i tidligere strukturer:</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kan du for opptaket si fullt navn og stillingstittel?</li> <li>2. Kan du fortelle kort om utdanning- og yrkesbakgrunn?</li> <li>3. Kan du fortelle kort om din nåværende stilling?</li> <li>4. Hvordan ble du opptatt av bærekraft?</li> </ol>
<b>Historie/forankring i tidligere strukturer</b>
<i>Initiativtaker, leder og ansatt</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva er motivasjonen (historien) bak opprettelsen av organisasjonen Skift?</li> <li>2. Hvem var initiativtakerne bak Skift?</li> <li>3. Hvordan gikk den prosessen til? Enkelt/vanskelig å få gehør for bærekraft i næringslivet?</li> <li>4. Hvordan har synet på bærekraft endret seg i næringslivet?</li> <li>5. Hva vil du si er de største endringene med hvordan Skift arbeider med bærekraft i dag sammenlignet med da dere begynte?</li> <li>6. Hvorfor er Skift en viktig organisasjon for næringslivet og samfunnet generelt for å oppnå klimamålene? Hva er det som skiller Skift fra liknende organisasjoner?</li> <li>7. Hva har din rolle vært i utviklingen av Skift? Hvordan tror du at din bakgrunn og tidligere erfaringer har påvirket hvordan Skift har blitt formet som organisasjon?</li> </ol>
<i>Representant fra Zero</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva er motivasjonen (historien) bak opprettelsen av organisasjonen Skift?</li> <li>2. Hvem var initiativtakerne bak Skift?</li> <li>3. Kan du fortelle om koblingen mellom ZERO og Skift?</li> <li>4. Hvordan har synet på bærekraft endret seg i næringslivet?</li> <li>5. Hva vil du si er de største endringene med hvordan Skift arbeider med bærekraft i dag sammenlignet med da de begynte?</li> <li>6. Hvorfor er Skift en viktig organisasjon for næringslivet og samfunnet generelt for å oppnå klimamålene? Hva er det som skiller Skift fra liknende organisasjoner?</li> </ol>
<i>Medlemsbedrifter</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Når ble bærekraft noe man begynte å snakke om i Alfa/Beta?</li> <li>2. Hvordan gikk den prosessen til? Enkelt/vanskelig å få gehør for bærekraft?</li> <li>3. Hva vil du si er de største endringene med hvordan Alfa/Beta arbeider med bærekraft i dag sammenlignet med da dere begynte? Har initiativet mottatt støtte internt?</li> <li>4. Er det noen hendelser du vil trekke frem som viktige for bærekraftsarbeidet deres?</li> <li>5. Hvorfor er Skift en viktig organisasjon for næringslivet og samfunnet generelt for å oppnå klimamålene? Hva er det som skiller Skift fra liknende organisasjoner?</li> <li>6. Hvordan har synet på bærekraft endret seg hos Alfa/Beta?</li> <li>7. Hva slags ressurser dere har hatt tilgjengelig for bærekraftsarbeid?</li> </ol>
<b>Institusjonelt arbeid:</b>
<i>Initiativtaker, leder og ansatt</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil dere beskrive samarbeidet med medlemsbedriftene?</li> <li>2. Hvordan påvirker medlemskapet i Skift arbeidet med bærekraft hos medlemsbedriftene?</li> <li>3. Hvordan arbeider Skift med rammer, regler eller reguleringer for å påvirke utviklingen av bærekraftig praksis hos deres medlemsbedrifter?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan opplever du at medlemsbedriftene mottar dette? Gjennomfører de endringer, fungerer det? Ser dere spesifikke resultater?</li> </ol> </li> <li>4. Hvordan definerer dere grenser for hva medlemsbedriftene skal jobbe med på egenhånd, og hva Skift er inkludert i?</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Hvordan benytter medlemsbedriftene rammeverkene utarbeidet av Skift?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Er medlemsbedriftene involvert i utarbeidelsen?</li> </ol> </li> <li>6. Hvordan påvirker medlemskapet i Skift medlemsbedriftene sine verdier og atferd knyttet til bærekraft?</li> <li>7. Hvordan vil du beskrive rollen Skift har overfor sine medlemsbedrifter?</li> <li>8. Har Skift påvirkning/betydning for ytterlige virksomheter?</li> <li>9. Hvordan arbeider Skift for å skape et felles syn blant medlemsbedrifter når det kommer til bærekraftige utfordringer og nødvendige handlinger?</li> </ol>
<i>Representant fra Zero</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan påvirker medlemskapet i Skift arbeidet med bærekraft hos medlemsbedriftene?</li> <li>2. Hvordan arbeider Skift med rammer, regler eller reguleringer for å påvirke utviklingen av bærekraftig praksis hos deres medlemsbedrifter?</li> <li>3. Er det spesifikke reguleringer, plakater/prinsipper utarbeidet av Skift som i dine øyne skiller seg ut i form av gjennomslagskraft i næringslivet?</li> <li>4. Fra ditt perspektiv, hvordan benytter og eventuelt adapterer medlemsbedriftene rammeverkene utarbeidet av Skift?</li> <li>5. Hvordan påvirker medlemskapet i Skift medlemsbedriftene sine verdier og atferd knyttet til bærekraft?</li> <li>6. Hvordan vil du beskrive rollen Skift har overfor sine medlemsbedrifter?</li> <li>7. Hvordan arbeider Skift for å skape et felles syn blant medlemsbedrifter når det kommer til bærekraftige utfordringer og nødvendige handlinger?</li> </ol>
<i>Medlemsbedrifter</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil dere beskrive samarbeidet med Skift?</li> <li>2. Hvordan påvirker medlemskapet i Skift arbeidet deres med bærekraft?</li> <li>3. I hvilken del av Alfa/Beta er arbeidet til Skift særlig relevant?</li> <li>4. Hva er de største endringene i bærekraftsarbeidet deres etter dere ble medlem av Skift?</li> <li>5. Er det noen rammer, regler eller reguleringer fra Skift som har påvirket utviklingen av bærekraftig praksis hos dere?</li> <li>6. Hvordan definerer dere grenser for hva Alfa/Beta skal jobbe med på egenhånd, og hva dere eventuelt inkluderer Skift i?</li> <li>7. Bruker dere spesifikke rammeverk fra Skift? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>8. Hvordan påvirker medlemskapet i Skift deres verdier og atferd knyttet til bærekraft?</li> <li>9. Hvordan vil du beskrive rollen Skift har overfor Alfa/Beta?</li> </ol>
<b>Virksomhetsstyring og bærekraft (SEA)</b>
<i>Initiativtaker, leder og ansatt</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fra ditt perspektiv, i hvor stor grad vil du si bærekraft er integrert i medlemmers kultur?</li> <li>2. I hvilken grad påvirker Skift medlemmers forståelse av bærekraft og virksomhetsstyring?</li> <li>3. Hvordan er bærekraft en del av medlemmers organisasjonsstruktur? Har Skift påvirket?</li> <li>4. Hvordan er bærekraft en del av medlemmers interne regler og rutiner? Har Skift påvirket?</li> <li>5. Hvordan er bærekraft en del av medlemmers strategi? Har Skift påvirket?</li> <li>6. Hvordan er bærekraft en del av medlemmers langsiktige og kortsiktige planer? Har Skift påvirket?</li> <li>7. Hvordan arbeider medlemmer med prestasjoner og resultater knyttet til bærekraft?</li> <li>8. I hvilken grad deler medlemmer bærekraftsinformasjon med interessenter? Har Skift påvirket?</li> <li>9. I hvor stor grad har medlemmer budsjetter, prognoser og KPIer for bærekraft? Har Skift påvirket?</li> <li>10. Er bærekraft en del av bonussystemet hos medlemsbedriftene? Har Skift påvirket?</li> </ol>



<p>11. Hvilken innvirkning tenker du felles møter for lederne i medlemsbedriftene har for implementeringen av bærekraftstiltak?</p> <p>12. Hva legger du i at Skift omtales som en gjøretank heller enn en tenketank?</p> <p>13. Hva mener du er viktig for å skape felles handlinger og forståelse for bærekraftig styringspraksis? Hvordan bidrar Skift til det du her mener er viktig?</p>
<p><i>Representant fra Zero</i></p>
<p>1. Hvilken innvirkning tenker du felles møter for lederne i medlemsbedriftene har for implementeringen av bærekraftstiltak?</p> <p>2. Hva legger du i at Skift omtales som en gjøretank heller enn en tenketank?</p> <p>3. Hva mener du er viktig for å skape felles handlinger og forståelse for bærekraftig styringspraksis? Hvordan bidrar Skift til det du her mener er viktig?</p>
<p><i>Medlemsbedrifter</i></p>
<p>1. I hvor stor grad vil du si bærekraft er integrert i Alfas/Betas kultur?</p> <p>2. I hvilken grad har Skift påvirket Alfas/Betas forståelse av bærekraft og virksomhetsstyring?</p> <p>3. Hvordan er bærekraft en del av deres organisasjonsstruktur? Har Skift påvirket? Hvordan?</p> <p>4. Hvordan er bærekraft en del av deres interne regler og rutiner? Har Skift påvirket?</p> <p>5. Hvordan er bærekraft en del av deres strategi? Har Skift påvirket?</p> <p>6. Hvordan er bærekraft en del av deres langsiktige og kortsiktige planer? Har Skift påvirket?</p> <p>7. Hvordan arbeider dere med prestasjoner og resultater knyttet til bærekraft?</p> <p>8. I hvilken grad deler dere bærekraftsinformasjon med interessenter? Har Skift påvirket?</p> <p>9. I hvor stor grad har dere budsjetter, prognoser og KPIer for bærekraft? Har Skift påvirket?</p> <p>10. Er bærekraft en del av bonussystemet? Har Skift påvirket?</p> <p>11. Hvilken innvirkning tenker du felles møter for lederne i medlemsbedriftene har for implementeringen av bærekraftstiltak?</p> <p>12. Hva legger du i at Skift omtales som en gjøretank heller enn en tenketank?</p> <p>13. Hva mener du er viktig for å skape felles handlinger og forståelse for bærekraftig styringspraksis? Hvordan bidrar Skift til det du her mener er viktig?</p>

---

## Appendix C – Dokumentmateriale

#	Navn	Dokumenttype
1	Årsrapport 2015 for Norge 203040	Offentlig dokument
2	Pressemelding 2019	Offentlig dokument
3	Samarbeidsavtale	Internt dokument
4	Årsrapport 2019 for Skift	Offentlig dokument
5	Årsrapport 2020 for Skift	Offentlig dokument
6	Bærekraftsrelatert informasjon fra virksomhetens hjemmeside (2021)	Offentlig dokument
7	Podkast 2019	Offentlig dokument

---

## Appendix D – Samtykkeerklæring

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Utvikling av bærekraft og virksomhetsstyring». I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse innebærer.

### Formål

- Studien er en dybdestudie som vil undersøke hvordan ulike aktører og hendelser har påvirket hvordan bærekraft og virksomhetsstyring har utviklet seg i Norge over tid. Studien vil også analysere hva slags implikasjoner utviklingen har hatt for norske virksomheter.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningscenteret *Centre for Sustainable Business* ved NHH er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Aktøren er valgt gjennom en bevisst utvalgsprosess hvor aktørens erfaring fra bærekraft, virksomhetsstyring og næringsliv.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av en eller flere av oss i forskergruppen. Intervjuets varighet er anslått til 45-90 minutter. Vi vil ta lydopptak av intervjuet, og i ettertid transkribere innholdet i lydfilen.

Intervjuet vil i hovedsak dreie seg om din erfaring med utviklingen av bærekraft i norsk næringsliv.

I de tilfeller det er relevant vil vi også samle inn skriftlig dokumentasjon (sekundærkilder) som du måtte ønske å dele med oss i intervjuet.

### Det er frivillig å delta

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

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene som samles gjennom denne studien, skal ikke benyttes til andre formål. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun prosjektgruppen vil ha tilgang til opplysningene vi har samlet inn. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Din deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i fremtidige publikasjoner basert på studien.

---

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen skjer ved utgangen av 2026.

### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Norges Handelshøyskole (NHH) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- PhD-student Anna Eitrem via [REDACTED]
- Veileder Anita Meidell via [REDACTED]
- Vårt personvernombud: [REDACTED]

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Isabel Elin Myrdal og Line Knutsen og Anna Eitrem

---

## Samtykkeerklæring

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

Å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Appendix E – 10 prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen

<b>1</b>	Styrk kompetansen og eierskapet til bærekraft i økonomifunksjonen	<i>Vi vil styrke økonomifunksjonens kompetanse og eierskap til klima og bærekraft ved å synliggjøre sammenhengen mellom finansiell og ikke-finansiell verdiskapning.</i>
<b>2</b>	Synliggjør økonomifunksjonens rolle i bærekraftsarbeidet	<i>Vi vil synliggjøre økonomenes viktige rolle i det grønne skiftet, både når det gjelder risiko og mulighetsrom, og definere roller som skal ha ansvar for å lede endringsarbeidet. Vi vil vurdere modenheten i egen avdeling og gapet mellom dagens situasjon og ønsket resultat, og iverksette tiltak deretter.</i>
<b>3</b>	Integrer bærekraft i virksomhetsstyringen	<i>Vi vil bidra til at klima og bærekraft integreres i virksomhetsstyringen. Vi skal etablere prosesser, KPI-er og rapportering for bærekraftsmål og bidra til at investeringer kanaliseres til områder som gir bærekraftig verdiskapning.</i>
<b>4</b>	Rapporter etter anerkjente rammeverk	<i>Rapportering etter anerkjente rammeverk bidrar til å strukturere bærekraftsrapporteringen og til at resultatene av bærekraftsarbeidet kan sammenlignes og analyseres. Vi vil benytte rammeverk og standarder som er tilpasset behovene til egen virksomhet.</i>
<b>5</b>	Sørg for å heve kvaliteten på ikke-finansiell informasjon	<i>Vi erkjenner at våre data som synliggjør ikke-finansiell verdiskapning kan bli mer fullstendige. Vi vil bruke kompetansen vår til å øke kvalitet og fullstendighet på ikke-finansielle data og informasjon, slik at stadig mer relevant informasjon om virksomheten kan revideres og verifiseres.</i>
<b>6</b>	Synliggjør sammenhengen mellom klimarisiko og finansiell informasjon	<i>Klimarisiko påvirker virksomhetens finansielle rapportering. Vi vil bidra til å gi opplysninger om denne risikoen og effekten på regnskapsmessige verdier. Vi vil også bidra med å beregne potensielle fremtidige finansielle effekter som følge av klimarelaterte risikoer.</i>
<b>7</b>	Stryk samhandlingen mellom økonomifunksjonen og bærekraftsansvarlige	<i>Vi vil bidra til økt samhandling og gode arbeidsprosesser som sikrer en konsistent tilnærming til klima og bærekraft. Vi vil bidra til å fjerne eventuelle siloer mellom økonomifunksjonen og bærekraftsansvarlige i virksomheten.</i>
<b>8</b>	Benytt økonomifunksjonen i verdikjedeanalyser	<i>Leverandører og forbrukere er våre mest sentrale samarbeidspartnere for en bærekraftig virksomhet. Vi vil derfor utnytte økonomens sterke forståelse for investerings- og scenarioanalyse, og gjennom analysene øke kunnskapen vår om hvordan våre verdikjeder påvirker natur og klima.</i>
<b>9</b>	Benytt økonomens kunnskap i EU-taksonomien	<i>EU-taksonomien for bærekraftige aktiviteter og tilhørende måltall vil påvirke virksomhetens finansieringsmuligheter. Vi vil bruke økonomifunksjonens forståelse for regnskapspråk og investeringsanalyser for å sikre en god risikovurdering og tilpasning til nye rapporteringskrav i selskapet.</i>
<b>10</b>	Styrk kommunikasjon mot investorer og finansielle institusjoner	<i>Vi vil etablere en sterkere kobling mellom økonomifunksjonens bærekraftsarbeid og ansvarlige for kontakt med eiere og investorer. Vi vil lage en kobling mellom klima- og bærekraftsrisiko, ikke-finansiell og finansiell rapportering, og det som kommuniseres til virksomhetenes eiere.</i>

Tabell 4 - 10 prinsipper for bærekraft i økonomifunksjonen (<https://www.gronneokonomer.no>)