



# Styringsystemer for bærekraftig utvikling

*En kvalitativ studie av fire norske kraftselskaper*

**Rikke Kristine Skofteby & Tiril Grøtta Myklebust**

**Veileder: Lars Arvei Moen**

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Hovedprofil i Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

## Sammendrag

Den overhengende klima- og energikrisen skaper urolighet i verdensbildet. Skiftende klimatiske forhold, politikk, internasjonale konflikter og knapphet på energi påvirker hvordan kraftselskaper gjør tilpasninger for fremtiden. Energisektoren er ansvarlig for rundt tre fjerdedeler av de globale klimagassutslippene, hvilket forsterker behovet for at kraftselskaper tilpasser seg klimaendringene (Statkraft, u.å.). Formålet med studien er å undersøke hvordan selskaper utformer styringssystemer for en bærekraftig utvikling. Kraftbransjen er valgt spesifikt for å kaste lys over tema. Studien bidrar til eksisterende forskning ved å adressere styringselementer som tenderer å fremme eller hemme selskaper i å nå bærekraftige mål.

Utredningen er gjennomført som en multippel casestudie, hvor innsikt fra norske kraftselskaper utgjør datagrunnlaget. Metoden baserer seg på kvalitative intervjuer med informanter fordelt på fire selskaper. Gjennom bearbeidelse av data identifiserte vi en rekke funn som beriker forståelsen på feltet. Sentrale styringselementer er adressert, og fremgår som et viktig bidrag til forskningen om hvordan bærekraftig utvikling oppnås gjennom bruk av styringssystemer.

Relatert til bærekraft finner vi at styringssystemer bør inkludere formelle og uformelle styringsverktøy. Studien konkluderer med at de uformelle styringskontrollene som felles verdier, normer, etiske retningslinjer og bedriftskultur har størst påvirkning på bærekraftsrelatert atferd. Videre understreker vi viktigheten av at selskaper inkluderer ikke-finansielle måltall i styrende dokumenter. Dette fordrer gode systemer og prosesser hvor måltall kan følges opp og vurderes effekter av over tid. Velutviklede systemer for rapportering og måling av bærekraftsdata fremkommer imidlertid som en vesentlig styringsutfordring. Studien understøtter hvordan en kombinasjon av styringsverktøy er nødvendig for å skape synergier, videre fremhever vi elementer av hvordan disse kan utnyttes effektivt for å øke bedriftens bærekraft.

Studien foreslår en typologi av styringsmekanismer som tenderer å fremme eller hemme bærekraftig utvikling i selskaper. Videre understreker forskningen viktigheten av at selskaper utformer styringssystemer som møter det økte behovet for bærekraftig utvikling.

---

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er et selvstendig arbeid som utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofil Økonomisk Styring (*Business Analysis and Performance Management*).

Dagens klima- og energikrise har inspirert oss til å utforske hvordan kraftselskaper møter det økte behovet for bærekraft. Formålet med utredningen har vært å utvide forståelse for hvordan styringssystemer kan utformes for å støtte en bærekraftig utvikling i selskaper. På bakgrunn av krisetilstander har samspillet mellom klima, energi og bærekraft blitt høyaktuelt. Dette bidrar til at tema oppleves både viktig og tidsriktig å skrive om. Arbeidet med masteroppgaven har inspirert oss og bidratt med verdifull erfaring som vi tar med oss videre på fremtidens yrkesvei.

Vi ønsker å uttrykke stor takknemlighet til vår veileder, Lars Arvei Moen. Takk for at du hele veien har trodd på oss, vært tilgjengelig når spørsmål har oppstått og utfordret oss til å levere bedre. Din tilstedeværelse og engasjement har hatt stor betydning for vårt arbeid, og motivert oss til å yte vårt beste. Takk til informantene som stilte opp for oss, og som gledelig delte av sine erfaringer. Dere har beriket oppgaven med verdifull innsikt. Til slutt vil vi rette en takk til forelesere og medstudenter ved NHH - studietiden hadde ikke vært den samme uten dere.

Norges Handelshøyskole  
Bergen, desember 2022

---

Rikke Kristine Skofteby

---

Tiril Grøtta Myklebust

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 BAKGRUNN OG BEHOV FOR FORSKNING</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 AVGRENSNING</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 OPPGAVENS STRUKTUR</b> .....	<b>11</b>
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 BEGREPSAVKLARING</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 <i>Bærekraft</i> .....	12
2.1.2 <i>Virksomhetsstyring</i> .....	14
2.1.3 <i>Styringsystemer</i> .....	15
2.1.4 <i>Bærekraftig styringsystem</i> .....	17
<b>2.2 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 <i>Levers of Control</i> .....	18
2.2.2 <i>Styringspakke</i> .....	22
<b>2.3 TEORETISK POSISJONERING</b> .....	<b>28</b>
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 FORMÅL MED STUDIEN</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 FORSKNINGSDESIGN</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3 FORSKNINGSSTRATEGI</b> .....	<b>31</b>
<b>3.4 HOVEDSTEG I FORSKNINGEN</b> .....	<b>32</b>
3.4.1 <i>Litteraturgjennomgang</i> .....	33
3.4.2 <i>Multippel casestudie</i> .....	33
3.4.3 <i>Analyse av casestudien</i> .....	37
<b>3.5 VURDERING AV FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>38</b>
3.5.1 <i>Validitet</i> .....	38
3.5.2 <i>Reliabilitet</i> .....	40
<b>3.6 FORSKNINGSETIKK</b> .....	<b>42</b>
<b>4.0 EMPIRISKE FUNN</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 UTFORDRINGER I KRAFTBRANSJEN</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2 GRØNN OMSTILLING</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3 PLANLEGGING</b> .....	<b>50</b>
<b>4.4 KYBERNETISK KONTROLL</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5 BELØNNING OG KOMPENSASJON</b> .....	<b>54</b>
<b>4.6 ADMINISTRATIV KONTROLL</b> .....	<b>57</b>

---

4.6.1 Kommunikasjon .....	60
4.6.2 Behov for kompetanse.....	61
<b>4.7 KULTURELL STYRING .....</b>	<b>62</b>
<b>4.8 OPPSUMMERING FUNN .....</b>	<b>64</b>
<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 STYRINGSVERKTØY SOM FREMMER EN BÆREKRAFTIG UTVIKLING .....</b>	<b>66</b>
5.1.1 Administrativ styring .....	66
5.1.2 Kultur for bærekraft.....	68
5.1.3 Velutviklede belønningssystemer .....	70
5.1.4 Planlegging.....	71
<b>5.2 STYRINGSVERKTØY SOM HEMMER EN BÆREKRAFTIG UTVIKLING .....</b>	<b>72</b>
5.2.1 Måleproblemer og rapportering.....	73
5.2.2 Belønningssystemer og treffsikre KPIer .....	74
5.2.3 Behov for kompetanse.....	75
5.3.4 Manglende bevisstgjøring.....	77
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....</b>	<b>83</b>
<b>6.2 BEGRENSNINGER VED FORSKNINGEN.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>85</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>87</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>98</b>
VEDLEGG 1: SAMTYKKEERKLÆRING.....	98
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	102

## FIGUROVERSIKT

FIGUR 1. "LEVERS OF CONTROL" – ROBERT SIMONS (1995) .....	19
FIGUR 2. "MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AS A PACKAGE" – MALMI & BROWN (2008).....	23
FIGUR 3. HOVEDSTEG I FORSKNINGEN. ....	32

## TABELLOVERSIKT

TABELL 1. STYRINGSELEMENTER SOM FREMMER ELLER HEMMER EN BÆREKRAFTIG UTVIKLING.....	65
--	----

---

## 1.0 Introduksjon

Vi går et helelektrisk samfunn i møte, og det globale energisystemet møter et smertelig press fra omverdenen. Elektrifisering øker i flere industrier, hvilket bidrar til å øke det totale kraftbehovet. På toppen av dette opplever verden krig mellom Russland og Ukraina, noe som har medført knapphet på energi, samt skyhøye og volatile priser på gass og strøm. Resultatet er energikrise i Europa.

Mangel på energi er med på å tydeliggjøre hvor sårbart energisystemet er, og behovet for å bli mer selvforsynt øker. Samtidig stiller myndigheter og internasjonale organisasjoner stadig strengere krav til at virksomheter tar de økende klimautfordringene på alvor. Europas grønne giv skaper økte forventninger om kraftselskapers bidrag for et grønnere og mer rettferdig samfunn. Konsekvensene av energi- og klimakrisen er mange, blant annet behov for økt produksjon av fornybar energi, dramatisk oppgang i energipriser og økonomiske utfordringer for vinteren som møter oss. Dette legger press på kraftselskapers evne til å agere på endringer i omgivelsene og muligheter til å sørge for energisikkerhet. Situasjonen medfører et økende behov for å implementere styringssystemer som fremmer verdiskapning og bærekraftig utvikling. For kraftselskaper innebærer dette styringssystemer som bidrar til langsiktige verdier for samfunn og miljø gjennom effektiv produksjon av fornybar energi. Store, profilerte kraftselskaper fremhever viktigheten av dette for å bekjempe klimaendringer, og som en løsning på å redusere strømpriser langsiktig (Hydro, 2021; Hafslund Eco, 2021).

Det er forventet at selskaper jobber systematisk med sine styringssystemer for å minimere negative konsekvenser av virksomheten og redusere sine miljøavtrykk. Forskere som Simons (1995) påpeker viktigheten av styringssystemer som organisatorisk ressurs for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Norge trenger mer fornybar energi hvilket øker viktigheten av at selskaper utformer styringssystemer som tilrettelegger for grønn vekst. I denne utredningen forstår vi *grønn vekst* som muligheter for å investere i bærekraftige innovasjoner som fornybar energi og for å tilrettelegge for et mer effektivt energiforbruk. En rekke empiriske studier finner at grønn vekst har en positiv effekt på bedriftens samlede ytelse, både ved økt produktivitet og forbedret prosesser som skåner miljøet og reduserer negative fotavtrykk på jorden (Qiu et al., 2020; Kraus et al., 2020).

Selv om bærekraft har stått på agendaen i flere tiår (FN, 2021), står vi nå overfor en tid hvor bedrifter blir tvunget til å omstille seg. Klimademping haster mer enn noen gang, og vi sitter med foten på gasspedalen. I dag anses miljøspørsmål som et alvorlig problem verden over, hvor det foreligger behov for å vie langt større oppmerksomhet enn tidligere (Kraus et al., 2020). Tiden til rådighet begynner å renne ut, hvilket skaper behov for et taktskifte. Basert på energikrisen i Europa og elektrifiseringen av samfunnet er det nærliggende å anta at styringssystemer som fremmer grønn vekst er viktig både for mennesker, miljø og samfunn som helhet.

## 1.1 Bakgrunn og behov for forskning

Begrepet bærekraft rommer en hel del og omhandler et stort utvalg elementer som er relevant for suksess i næringslivet. Bærekraft har fått topp prioritet verden over, og vi er vitne til en økende interesse for bærekraftig utvikling i selskaper. Dunphy (2011) påpeker at bevissthet rundt bærekraft har økt som en konsekvens av sjokkerende forandringer i miljøet. Dette har medført at flere har fått øynene opp for de store utfordringene i verdensbildet, hvor flere peker på bærekraftig utvikling som en av de mest kritiske (Bebbington & Unerman, 2018).

En økende andel forskere argumenterer for at aktører i næringslivet spiller en sentral rolle for å imøtekomme behovet for en bærekraftig utvikling (Bebbington & Unerman, 2018), og at systemer for styring internt i virksomheter er essensielt for å oppnå dette (Crutzen et al., 2017). Det finnes videre en rekke studier som fremhever hvordan en integrering av bærekraft i organisasjoner kan fremme vellykkede prosesser og prestasjoner (Eccles et al., 2014). Virksomheter kan dermed høste kritisk verdi ved å utnytte styringssystemer som tilrettelegger for måling av miljø- og klimapåvirkning forårsaket av bedriftens eksistens (Naranjo-Gil, 2016).

Til tross for et globalt økende fokus på bærekraft, påpeker litteraturen et gap mellom utformingen av styringssystemer og dens tilpasning til strategi (Kraus et al., 2020). Videre er vi vitne til en begrenset kunnskap om hvilken rolle bærekraft spiller i denne relasjonen (Lueg & Radlach, 2016). Flere forskere argumenterer for at styringssystemer kan bidra til å fremme bærekraftig utvikling i selskaper (Eccles et al., 2012; Crutzen et al., 2017). Likevel har styringssystemers påvirkning på miljø, organisatoriske evner og bærekraft enda ikke vært gjenstand for grundig diskusjon (Rehman et al., 2020). Forskning omkring grensesnittet



---

mellom styringssystemer og bærekraft representerer dermed en voksende dimensjon. Vi finner som beskrevet ulike studier som forsker på bærekraft og styringssystemer hver for seg, men har adressert mangler i litteraturen hva gjelder sammenhenger mellom disse. Studiens formål er å generere ny innsikt til et område som anses å være av stor verdi for virksomheter, hvor våre funn kan gi en større forståelse for et samspill som fortjener økt oppmerksomhet. Bakteppet for studien åpner opp for nye, kritiske forskningsområder og indikerer sterkt hvorfor styringssystemer og grønn vekst er relevant å undersøke.

## 1.2 Problemstilling

Bedrifter har et ansvar i å agere i retning av en mer bærekraftig atferd. Energikrise av ukjent omfang kaster skarpt lys over kraftselskapers rolle og muligheter for å opprettholde balanse i strømmnettverket. Den pressede situasjonen norsk kraftbransje står overfor skaper behov for å undersøke og forstå bedre hvordan kraftselskaper mobiliserer for rask endring. Dette innebærer hvordan de utformer styringssystemer for å manøvrere i takt med omgivelsene.

Motivasjonen for studien bunner i den sparsommelige oppmerksomheten som er gitt for å undersøke forholdet mellom styringssystemer og bærekraftig utvikling i selskaper. Videre la vår interesse for den grønne given sett i lys av klima- og energikrisen, grobunn for følgende problemstilling:

*“Hvordan påvirker utforming av styringssystemer bærekraftig utvikling i selskaper - hva fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål?”*

Som et resultat av endringer i klima og overforbruk av jordas begrensede ressurser, har uttrykket *bærekraftig utvikling* fått stor oppmerksomhet verden over. Likevel reflekterer dette kun en god tanke, med mindre selskaper faktisk gjør en ærlig innsats for å håndheve det. Vi ønsker derfor å forske på hvilken rolle styringssystemer (*Management Control Systems*) har i det grønne skiftet, og hvordan selskaper bruker disse til å takle utfordringene rundt bærekraft; hvordan ser deres strategier og aktiviteter ut, hvordan måler de bærekraft, og hvordan er organisasjonskulturen tilrettelagt for bærekraft?

For å belyse problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ studie av norske kraftselskaper. Gjennom semistrukturerte intervjuer samler vi inn data som har til hensikt å

øke forståelse for hvordan bærekraftig utvikling kan oppnås gjennom bruk av styringssystemer. Basert på denne innsikten får vi mulighet til å fremheve sentrale styringselementer som viser seg å fremme eller hemme selskaper i å nå sine bærekraftige mål. Dette innebærer felles, globale mål for bærekraft, men først og fremst individuelle bærekraftsmål som etableres på bedriftsnivå.

Utredningen tar sikte på å gi et virkelighetsorientert bidrag til hvordan utforming av styringssystemer kan skape synergier for en bærekraftig utvikling, et forskningsområde hvor det uttrykkes behov for en utvidet forståelse.

### **1.3 Avgrensning**

Denne studien forsker på *hvordan* utforming av styringssystemer påvirker bærekraftsytelser i selskaper. Videre ønsker vi å avdekke hva som fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål. Studien er avgrenset til å studere utforming av styringssystemer opp mot bærekraft i norske kraftselskaper, hvor den ekstraordinære situasjonen i kraftbransjen vil prege bildet. I dag handler det ikke lenger om et ønske eller valg om å opptre bærekraftig. Næringslivet ser seg nå nødt til å ta grep for å sikre implementering av gode prosesser, opprettholde konkurransekraft og bidra på veien til et mer bærekraftig samfunn. Utformingen av styringssystemer og hvordan disse kan bidra til grønn vekst er spesielt relevant for kraftselskaper grunnet de store endringene som skjer i bransjen.

Utredningen vil imøtekomme behovet for ytterligere forskning og kan bidra til litteraturen på tre måter: (1) utforming av styringssystemer i norske kraftselskaper, (2) økt forståelse for hvordan selskaper tilpasser seg endringer i omgivelsene, (3) kritiske styringsverktøy som støtter organisasjoner i en bærekraftig utvikling.

## 1.4 Oppgavens struktur

Denne utredningen er strukturert på følgende måte: *Kapittel 1* presenterer tema for oppgaven, motivasjon for tema, begrunnelse for problemstilling og avgrensning. Videre presenteres sentrale begreper og relevant litteratur om bærekraft og styringssystemer i *kapittel 2*. Formålet med dette kapittelet er å konkretisere den teoretiske grunnmuren som vil bidra med å besvare problemstillingen. En transparent gjennomgang av metodiske valg blir presentert i *kapittel 3*. Empiriske funn og resultater fremlegges i *kapittel 4*. Vi oppsummerer kapittelet med å belyse sentrale fremmere og hemmere for en bærekraftig utvikling. Disse blir så drøftet i *kapittel 5* hvor vi trekker linjer til tidligere presentert teori og empiri på feltet. Avslutningsvis blir problemstilling konkludert i *kapittel 6*, hvor vi også presenterer begrensninger ved forskningen, praktiske implikasjoner og anbefaling til videre forskning.

## 2.0 Teori

Følgende kapittel vil presentere det teoretiske rammeverket for forskningen. Kapittelet innledes med å definere begreper vi anser spesielt viktige for oppgaven; *bærekraft*, *virksomhetsstyring* og *styringssystemer*. En tydeliggjøring av begrepene er med på å skape en større forståelse og begrunnelse for teori som introduseres senere.

I andre del av kapittelet retter vi fokuset mot anerkjente teorier om styringssystemer. To rammeverk for styringssystemer er valgt, da forskere som står bak angriper feltet på ulike måter samtidig som de utfyller hverandre godt. Kapittelet presenterer i sin helhet det teoretiske rammeverket for oppgaven, hvor Simons sin *Levers of Control* (1995) benyttes som utgangspunkt for vårt analyseverktøy: Malmi & Brown sin teori om *styringspakke* (2008).

## 2.1 Begrepsavklaring

### 2.1.1 Bærekraft

Bærekraft er et omfattende fenomen som de seneste årene har fått både større betydning og plass i samfunnet. For å forstå bærekraft, må vi forstå *bærekraftig utvikling*. Vi velger derfor først å gi en beskrivelse av bærekraftig utvikling, før vi går inn på elementer som beskriver *bærekraft* i sin helhet.

*Bærekraftig utvikling* ble definert av Brundtlandkommisjonen i rapporten “Vår felles framtid” i 1987. Hensikten var å formulere en agenda for endring, et veiledende prinsipp som bygger bro mellom miljø og menneskelig utvikling (WCED, 1987). Siden den gang har fokuset på bærekraft i offentlige og private instanser økt verden over. Rapporten ble senere en milepæl for måten FN og deres medlemsland jobber med utfordringer knyttet til bærekraft (FN, 2021). Rapporten definerer bærekraftig utvikling som:

*“En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (Brundtland, 1987).*

---

Hovedbudskapet i “Vår felles fremtid” formidler hvordan verdenssamfunnet er ansvarlige og må ta hensyn til senere generasjoner når det gjelder utnyttelse av ressurser på et fornuftig miljømessig plan (WCED, 1987).

Begrepet *bærekraft* går hånd i hånd med uttrykket bærekraftig utvikling, og blir beskrevet som en kontinuerlig prosess for å ivareta mennesker, miljø og økonomi (FN, 2021). Iboende i FNs formulering av bærekraft er målet om å balansere den miljømessige, sosiale og økonomiske dimensjonen, i litteraturen ofte referert til som *den triple bunnlinjen* (Elkington, 1994). De tre dimensjonene er avhengig av hverandre, og sammenhengen mellom disse vil avgjøre om noe er bærekraftig:

Det viktigste utgangspunktet for *sosiale forhold* er menneskerettigheter. Dimensjonen representerer det sosiale aspektet av bærekraftig utvikling, og handler om å sikre at mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv (FN, 2021). De sosiale forholdene forteller noe om hvordan mennesker i et samfunn har det, hvilke rettigheter de har og i hvilken grad de har frihet til å påvirke egne liv. Dimensjonen tar for seg utviklingsområder som utdanning, anstendig arbeid, helsetilbud og likestilling (FN, 2021).

*Økonomiske forhold* handler om å redusere det økende gapet mellom fattig og rik, og sikre økonomisk trygghet for alle samfunn (FN, 2021). Økende ulikheter skaper uro og splittelser, noe som er en stor trussel for den bærekraftige utviklingen. Økonomisk vekst fordrer en mer rettferdig fordeling av goder, samtidig som vi må gjøre tilpasninger i ressursbruk for å bevare samfunn og miljø. Vekst i økonomien og bærekraft er ikke nødvendigvis forenlig da selv grønn vekst som regel rammer naturen (FN, 2021). Utfordringen er hvordan utbyggelse og industrialisering kan ivareta menneskers behov, uten at det går på bekostning av naturens tåleevne (FN, 2021). Målet er å bidra til økonomisk utvikling som genererer arbeidsplasser og inntekter til velferdstjenester, samtidig redusere negative fotavtrykk på kloden.

Til slutt handler *miljømessige forhold* om å løse klimakrisen (FN, 2021). Dimensjonen tar utgangspunkt i situasjonen med klimagassutslipp, global oppvarming, tap av naturmangfold og endringer i klima. Økende gjennomsnittstemperaturer fører til skader på økosystemer og mer ekstremvær, som igjen gjør menneskeheten sårbare for naturkatastrofer og sult. Fattige land er mer sårbare for klimaendringer, hvor de rike, industrialiserte landene har størst ansvar

for å løse klimakrisen (FN, 2021). Dette begrunnes i at krisen rammer urettferdig, hvor de fattige landene i størst grad berøres av de negative konsekvensene (FN, 2021).

I lys av dette utarbeidet FN 17 bærekraftsmål som ser økonomi, miljø og sosial utvikling i sammenheng (Regjeringen, 2021). FNs bærekraftsmål ble lansert i 2015, og er en global plan for hvordan verdenssamfunnet kan bidra for å bekjempe ulikhet, utrydde fattigdom og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2022a). Flere av målene har en direkte innvirkning på norsk næringsliv, hvor spesielt mål nr. 7 - *Ren energi til alle* - treffer kraftbransjen spesifikt. Dette delmålet handler om at alle mennesker skal ha tilgang til ren energi (FN, 2022b). Målet er å sikre tilgang til pålitelig og moderne energi til en overkommelig pris, samtidig som energien skal være bærekraftig. For at dette skal være mulig å oppnå innen 2030 må blant annet andelen fornybar energi øke betraktelig, energibruk må effektiviseres og infrastruktur og teknologi må bygges ut. Med mål om å redusere klimakrisen og samtidig skape bærekraftige samfunn, må energikilder være fornybare og det må investeres i kraft som vann, vind og sol (FN, 2022b). Dette medfører et økt ansvar for norske kraftselskaper, hvor bærekraftsmålene legger føringer for fremtidig arbeid.

Bærekraft refererer altså til en *økonomisk, miljømessig* og *sosial* trygghet som tilfredsstillende nåtidens behov og ikke forhindrer fremtidige generasjoner fra å oppfylle deres behov. For bedrifter inkluderer dette samfunnsansvar, håndtering av bedriftens sosiale og miljømessige påvirkninger, samt hvordan øke attraktivitet overfor interessenter (Epstein & Buhovac, 2014). Bærekraft kobles opp mot bedrifter gjennom "*Corporate Sustainability*", også kalt *bedriftens bærekraft*. Uttrykket har fått et bemerkelsesverdig større fokus de siste årene, og beskriver et sett av sosiale og miljømessige aktiviteter som bedrifter frivillig gjennomfører for å forbedre virkningene av deres eksistens (European Commission, 2001). Bedriftens bærekraft anses som et vesentlig element av organisasjonens kjernevirksomhet, og bidrar til å integrere sosiale og miljøansvarlige handlinger for å øke langsiktige verdier (Moon, 2007).

### **2.1.2 Virksomhetsstyring**

Økonomi- og virksomhetsstyring, populært kalt økonomisk styring, handler om å bruke styringssystemer til å støtte virksomhetens strategi. Anthony (1965) beskriver virksomhetsstyring som prosessen hvor ledere sikrer at ressurser innhentes og brukes effektivt for å oppnå organisasjonens mål. Virksomhetsstyring henger tett sammen med

---

styringssystemer, da styringssystemer kan betraktes som en plan for hvordan virksomhetsstyringen skal foregå. Virksomhetsstyringen i en bedrift skal bidra til at ressurser utvikles og utnyttes på en effektiv måte. Dette omfatter planlegging, implementering og evaluering av eksisterende strategier, videre tiltak som sikrer at strategier blir gjennomført på en hensiktsmessig måte (Gjønnes & Tangenes, 2016).

I bedrifters virksomhetsstyring finner vi gjerne ulike *styringsverktøy* og prosesser for hvordan styringen skal gjennomføres. Disse er sammenfattet i egne *styringssystemer*. Tradisjonelt sett var disse styringsverktøyene utviklet med utgangspunkt i klassisk mikroteori og finansregnskap. Et paradigmeskift i hvordan økonomisk styring utføres har skiftet fokus mot strategi, organisasjonsstruktur, kultur og ledelse - selv om budsjetter og finansregnskap fortsatt er aktuelt (Gjønnes & Tangenes, 2016).

### 2.1.3 Styringssystemer

Styringssystemer (*Management Control Systems*) beskriver en virksomhets samlede system av styringsverktøy. Det er med tiden utviklet en rekke definisjoner av styringssystemer, hvor de første i hovedsak tok for seg finansiell og kvantitativ informasjon (Anthony, 1965). Videre har forskere sett verdien av å inkludere et bredere informasjonsområde, og utvidet definisjoner til å også omhandle uformell og ikke-finansiell informasjon (Crutzen et al., 2017). En av de mest omtalte forskerne på feltet er Robert Simons (1995), som fremlegger følgende definisjon:

*“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities” (Simons, 1995, s. 5)*

Simons (1995) forklarer styringssystemer som et sett med formelle styringsverktøy, også kalt *styringskontroller*, som ledere kan anvende for å opprettholde og igangsette organisatoriske aktiviteter. Simons betrakter styringsverktøyene som styringskontroller, da disse er med på å kontrollere ansattes atferd. Styringssystemet omfatter formelle verktøy som styrer ansatte gjennom å kommunisere organisasjonens strategi og planer, overvåke prosesser og prognoser, samt evaluere og kontrollere avvik (Simons, 1995). De formelle verktøyene bidrar til en fornuftig styringsevne ved at de tilrettelegger for ønsket atferd som bidrar til måloppnåelse, organisatorisk læring og innovasjon. Andre forskere støtter opp under Simons definisjon, og beskriver styringssystemer som *“prosesser for å påvirke atferd”* (Flamholtz et al., 1985).

Forskere som Malmi & Brown (2008) lanserer imidlertid ideen om at styringssystemer bør studeres som en pakke. Dette omtales som en mer helhetlig tilnærming, hvor både formelle og uformelle styringsverktøy inkluderes og benyttes om hverandre for å skape verdi. Malmi & Brown (2008) definerer begrepet “*Management Control*” på følgende måte:

*“Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour” (Malmi & Brown, 2008, s.290).*

Styringssystemer blir her omtalt som kombinasjonen av styringsverktøy som ledere bruker for å forsikre seg om at ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier. Malmi & Brown (2008) argumenterer for at de fleste moderne organisasjoner benytter en portefølje av styringsverktøy samtidig, hvor styrken av typologien ligger i det brede omfanget av verktøy som utgjør en *styringspakke*.

Et velfungerende styringssystem forsikrer at alle ledd i organisasjonen jobber for det samme målet, og at alle strategier, planer, aktiviteter, struktur og kultur peker i samme retning. Virksomheter tar i bruk ulike styringsverktøy for å imøtekomme ulike formål. Malmi & Brown (2008) understøtter dette og forklarer hvordan styringssystemer utgjør både formelle og uformelle verktøy som tilpasser ansattes atferd til organisasjonsmål:

*“As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies, but exclude pure decision-support systems”*  
*(Malmi & Brown, 2008, s. 290).*

Som det fremkommer av definisjonen, er formålet med styringspakken å sikre overensstemmelse mellom ansattes atferd og organisasjonens mål- og strategier. Definisjonen til Malmi & Brown (2008) danner grunnlag for vår forståelse av virksomhetsstyring som vi videre vil se i sammenheng med definisjonen av bærekraftig styringssystemer, først presentert av Crutzen et al. (2017).



---

## 2.1.4 Bærekraftig styringssystem

Det grønne skiftet vi nå står overfor fordrer at bedrifter tenker bærekraft som en hovedprioritet, og implementerer bærekraft i sine strategier og styringssystemer. Crutzen et al. (2017) var av de første akademikerne som entydig definerte bærekraftig styringssystem i litteraturen:

*“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, s. 1293).*

Denne tilnærmingen innebærer et samspill mellom formelle og uformelle styringsverktøy for å sikre at atferd og beslutninger forankres i organisasjonen bærekraftsmål- og strategier. Forskere som Lueg & Radlach (2016) meddeler at styringssystemer og ledelseskontroller er avgjørende for å fremme bærekraft i en organisasjon. Til tross for at en voksende litteratur hevder at styringssystemer er avgjørende for bedriftens bærekraft (Norris og O'Dwyer, 2004; Durden, 2008; Gond et al., 2012; Günther et al., 2016), foreligger det få studier om *hvordan* styringsverktøy kan benyttes opp mot bærekraft i organisasjoner (Arjaliés & Mundy, 2013).

Forskeren Schaltegger (2010) forklarer at utvikling av bærekraftige styringssystemer vil være avgjørende for organisasjoners fremtid, og følgelig få påvirkning på bedrifters økonomiske suksess. Eiere og ledere i næringslivet må derfor rette blikket innover og se på hvilket ansvar de har, og hva deres virksomhet kan gjøre for å bidra til å dempe energikrisen vi står overfor – både på kort og lang sikt (Bjartnes, 2022). Hvorvidt selskaper lykkes med å implementere bærekraft i sine strategier og styringssystemer vil ha effekt på flere økonomiske resultatdrivere som risiko, omsetning, innovasjon, og omdømme (Schaltegger, 2010).

Et velfungerende styringssystem for bærekraft fordrer et sett strategiske aktiviteter hvor selskaper følger prinsipper som fremmer bedriftens bærekraft. En utvikling for bærekraft fordrer at ledelsen tar hensyn til samspillet mellom økonomisk vekst, samfunn og miljø (Epstein & Buhovac, 2014). Disse påvirkningene håndteres noen ganger ved bruk av uformelle “myke” styringsverktøy som å håndtere mennesker og kultur, sammen med en rekke andre mer formelle styringsverktøy (Epstein & Buhovac, 2014).

Forskere som Eccles et al. (2014) finner at bedrifter som har en høy integrasjon av bærekraft i sin strategi, har større sannsynlighet for å være lønnsomme enn mindre bærekraftige bedrifter. Årsaken til dette er at disse selskapene tar større samfunnsansvar, har distinkte styringsmekanismer som er koblet opp mot bærekraftsmål og retter større oppmerksomhet mot ikke-finansielle tiltak som omhandler sosiale- og miljømessige aspekter. Ledende selskaper har i økende grad erkjent den kritiske betydningen av å administrere og kontrollere bedriftens sosiale, miljømessige og økonomiske resultater (Epstein & Buhovac, 2014). Selskaper kan dermed høste langsiktige verdier gjennom å implementere strategier for virksomhetsstyring som inkluderer både sosiale, miljømessige, og økonomiske dimensjoner av å drive virksomhet.

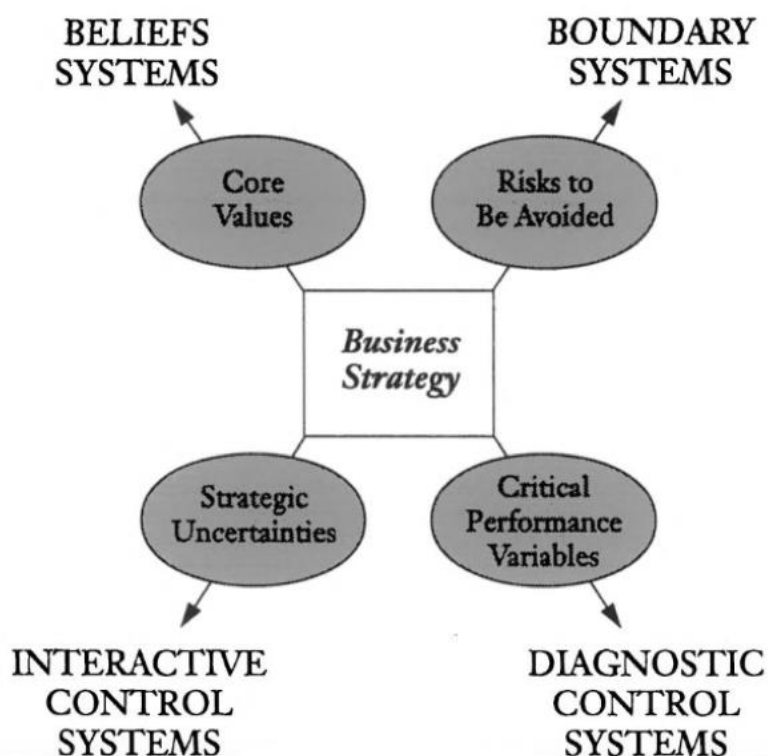
## 2.2 Teoretisk rammeverk

I følgende del vil vi presentere to teoretiske rammeverk; *“Levers of Control”* av Robert Simons (1995) og Malmi & Browns *“Styringspakke”* (2008). Rammeverkene betraktes som de mest anerkjente i landskapet av *“Management Control Systems”*, og bidrar til å understøtte forskningen på ulike måter. Simons (1995) bidrar til et grunnleggende teoretisk fundament i forståelsen av styringssystemer, hvor essensen i teorien fremdeles er aktuell den dag i dag. Videre bidrar Malmi & Brown (2008) med en bredere definisjon som er godt egnet for kompleksiteten av bedriftens bærekraft. Rammeverket om styringspakke har blitt fremhevet som en svært nyttig teoretisk linse for å studere styringssystem og innebygde aktiviteter for bærekraft. Dette begrunnes i deres brede definisjon som tillater en omfattende forståelse av virksomhetsstyring, og reduser risikoen for at fokuset blir for smalt (Lueg & Radlach, 2016). Formålet med å inkludere disse teoriene er å øke forståelse for rammeverktøy som ser styring i sammenheng, samt presentere fremgang på feltet.

### 2.2.1 Levers of Control

Rammeverket til Simons (1995), *Levers of Control*, illustrerer fire ulike styringssystemer som ledere kan anvende for å forstå og utnytte informasjon innad i organisasjonen. Simons introduserer videre fire nøkkelfaktorer som en organisasjon må ta hensyn til i utvikling av sine styringssystemer; kjerneverdier (*Core Values*), risiko (*Risks to Be Avoided*), kritiske prestasjonsvariabler (*Critical Performance Variables*) og strategiske usikkerheter (*Strategic*

*Uncertainties*). Disse omtales som kritiske faktorer for en vellykket implementering, og styres av spesifikke styringssystem som illustrert i modellen;



*Figur 1. Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Lånt av Robert Simons (1995). Boston, Massachusetts: Harvard Business School. Side 7.*

Av modellen ser vi at ulike nøkkelfaktorer kontrolleres ved bruk av ulike styringssystemer. Rammeverket baserer seg på viktigheten av balansen mellom disse faktorene, hvilket vil bidra til at spenningen mellom kreativ innovasjon og strategiske måloppnåelser kan resultere i lønnsom vekst (Simons, 1995). De fire ulike styringssystemene blir beskrevet fortløpende:

*Trossystemer (Beliefs Systems)* kommuniserer kjerneverdier som formål og visjon, og viser hvilken retning organisasjonen ønsker å manøvrere i (Simons, 1995). Formålet er å kommunisere verdier på en tydelig måte som påvirker ønsket atferd. Kultur spiller en vesentlig rolle i dette systemet, hvor ledere søker å inspirere og motivere ansatte til å utvikle seg i tråd med organisasjonens kjerneverdier (Simons, 1995). Virksomhetens kjerneverdier bør gjenspeiles i alle ledd av organisasjonen, da verdigrunnet bidrar til å inspirere og oppfordre til utvikling og verdiskapende innovasjoner. Dette får betydning for hvordan selskapet bør

rekruttere mennesker som har samsvarende interesser med selskapets. Trossystemet understreker viktigheten av å motivere ansatte til å oppfylle virksomhetens hensikt og profeti, samt å myndiggjøre for å skape nye ideer. Kjerneverdier er sterkt knyttet opp mot selskapets forretningsstrategi, og kommuniseres blant annet gjennom credo, visjon og hvordan verdiskaping foregår i organisasjonen (Simons, 1995).

*Grensesystemer (Boundary Systems)* definerer bedriftens grenser (Simons, 1995). Virksomheter står overfor dynamiske omgivelser og medfølgende risiko, hvor formålet med dette systemet er å redusere risikabel og uønsket atferd. Grensesystemet kommer til uttrykk gjennom regler, retningslinjer, nøkkeltall, etiske standarder og normer. Ledere etablerer tydelige grenser, hvilket fremkommer som en viktig forutsetning for effektiv beslutningstaking (Simons, 1995). Systemet bidrar til å sette tydelige rammer for ønsket atferd ved å definere handlingsrom som virksomheten skal operere innenfor. Til tross for at grensesystemet kan fremstå som begrensende, tillater det initiativ, myndighet og kreativitet innenfor definerte rammer og etablerte spilleregler (Simons, 1995). På den måten kan ansatte enklere forstå innenfor hvilke rammer verdiskapingen skal foregå, og uønsket organisatorisk atferd kan reduseres.

*Diagnostiske kontrollsystemer (Diagnostic Control Systems)* omhandler formelle regler, retningslinjer og økonomiske rammer som benyttes til å overvåke, justere og styre driftsytelsen til organisasjonen (Simons, 1995). Systemet bygger på kritiske prestasjonsvariabler som ledere kan måle og følge opp for å korrigere avvik. Kombinert med grensesystemet legger dette føringer og etablerer tydelige rammer for ansattes atferd (Simons, 1995). Formålet er å sikre forutsigbar måloppnåelse og samtidig kontrollere implementering av strategier ved å overvåke organisatoriske utfall. Styringssystemet omfatter blant annet utvikling og oppfølging av forretningsplaner, budsjetter og forhåndsbestemte prestasjonsmål. Styringen kan foregå i ulike nivåer av organisasjonen, hvor ledelsen har den overordnede oversikten over status knyttet mot ulike mål. Styringssystemet sikrer at maskineriet oppnår sin hensikt uten behov for konstant overvåking og tilsyn (Simons, 1995).

*Interaktive kontrollsystemer (Interactive Control Systems)* bygger på strategiske usikkerheter og faktorer som kan true bedriftens suksess (Simons, 1995). Styringssystemet fordrer at organisasjonen kontinuerlig søker informasjon om strategiske usikkerheter, hvilket fremkommer som spesielt viktig i dynamiske omgivelser. Hensikten er å tidlig identifisere

---

trusler som kan oppstå i raskt skiftende og ustabile miljøer, samtidig som systemet skal stimulere kreativitet, organisatorisk læring og innovasjon. Det interaktive kontrollsystemet fungerer som et verktøy for å eliminere trusler, og oppfordrer ledere til å kontinuerlig oppdatere ansatte gjennom strategiske tilbakemeldinger. På den måten fungerer systemet proaktivt, ved at ledere raskt kan respondere og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Vurdering av potensielle trusler eller muligheter når omgivelsene endrer seg fremheves som et sentralt element innenfor det interaktive styringssystemet. Interaktive kontrollsystemer fungerer som et system for å fremme organisatorisk læring og nytenking, hvor diagnostiske kontrollsystemer har et større fokus på styring og effektivitet (Simons, 1995).

De fire systemene presentert av Simons (1995) utfyller hverandre og er ment å gi en helhetlig tilnærming til hvordan styring kan utøves. Trossystemet og det interaktive styringssystemet oppfattes som positive krefter med formål om å fremme kunnskapsdeling, innovasjon og læring. På den andre siden kan grensesystemet og det diagnostiske systemet oppleves mer overvåkende og begrensende, men sikrer nødvendig kontroll over at aktiviteter skjer i tråd med organisasjonens retningslinjer og mål. Synergier oppstår når organisasjoner evner å balansere de ulike kreftene, hvilket kan bidra til et samspill som sikrer både innovasjon og kontroll (Simons, 1995). De diagnostiske og interaktive systemene kombineres for å balansere (vertikal) top-down og (inkluderende) bottom-up strategier. Akademikere fremhever balansen mellom disse ulike systemene som grunnleggende for suksess til enhver strategi (Mundy, 2010; Simons, 1995).

### 2.2.2 Styringspakke

Det teoretiske rammeverket til Malmi & Brown (2008) utfyller Simons (1995) på flere områder. Blant annet fremhever rammeverket konkrete *styringsverktøy* og hvordan disse kan kombineres i en styringspakke for å skape verdi. Videre legger Malmi & Brown i større grad vekt på uformelle styringsmekanismer og inkluderer ikke-finansielle måltall, hvilket har vist seg relevant for problemstillinger som omhandler bærekraft.

Malmi & Brown (2008) argumenterer for at en rekke typologier om styringssystemer ikke er klar over forskjellen mellom styringssystemer og beslutningstaking. Rammeverket adresserer derfor et skille mellom styringssystem og beslutningsstøttesystem, hvor sistnevnte ikke inkluderes i denne teorien. Dette begrunnes i at systemer for beslutningsstøtte ikke har en direkte innflytelse på, eller holder ansatte ansvarlig for ønsket atferd (Malmi & Brown, 2008). Med et klart skille mellom beslutningsstøttesystem og styringssystemer, tar teorien utgangspunkt i ideen om at styringskontroll handler om at ledere sikrer at ansattes atferd er i samsvar med organisasjonens mål og strategi. Rammeverket er strukturert rundt hvordan kontroll utøves, og kartlegger kombinasjon av styringsverktøy som ledere har tilgjengelig for å formelt og uformelt tilrettelegge for ønsket atferd i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008).

Typologien til Malmi & Brown (2008) er strukturert rundt fem styringsverktøy som påvirker ansattes atferd: *planlegging, kybernetisk kontroll, belønning og kompensasjon, administrativ kontroll* og *kulturell kontroll*. De ulike styringsverktøyene påvirker hverandre og inngår i en *styringspakke*. Begrepet refererer til hvordan selskaper kombinerer bruk av styringsverktøy i sin virksomhetsstyring (Malmi & Brown 2008). Utgangspunktet for typologien er at styringsverktøy ikke fungerer isolert, men gjennom komplekse interaksjoner og gjensidig påvirkning mellom de ulike verktøyene som igjen påvirker ulike deler av styringssystemet (Chenhall, 2003; Milgrom & Roberts, 1995). Den brede tilnærmingen til bruk av styringsverktøy bidrar til at flere teoretikere understreker at styringspakker er viktig å studere (Malmi & Brown, 2008; Otley, 1980).

Basert på rammeverket har Malmi & Brown (2008) utviklet en modell som visualiserer elementer som inngår i de ulike styringsverktøyene. Til sammen utgjør disse en styringspakke;

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

*Figur 2.* "Management Control systems as a package". Lånt av T. Malmi, D. A. Brown (2008). *Management Accounting Research*, 19. Side 291. Oversettelse basert på Johanson & Madsen (2013).

Malmi & Brown (2008) anser organisasjonskulturen som en overgripende mekanisme som legger føringer for de andre styringsverktøyene. Derfor finner vi dette styringsverktøyet øverst i modellen. I midten av figuren finner vi styringsverktøy av økonomisk karakter som er basert på forskning innenfor feltet økonomistyring. Nederst i figuren finner vi mer administrative styringsverktøy knyttet til styringsstruktur, organisasjonsstruktur og til slutt regler, rutiner og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008).

Det første styringsverktøyet presentert i rammeverket er *planlegging (Planning)*. Dette styringsverktøyet innebærer hvordan ledere uttrykker fremtidige visjoner og mål for virksomheten. I følge Malmi & Brown (2008) vil planlegging av aktiviteter få betydning for realisering av mål, evne til å innfri forventninger fra samfunnet og fremtidig utvikling av organisasjonen. Av teorien fremkommer det at gode systemer for planlegging er kritisk for å formulere strategier som faktisk fører til ønsket effekt. Planlegging som styringsverktøy er ment å koble forventninger til overordnede mål, og tilrettelegger for koordinering og ansvarliggjøring (Malmi & Brown, 2008).

Malmi & Brown (2008) skiller mellom kortsiktig planlegging (*action planning*), såkalte handlingsplaner (varighet mindre enn ett år) og langsiktig planlegging, (*long range planning*) strategiske planer (varighet mer enn ett år). Det viser seg blant annet at organisasjoner som streber etter en bærekraftig utvikling, inkluderer kortsiktige og langsiktige bærekraftsmål i lokale og sentraliserte planleggingsprosesser (Arjaliés & Mundy, 2013). Ved å fastsette mål for funksjonsområder i organisasjonen etableres standarder relatert til målet, hvilket er med på å tydeliggjøre nivået av atferd som er forventet (Malmi & Brown, 2008). Planlegging blir dermed ansett som et styringsverktøy hvor ledere kan koordinere atferd og øke bevissthet om hvordan nå målene.

Det neste styringsverktøyet i rammeverket er *kybernetisk kontroll (Cybernetic Controls)*, som omhandler bruk av budsjetter (*budgets*), finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling (*financial- and non financial measurement systems*). Styringsverktøyet omhandler bruk av blant annet prognoser og KPIer, samt hybride systemer som kombinerer finansielle og ikke finansielle målinger (*hybrid measurement systems*). I moderne organisasjoner benyttes det ofte mer avanserte og hybride verktøy for måling av prestasjoner, gjerne i form av balansert målstyring (Bragelien, 2016; Bjørnenak, 2013)

Kybernetisk kontroll er et verktøy som sammenligner overordnede mål opp mot faktisk ytelse (Malmi & Brown, 2008). Denne innsikten gir ledere data om fremdrift og gir grunnlag for å måle og evaluere resultater (Malmi & Brown, 2008). Styringsverktøyet representerer en tilbakemeldingssløyfe ved at ledere bruker standarder for å måle og evaluere ytelse, hvor tilbakemeldinger benyttes for å korrigere uønskede avvik. Kybernetisk styring kobler dermed atferd til mål, og etablerer ansvarlighet for variasjon i prestasjoner.

Historisk sett er budsjetter mye brukt i virksomheter da det kan gi positive effekter på planlegging, delegering og fordeling av ansvar. Samtidig kan verktøyet gi tydelige prognoser på resultater knyttet opp til bedriften. I nyere tid har den moderne økonomistyringen bidratt til at flere stiller seg kritisk til bruk av tradisjonelle budsjetter som følge av turbulens i omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). De tradisjonelle budsjettene har fått noe kritikk grunnet for stort detaljfokus på finansielle måltall. På bakgrunn av dette har det oppstått behov for et videreutviklet verktøy som også er forankret i virksomhetens strategier (Kaplan & Norton, 1992). Vi ser dermed en økende trend i bruk av blant annet balansert målstyring som et alternativt styringsverktøy til budsjetter. Hybride styringsverktøy som omfatter både



---

finansielle og ikke-finansielle resultatmål har derfor dominert innen virksomheter i nyere tid (Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001; Malina & Selto, 2001). Videre omfatter den kybernetiske styringen også bærekraftsrapportering, hvor forskere finner at virksomheter som inkluderer bærekraftsrapportering i sine styringssystemer kan oppnå fordeler som mer effektiv operasjonalisering og forbedret kommunikasjon internt (Villiers et al., 2016; Crutzen et al., 2017).

*Belønning og kompensasjon (Reward and Compensation)* er det tredje styringsverktøyet som fremkommer av rammeverket. Her blir det presentert en ide om at belønning i form av insentiver vil styre atferd, som igjen vil få betydning for oppnåelse av spesifikke målsetninger (Malmi & Brown, 2008). Styringsverktøyet er ment å motivere ansatte til å øke prestasjoner ved å etablere sammenheng mellom interesser, mål og handling (Malmi & Brown, 2008). Det grunnleggende argumentet for belønning og kompensasjon er at tilstedeværelsen av disse verktøyene fører til økt innsats, sammenlignet med fraværet av eksplisitte belønninger (Bonner & Sprinkle, 2002). Flere studier argumenterer for at belønningssystemer må være tilpasset styringsutfordringer, omgivelser og det tiltenkte formålet for å vurdere effekter (Malmi & Brown, 2008; Bragelien, 2018).

Malmi & Brown (2008) skiller mellom individuelle og gruppebaserte belønninger, videre finansielle og ikke-finansielle belønninger. Styringsverktøyet søker å fremme motivasjon og øke innsats til enkeltpersoner eller grupper gjennom å koble belønninger opp mot aktiviteter og målsettinger. De finansielle og ikke-finansielle belønningene refereres gjerne til som ytre og indre motivasjonsfaktorer. Den vanligste formen for finansiell belønning er bonus, hvor disse belønningssystemene er koblet opp til kybernetiske styringsverktøy (Malmi & Brown, 2008). Selv om belønning ofte er knyttet til kybernetiske kontroller, kan ikke-finansielle belønninger inkludere metoder for å beholde ansatte og oppmuntre ønsket kultur i organisasjonen. Det fremkommer dermed at bonusordninger kan utformes med andre formål enn å øke motivasjon. Blant annet fremheves bonusordninger som et viktig verktøy for å endre arbeidstakers prioriteringer, slik at de anvender tiden sin på aktiviteter som er mest verdiskapende (Bragelien, 2018).

Det fjerde styringsverktøyet *administrativ kontroll (Administrative Controls)* innebærer hvordan organisering av prosesser og strukturer kan bidra til å styre ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008). Styringsverktøyet omfatter bedriftens styringsstruktur (*governance structure*),

organisasjonsstruktur og ledelsesprosesser (*organisation structure*) samt regler, rutiner og prosedyrer (*policies and procedures*).

Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver struktur som selve “skjelettet” til en organisasjon. Selskapets styringsstruktur relaterer seg til sammensetning av representanter for ledelsesfunksjoner, og viser til de formelle linjene for autoritet og ansvarlighet (Abernethy og Chua, 1996). Organisasjonsstruktur innebærer hvordan sammensetningen av menneskelige ressurser er organisert, samt hvordan ansvar og myndighet er fordelt nedover i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Dette får videre betydning for formidling av strategier og verdier, samt hvordan kommunikasjonsflyt foregår i organisasjonen. Styringsverktøyet har til hensikt å sikre at representanter fra ulike funksjoner og organisatoriske enheter møtes for å koordinere aktiviteter både vertikalt og horisontalt (Malmi & Brown, 2008).

Regler og rutiner er gjerne omfattet av politikk som bidrar med å sette forventninger til akseptert atferd i en organisasjon. Prosedyrer, retningslinjer og regler som ansatte må følge etableres gjerne som en form for styring. Dette omtales som den byråkratiske tilnærmingen for styring i dette rammeverket, og inkluderer atferdsmessige begrensninger, forventninger og handlingsansvar (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede 2007).

Det siste styringsverktøyet som fremgår av rammeverket er *kulturell kontroll (Cultural Controls)*. Northouse (2018) definerer kultur på følgende måte: “*Kultur er den lærte troen, verdiene, reglene, normene, symbolene og tradisjonene som er felles for en gruppe mennesker*”. Malmi & Brown (2008) fremhever i sitt rammeverk viktigheten av en felles kultur, sosiale normer og verdier blant de ansatte i en virksomhet. Kultur får på mange måter strategier til å skje, og kan derfor betraktes som en strategisk ressurs. Selv om organisasjonskultur ofte er preget av ulike kontekster, fungerer den som en styringskontroll da den bidrar til å regulere ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008). Det kulturelle styringsverktøyet består av verdibasert kontroll (*values*), symbolbasert kontroll (*symbols*) og organisering av individer i subkulturer (*clans*).

Den verdibaserte kontrollen innebærer at selskapet integrerer sine verdier i de ansatte, gjerne gjennom sosialisering med andre medlemmer av organisasjonen. Tanken er å sikre verdikongruens og et felles verdisyn mellom organisasjon og ansatte. Symbolkontroll er forankret i ideen om at synlige symbol i arbeidsmiljøet kan påvirke ansattes atferd. Dette

---

innebærer at organisasjoner skaper synlige uttrykk som utforming av lokaler, arbeidsrom, kleskoder og arrangementer som er utviklet for en bestemt type kultur (Schein, 1997). Et åpent kontorlandskap kan blant annet bidra med å skape en kultur for kommunikasjon og samarbeid, i et forsøk på å styre ansattes atferd. Såkalte klaner eller subkulturer i en organisasjon innebærer grupperinger med uformelle normer og verdier som påvirker ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008).

Det kulturelle styringsverktøyets påvirkning på ansattes atferd støttes av en rekke økonomiske forskere (Birnberg & Snodgrass, 1988; Dent, 1991; Pratt & Beaulieu, 1992). I relasjon til bærekraft finner forskere at organisasjoner kan øke bevissthet og et langvarig fokus på bærekraftspørsmål ved å bygge en organisasjonskultur som motiverer bærekraftig beslutningstaking og atferd (Epstein & Buhovac 2014).

Rammeverket til Malmi & Brown (2008) belyser både *formelle* og *uformelle* styringsverktøy, til forskjell fra Simons (1995) og en rekke andre forskere hvor de uformelle kontrollene blir oversett (Anthony, 1965; Malmi & Brown, 2008; Crutzen et al., 2013). De uformelle kontrollene er mindre synlige, og ikke nødvendigvis bevisst utformet for å rette ansattes oppmerksomhet mot organisatoriske mål. Likevel blir uformelle kontroller som tro, felles verdier, normer og kultur vurdert som særlig effektive styringsverktøy (Langfield-Smith, 1997; Stacey, 2010). Dette begrunnes i at den uformelle kontrollen har vist seg å påvirke organisatoriske beslutninger og aktiviteter på måter som ikke defineres av de formelle styringsverktøyene (Abernethy & Vagnoni, 2004). Formelle kontroller anses svært viktig for å forankre fokus på bærekraft i organisasjoner. Likevel fordrer det et samspill av et bredere sett uformelle styringsverktøy som tar sikte på å motivere og koordinere ansattes handlinger og bedriftskultur (Epstein & Buhovac, 2014). Forskere fremhever viktigheten av at styringskontroller brukes om hverandre for å forsterke virkningen av den andre (Ennen & Richter, 2010). Dette har vist seg særlig viktig med tanke på forholdet mellom formelle og uformelle styringsverktøy (Crutzen et al., 2013). Den helhetlige tilnærmingen til Malmi & Brown (2008) ligger til grunn for at forskere som Lueg & Radlach (2016) anbefaler rammeverket for empiriske studier som omfatter styringssystemer for bærekraft.

## 2.3 Teoretisk posisjonering

I dette kapittelet har vi fremhevet relevante begreper for studiens forskning, videre benyttet to sentrale rammeverk for å gi en detaljert beskrivelse av hva anerkjente teorier finner om styringssystemer. Ved å studere eksisterende litteratur har det blitt tydeligere hvordan vi ønsker å posisjonere oss i forhold til teori som finnes fra før, og det blir klarere hvordan vårt bidrag er et relevant tilskudd til dette bildet. Denne utredningen har til hensikt å berike feltet om styringssystemer ved å trekke frem særlig kritiske elementer med hensyn til bærekraft. Disse omtaler vi som styringselementer som virker å *fremme* eller *hemme* selskaper i å nå sine bærekraftige mål. Både Simons (1995) og Malmi & Brown (2008) kaster lys over kritiske styringsverktøy, men vi vet imidlertid lite om hvordan disse utspiller seg i ulike kontekster og bransjer. Videre har vi adressert at det er få som kobler den relative viktigheten av styringsverktøy opp mot bærekraftig utvikling. Vi finner også at det på nåværende tidspunkt er få studier som fokuserer på styringssystemer i norske selskaper, en mangel som blir uttrykt av Johanson & Madsen (2013). Vår studie av styringssystemer i norske kraftselskaper kan bidra til en fremvoksende forskning ved å øke forståelse for sammenhenger mellom styringskontroll og bærekraft. Vi trenger sårt styringssystemer som får alt til å henge sammen, som fremmer grønn vekst og stimulerer til verdiskapning. Det ligger her et stort potensial som vi mener at denne studien kan bidra med å synliggjøre.

---

## 3.0 Metode

I dette kapitlet beskriver vi hvordan vi har funnet det hensiktsmessig å strukturere forskningen vår. Først beskriver vi formålet med oppgaven og det påfølgende valget av *forskningsmetode*. Videre utdyper vi *forskningsdesign* og *forskningsstrategi* ved å presentere hovedtrinn av analysen: litteraturgjennomgang, utvikling av casestudiet og analyse av casestudiet. Kvaliteten i forskningen blir vurdert med hensyn til kriteriene *validitet* og *reliabilitet*. Avslutningsvis ønsker vi å utdype *etiske aspekter* som vi som forskere må ta hensyn til. Formålet med kapitlet er å gi innsikt i de metodiske valgene som er tatt for forskningen.

### 3.1 Formål med studien

Formålet med denne studien er å belyse hvordan utforming av styringssystemer påvirker bærekraftig utvikling i selskaper. Videre hva som tenderer å fremme eller hemme selskaper i å nå sine bærekraftige mål. Utredningen kan gi en større forståelse for hvordan styringssystemer påvirker strategier i kontekst av en klima- og energikrise. Problemstillingen som ble presentert innledningsvis vil legge føringer for de metodiske valg som er tatt.

*“Hvordan påvirker utforming av styringssystemer bærekraftig utvikling i selskaper - hva fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål?”*

Beslutningen om metodisk tilnærming er forankret i problemstillingen for oppgaven. Basert på problemstillingens ordlyd landet vi på kvalitativ metode, da denne forskningsmetoden tillater oss å undersøke i dybden og øke forståelse for samspillet mellom styringssystemer og grønn vekst. Kvalitativ forskning er hensiktsmessig i studier hvor forskeren søker dybdeforståelse innenfor et fenomen i sin naturlige setting (Saunders et al., 2019). Den kvalitative forskningsmetoden vil bidra med å generere ny innsikt rundt et tema hvor det foreligger begrenset tidligere forskning. Saunders et al. (2017) presiserer hvordan den kvalitative metoden finner mening fra ord gjennom blant annet intervjuer, i motsetning til kvantitativ metode som er bedre egnet når forskeren ønsker numeriske data. Kvalitativ metode er dermed best egnet for vårt forskningsformål, da vi ønsker detaljerte data som kan belyse studiens problemstilling.

## 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign omtales i litteraturen som en overordnet plan for hvordan problemstilling skal undersøkes og besvares (Saunders et al., 2019). I litteraturen skilles det mellom tre overordnede tilnærminger: eksplorative, deskriptive og forklarende studier.

Denne utredningen har et *eksplorativt* formål. Dette begrunnes i vårt behov for en utforskende studie om samspillet mellom styringssystemer og bærekraftig utvikling i selskaper. Det finnes som nevnt eksisterende forskning omkring bærekraft og styringssystemer hver for seg, men begrenset oppmerksomhet rundt koblingen som problemstillingen åpner opp for. En fordel ved en eksplorativ tilnærming er at den tillater fleksibilitet, noe som er hensiktsmessig gitt vår åpne problemstilling. Den eksplorative tilnærmingen tillot oss å tilpasse fremgangsmåte, intervjuguide og teoretisk rammeverk i tråd med ny innsikt og forståelse som ble etablert underveis i forskningsprosessen (Saunders et al., 2019).

Videre kan studier utredes ved ulike tilnærminger: induktiv, deduktiv og abduktiv (Saunders et al., 2019). Valg av metodisk tilnærming avgjøres av ønsket om å teste validitet på eksisterende teori (deduktiv tilnærming) eller ønsket om å utvide eksisterende teorigrunnlag (induktiv tilnærming). Den abduktive tilnærmingen er en kombinasjon av de to overnevnte, hvor en går frem og tilbake mellom teori og data (Saunders et al., 2019). Hvilken tilnærming som er hensiktsmessig, avhenger av tilgjengelig teori på feltet som skal undersøkes.

Denne utredningen har en *induktiv tilnærming* ved at vi ønsker å utvikle et rikere teoretisk perspektiv fra empirien som undersøkes (Saunders et al., 2019). Vi avdekket at teorier som omhandler styringssystemer og bærekraft er anvendt for ulike formål, men det finnes begrenset forskning om synergier mellom disse. Vårt ønske er å adressere mangler i forskningen, for så å samle inn data som kan tilføre et viktig bidrag for en utvidet forståelse på feltet. Dette taler for en induktiv tilnærming da vi ønsker å bidra med nye funn til eksisterende litteratur. Videre tillater denne tilnærmingen oss å benytte eksisterende forskning for å vurdere opp mot egne funn (Saunders et al., 2019). Den induktive tilnærmingen gir dermed rom for å etablere ny forståelse og innsikt gjennom funn, samtidig som vi vil kunne supplere med eksisterende forskning (Grønmo, 2004; Saunders et al., 2019).

---

### 3.3 Forskningsstrategi

En strategi betraktes som veien mot et bestemt mål, i forskningssammenheng en plan på hvordan besvare problemstillingen. Forskningsstrategien blir i teorien omtalt som koblingen mellom forskerens filosofi og påfølgende valg av metoder for å samle inn og analysere data (Denzin & Lincoln, 2011). I denne utredningen falt valget på en *multippel casestudie*, i kombinasjon med litteraturgjennomgang i forkant av studien.

En casestudie er en grundig undersøkelse av et emne eller fenomen innenfor dets virkelige omgivelser (Yin, 2014). Casestudier er mye brukt innenfor den kvalitative forskningen da metoden er allsidig og åpner opp for tilpasning til forholdene (Guest et al., 2012). Med utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål og eksplorative design vil casestudie være en hensiktsmessig strategi. Dette begrunnes i at fenomenet vi undersøker må sees i sammenheng med konteksten (Yin, 2018). Den pressede situasjonen norsk kraftbransje står overfor skaper et behov for å undersøke hvordan kraftselskaper mobiliserer og møter behovet for rask endring. Videre hvordan de tilrettelegger og omformer sine styringssystemer for å fremme bærekraftig aktiviteter og drift. Vi ønsker å undersøke et reelt fenomen som utfolder seg i samtid, hvor utredningen kan bidra til en rikere forståelse for styringssystemer i dets virkelige kontekst. Dette understøtter bruken av casestudier (Yin, 2014).

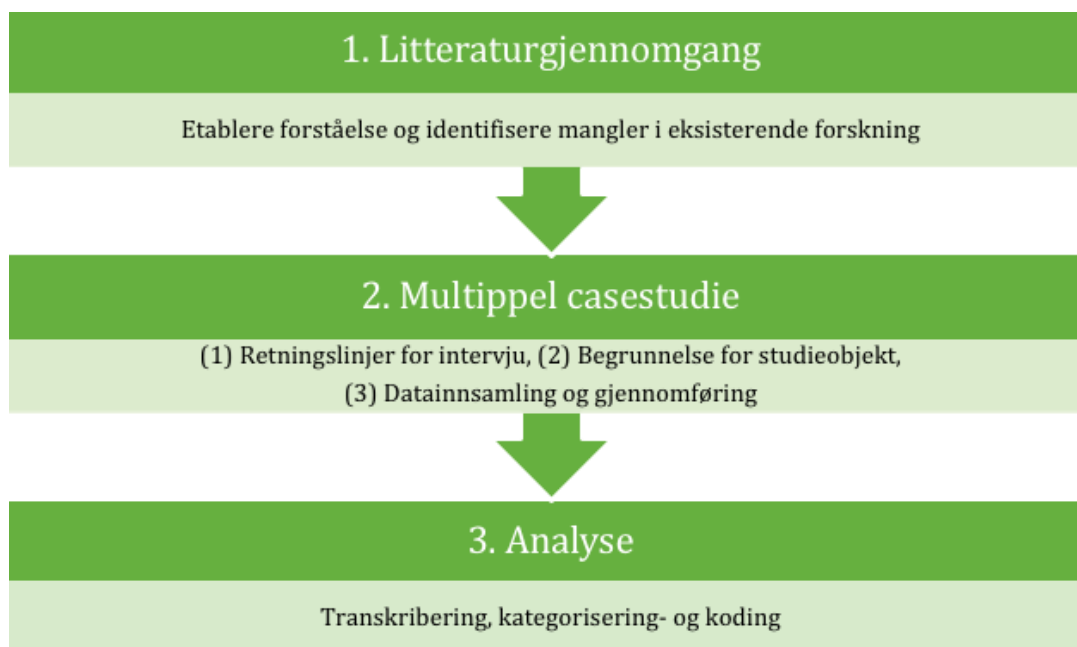
Det finnes ulike strategier for casestudier, hvor forskeren blant annet må ta stilling til om man ønsker å gjennomføre en enkel eller multippel casestudie (Saunders et al., 2019). Vi har valgt å gjennomføre en multippel casestudie, hvor vi undersøker et utvalg fra fire kraftselskaper i Norge. Multiple casestudier kjennetegnes ved at man benytter flere case for å undersøke problemstillingen (Saunders et al., 2019). Valg om å studere flere case grunner i vårt ønske om bredde og variasjon i utvalget. På bakgrunn av at selskapene opererer innenfor samme bransje og er omgitt av de samme omgivelsene, antar vi at funn kan replikeres på tvers av casene. Yin (2014) understøtter hvordan multiple case er hensiktsmessig hvor det forventes at lignende funn kan forekomme. Vårt fokus er imidlertid ikke å sammenligne selskapene opp mot hverandre. Valget om å inkludere flere case grunner i ønsket om å avdekke flere perspektiver av hvordan ulike selskaper bruker styringsverktøy, videre hvilke utfordringer og muligheter de opplever med disse. Strategien bidrar til å se flere nyanser i hvordan selskaper bruker styringsverktøy. Valget om å gjennomføre en multippel casestudie vil tilføre dybde til

fenomenet, og kan danne utgangspunkt for nye hypoteser og forskningsspørsmål (Saunders et al., 2017).

### 3.4 Hovedsteg i forskningen

Forskningsstrategien for oppgaven er illustrert i figuren som følger. Vi ønsker å gi en transparent beskrivelse av de avgjørelser som er tatt ved å visualisere og beskrive forskningsprosessen i tre steg.

Litteraturgjennomgangen (steg 1) tok sikte på å innhente innsikt og tilegne en dypere forståelse for utfordringer tilknyttet tema. Videre ønsker vi å avdekke behov som vår forskning kan imøtekomme. Innsikten bidro til et godt utgangspunkt for å formulere en aktuell problemstilling. Utredningen innebærer videre en multippel casestudie (steg 2) av fire norske kraftselskaper. Primærdata blir innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Avslutningsvis forklarer vi hvordan analysen (steg 3) av case-studiene er utført. Våre metodiske valg som blir beskrevet fortløpende viser til hva vi finner hensiktsmessig i gjennomførelsen av prosjektet.



Figur 3. Hovedsteg i forskningen.



---

### 3.4.1 Litteraturgjennomgang

Vår forskningsstrategi innebærer en kombinasjon av en grundig litteraturgjennomgang og en multipel casestudie. I forkant av studien ønsket vi å etablere en større forståelse for tema, identifisere mangler i forskningen for videre å undersøke muligheter og utfordringer i lys av konteksten. Litteraturgjennomgangen bidro til en bredere forståelse for eksisterende teori, og åpnet opp for nye innfallsvinkler som ikke omfattes av teorien (Saunders et al., 2017). Som et resultat av innsikt opplever vi et stadig økende behov for å bli mer selvforsynt i form av grønne investeringer. Endringer i omgivelsene har gjort det tydeligere at systemet for energi i sårbart, hvilket bidrar til at bærekraft får høy prioritet i kraftbransjen.

Basert på gjennomgang av litteratur kunne vi utlede problemstilling og definere begreper som viste seg sentrale for forskningen. Litteratur er innhentet fra relevante fagartikler, bærekraftsrapporter og eksisterende forskning på feltet. Vi har også kombinert forskning med innsikt hentet fra oppdaterte tidsskrifter vedrørende dagens situasjon om klima og miljø. Litteratursøk er i hovedsak gjort via databaser som Emerald Insight, Google Scholar, Science Direct og Business Source Ultimate.

### 3.4.2 Multipel casestudie

#### (1) Retningslinjer for intervju

I forbindelse med datainnsamling utarbeidet vi et informasjonsskriv med retningslinjer for intervjuet. Disse ble sendt ut for å vise transparens og forutsigbarhet overfor våre respondenter. En gjennomgang av praktisk informasjon om hvordan intervjuene skulle gjennomføres ble sendt til informantene et par uker i forkant av intervjuet. Vi utarbeidet også en Samtykkeerklæring (Vedlegg 1), hvor vi informerte om konfidensialitet, frivillighet til å delta på undersøkelsen, samt forespørsel om tillatelse for lydopptak. Vi opplyste også om at alle personopplysninger blir håndtert i samsvar med standarder for Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). En invitasjon med tilhørende lenke til intervjurommet i Microsoft Teams ble vedlagt i mailen.

Vi valgte bevisst å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd. Vi opplyste imidlertid om overordnet tema, oppgavens problemstilling, samt områder vi kunne tenke oss å undersøke innenfor selskapets styringssystem. Valget om å ikke sende ut intervjuguide er basert på ønske om ekte refleksjoner, med mindre sannsynlighet for innøvde svar som kan farge studien. Vi

ønsket imidlertid å dele nok informasjon slik at informantene kunne forberede seg mentalt og føle seg komfortable for intervjuet som ventet dem.

## **(2) Begrunnelse for studieobjekt**

Hovedregelen for utvalg i kvalitative studier er at man velger informanter som av ulike årsaker kan uttale seg på en reflektert måte om temaet som undersøkes (Tjora, 2020). Vi tok kontakt med fire kraftselskaper som var interessante med tanke på studiens problemstilling. Kraftbransjen treffer en tsunami av krav, forventninger og reguleringer fra omgivelsene. Den pressede situasjonen de nå står overfor øker behovet for styringssystemer som retter oppmerksomhet mot bærekraftige prestasjoner.

Vi ønsket derfor å komme i kontakt med kraftselskaper som opplever endring i omgivelsene, og som på en reflektert måte kan uttale seg og gi dybde til forskningen. Viktige kriterier for valg av informanter var:

- a. de opplever endringer i omgivelsene og står overfor utfordringer drevet av klima- og energikrisen.
- b. de har nærhet til fenomenet vi ønsker å undersøke, slik at de kan belyse hvordan styringssystemer kan påvirke en bærekraftig utvikling i selskapet.

Hensikten med kriteriene er å tilrettelegge for konsistens og logikk med tanke på hva respondentene kan tilføre av viktig informasjon og erfaringer for problemstillingen. Vårt ønske var å samle inn kunnskap fra et utvalg hvor alle har god kjennskap til selskapets styringssystemer og hvordan dette påvirker bærekraft og grønn vekst. Informantene anses å ha den nødvendige kompetansen til å kunne tilføre nyttig informasjon om styringssystemer, og hvordan disse benyttes for en bærekraftig utvikling.

Utvalget består av både godt etablerte, mer tradisjonelle kraftselskaper som er på vei mot det grønne skiftet, samt kraftselskap som er født mer digitale og bærekraftige. Sammen har de et kollektivt ansvar for å implementere styringssystemer som bidrar til et mer bærekraftig samfunn. De fire selskapene ble vurdert med hensyn til deres profilerte rolle, posisjon i markedet, størrelse og bærekraftsprofil. Vi kontaktet selskapene gjennom deres offentlige email. Vi presenterte oss selv, studieretning, hva vi ønsket å undersøke og hvorfor de var interessante for vår problemstilling. Etter en introduksjon av studien informerte vi om hvor

---

mange informanter vi kom til å trenge, når intervjuene var ønsket gjennomført og estimert varighet på intervju.

Størrelse på utvalget ble bestemt av tid til rådighet og tilgjengelige informanter som ønsket å stille opp på intervju. Til sammen gjennomførte vi 12 intervjuer med informanter fordelt på fire kraftselskaper i Norge. Vi kom i kontakt med informantene gjennom en kontaktperson i de ulike selskapene. En sammensetning av mennesker fra ulike selskaper var ønskelig da det antas at det vil foreligge variasjoner i bruk og utforming av styringssystemer. Informantene som er kontaktet jobber i ulike funksjoner av selskapene og har tilknytning til blant annet bærekraftstrategier og/eller styringssystemer. For å sørge for at informantene våre ikke blir identifisert, har vi tatt et valg om å ikke gjengi deres funksjon eller rolle i selskapet. Informantene tillegges imidlertid koder fra I-1 til I-12 i analysen, samtidig som alle karakteristika blir utelatt fra oppgaven. Dette til tross for at denne informasjonen kunne styrket den interne validiteten ved at det gir leseren en bedre forståelse for hvordan informantene er svært relevante for oppgavens problemstilling.

Informantene treffer selskapets styringssystemer på ulike måter, men hvor alle er godt opplyst om tema. Et variert utvalg vil fortelle oss noe om hvordan ansatte fra ulike nivåer i selskaper forstår styringssystemer, hvilket vil bidra til å belyse problemstillingen fra flere perspektiver.

### **(3) Datainnsamling og gjennomføring**

I forskning skiller vi mellom primær- og sekundærdata. Primærdata blir beskrevet som data som direkte innhentes til formålet med undersøkelsen, mens sekundærdata hovedsakelig innebærer eksisterende data som ikke direkte er knyttet til vår undersøkelse (Saunders et al. 2019). For denne casestudien ble primærdata samlet inn gjennom *semistrukturerte dybdeintervjuer*. Sekundærdata er hovedsakelig innhentet fra databaser som nevnt tidligere, studieobjektene nettsider og årsrapporter.

Vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer via den digitale plattformen Microsoft Teams. Valget om å gjennomføre intervjuene digitalt er basert på praktiske årsaker som lokasjoner i ulike deler av landet, tidsbruk, klimavennlighet og reisekostnader. Videre gir individuelle intervjuer respondentene mulighet til å reflektere over egne synspunkter uten å bli farget av andre. Vi ønsket å tilrettelegge for en trygg ramme rundt intervjuene, hvor informantene kunne

bruke egne tanker og erfaringer for å besvare spørsmål. Forskere som Yin (2018) beskriver intervjuer som den viktigste kilden til informasjon i en casestudie.

Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt hvor spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2016). Intervjuguiden tilrettelegger for stabilitet og logisk retning, samtidig som den semistrukturerte tilnærmingen åpner opp for fleksibilitet, oppfølgingsspørsmål og muligheter for å utforske mer i dybden. Dette bidro til at informantene kunne være med å forme diskusjonen, hvilket var hensiktsmessig for å kaste lys over aspekter som ikke var påtenkt da undersøkelsen ble utformet (Saunders et al., 2017). Det var viktig for oss å finne en balanse mellom å dekke spørsmålene som fulgte av intervjuguiden, samtidig være åpne for ny informasjon underveis.

Teoretikere som Skilbrei (2019) og Saunders et al. (2017) fremhever hvordan forberedelser i forkant av intervju ofte er nøkkelen til gode data. En intervjuguide ble forberedt på forhånd (Vedlegg 2), hvilket var hensiktsmessig for å sikre at vi dekket alle nødvendige områder for å besvare problemstillingen godt. For en logisk struktur og sammenheng ble intervjuguiden utviklet i tråd med det teoretiske rammeverket for oppgaven. Spørsmålene ble utformet basert på hva som var kritisk å finne svar på gitt problemstillingen. Dette bidro til å sette klare rammer for tematikken i intervjuet. Vi brukte teorien som utgangspunkt for samtalen, men fokuserte på innholdet som informantene ga oss. Denne informasjonen ble brukt til å analysere opp mot eksisterende litteratur. Vi valgte videre å inkludere noen innledende og avsluttende spørsmål for å avdekke mer generelle tanker rundt temaene vi ønsket å undersøke. Gjennom innledende spørsmål om grønn omstilling opplevde vi at informantene uoppfordret trakk linjer til styringssystemer og hvordan de er utformet med hensyn til bærekraft. Uten at vi trengte å spørre direkte delte informantene unik innsikt som tilførte stor verdi for det resterende datamaterialet.

Under intervjuene fordelte vi oss i ulike roller: *intervjuer* og *observatør*. Vi ønsket å sikre at intervjuprosessen ble oppfattet relativt likt av informantene, samtidig som det kan være lettere for den som blir intervjuet å forholde seg til kun én person. Intervjueren førte samtalen, kontrollerte tidsbruk og holdt øyekontakt. Observatøren noterte vesentligheter og fulgte opp hvor vi trengte mer utfyllende informasjon. Fordeling av ulike roller bidro til at intervjuer kunne være fullstendig til stede i samtalen og lytte oppmerksomt, samtidig som observatør kunne konsentrere seg om å notere for å unngå at viktige momenter gikk tapt. På denne måten

---

klarte vi å finne en balanse mellom å lytte og stille spørsmål. Varighet på intervjuene varierte fra 40 minutter til en time.

### **3.4.3 Analyse av casestudien**

For å kunne besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte, foretok vi en systematisk analyse av data som ble samlet inn (Yin, 2009). Analysen ble drevet av det teoretiske rammeverket, hvilket bidro til å koble empirien til etablert kunnskap innenfor området det forskes på (Saunders et al., 2009). Dette ga rom for å avdekke aspekter som sammenfaller med eksisterende teori, samtidig som vi kunne identifisere nye elementer til forskningen. Basert på funn fant vi det hensiktsmessig å fremheve sentrale styringselementer (fremmere og hemmere) som blir drøftet i *kapittel 5*. Formålet er å avdekke mening og sammenhenger i datamaterialet.

#### **Transkribering og koding**

Intervjuene ble transkribert, og svar ble fargekodet etter hvilken kategori av teorien de tilhørte. Vi startet analysen kort tid innen det siste intervjuet. På dette tidspunktet hadde vi allerede transkribert og utformet sammendrag for hvert av intervjuene.

Valget om kategorisering av intervjumateriale var basert på hva vi fant hensiktsmessig gitt den kommende analysen. En oversiktlig og ryddig transkribering bidro til at det ble enklere å trekke ut viktige funn etter kategorier, videre ble sammenhenger mer definerte. Metoden sikret at viktig informasjon og detaljer ikke ble utelatt, hvilket bidrar til å sikre korrekthet i tolkningen av dataene (Silverman, 2013).

Intervjuene ble transkribert samme dag som det ble gjennomført, da vi ønsket å ha informasjonen fersk i minne. Dette bidro til å sikre at dataene vi samlet inn var korrekt i lys av det informantene ønsket å formidle (Silverman, 2013). Vi sikret oss en fullstendig oversikt over den transkriberte teksten, og ryddet opp i dataen basert på den teoretiske referanserammen. Sentrale funn og synspunkter ble fremhevet under hver kategori, noe som bidro med å identifisere relevante temaer. Kategoriseringen av analysen bidro til at vi kunne systematisere funnene og lete etter mønstre for å identifisere og organisere meningsfull informasjon (Miles & Huberman, 1984).

Basert på en total oversikt, kategorisering og koding kunne vi på en god måte skille ut informasjon som var spesielt relevant med utgangspunkt i problemstillingen. Tekstreduksjon og kategorisering av funn bidro dermed til å avdekke og tydeliggjøre relevante sammenhenger i datamaterialet. Dette fikk betydning for identifisering av styringselementer som virker å fremme eller hemme selskaper i sin bærekraftige utvikling.

### **3.5 Vurdering av forskningsmetode**

I dette kapitlet vil vi kritisk vurdere kvaliteten på forskningen. Gjennom hele forskningsprosessen har det vært viktig å være kritisk til egne vurderinger og ta reflekterte valg som styrker kvaliteten på vår forskning.

Forskere opererer med ulike begreper når det kommer til å vurdere kvaliteten til en undersøkelse. Forskningskriterier som reliabilitet og validitet fremheves av Saunders et al. (2017) som sentrale begreper å ta hensyn til i forskningssammenheng. I denne oppgaven benytter vi kriteriene *intern validitet*, *ekstern validitet* og *reliabilitet* som indikatorer for kvalitet i forskningen.

#### **3.5.1 Validitet**

Validitet innebærer studiens gyldighet, og omhandler i hvilken grad forskningen måler det den har til hensikt å måle. Validitet i kvalitative undersøkelser omhandler i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Vi skiller i hovedsak mellom to typer validitet: intern og ekstern (Saunders et al., 2019).

##### **Intern validitet**

Forskere som Guba & Lincoln (1989) opererer med begrepet *troverdighet* for intern validitet, et parallelt begrep som er utviklet for å imøtekomme karakteren av kvalitativ forskning. Kriteriet legger vekt på å sikre at representasjon av deltakere faktisk stemmer overens med informantenes realiteter og virkelighet (Saunders et al., 2019). Dette innebærer at våre fremstillinger harmonerer med det informantene hadde til hensikt å fortelle.

---

For å styrke den interne validiteten var det viktig for oss med gode forberedelser og reflekterte valg som bidro til en større forståelse for fenomenet som skulle studeres. Vi måtte blant annet vurdere hvilke informanter som var hensiktsmessig gitt problemstillingen og hvordan spørsmål skulle formuleres i intervjuene for å gi mening for utvalget. I forkant av intervjuene sørget vi for at spørsmålene vi stilte harmonerte med tankene som informantene sitter med. Dette sikret vi i samråd med en kontaktperson fra selskapene, hvor vi innhentet informanter med nærhet til fenomenet i problemstillingen. Utvalget besitter dermed en kompetanse som gjør at spørsmålene med høy sannsynlighet fremstår forståelige. Dette bidro til et rikere datagrunnlag.

Videre bidro litteraturgjennomgangen til en innsikt som gjorde oss i stand til å produsere spørsmål som var relevant for å belyse flere sider av problemstillingen. Kunnskapen vi tilegnet oss og den fleksible tilnærmingen ved semistrukturerte intervjuer tillot oss å følge opp spørsmål, utforske mer i dybden og se flere nyanser enn det vi forventet da intervjuguiden ble utviklet. Basert på dette mener vi å ha fått et godt utgangspunkt for å samle inn relevant datamateriale, som igjen kan styrke den interne validiteten.

Vi prosesserte intervjuene fortløpende etter endt samtale. Funnene ble i første omgang analysert hver for oss. Dette gjorde vi bevisst for å redusere sjansen for å bli farget av hverandres inntrykk og oppfatninger. Senere sammenlignet vi essensen i funnene fra intervjuene og ga oss god tid til å bearbeide og analysere. Metoden bidro til en mer presis tolkning ved å legge våre individuelle oppfatninger til grunn for sammenligning, uten påvirkning av hverandre. Denne fremgangsmåten tror vi har bidratt til å styrke den interne validiteten. En fallgrube i denne sammenheng er at vi besitter relativt like forkunnskaper hva gjelder utdanning og bakgrunn, hvilket kan få betydning for hvordan vi tolker. Dette kan redusere fordelene ved å være to forskere.

### **Ekstern validitet**

Ekstern validitet forteller oss i hvilken grad resultatene vi finner i vår studie kan overføres til andre situasjoner. Ekstern validitet innebærer at resultater fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regnes å gjelde andre tilsvarende grupper eller kontekster enn det studien undersøkte (Saunders et al., 2019). Det påpekes imidlertid at generalisering ofte er en utfordring i kvalitative studier, da metoden ofte baserer seg på små utvalg. På bakgrunn av dette opererer forskere gjerne med kriteriet *overførbarhet* for ekstern validitet i kvalitativ

forskning (Guba & Lincoln, 1989). I hvilken grad et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener, får betydning for forskningens overførbarhet. Kriteriet innebærer å gi en åpen og transparent gjennomgang av alle steg i forskningsprosessen, hvilket gir leseren mulighet til å selv bedømme hvorvidt studien kan overføres til liknende fenomener og kontekster. Vi har gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å gjøre rede for de valg som er tatt, noe som gir leseren innsikt i begrunnelser og muligheter for å nyttiggjøre den informasjonen vi fremlegger i andre sammenhenger.

Våre funn er innhentet gjennom informanter med nærhet til fenomenet som inngår i problemstillingen. Utvalget er håndplukket ved hjelp av kontaktpersoner i de ulike selskapene, hvilket bidro til å sikre en god sammensetning som på en reflektert måte kunne uttale seg om problemstillingen. Videre har vi rettet oppmerksomhet mot styringssystemer og bærekraft spesifikt i kraftselskaper. Det vil kunne foreligge naturlige variasjoner i hvordan styringssystemer utformes og implementeres, da styringssystemer opprettes og benyttes for ulike formål. Våre funn må derfor vurderes med en viss forsiktighet opp mot andre selskaper og bransjer. Vårt fokus for denne oppgaven var imidlertid ikke å generalisere statistisk sett, men å belyse et samspill som kan være relevant for selskaper i tilsvarende situasjoner.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Vurderingskriteriet reliabilitet forteller oss noe om hvor pålitelig dataene er (Saunders et al., 2019). Dersom en studie innehar reliabilitet, vil en gjentatt måling med samme måleinstrument gjenspeile de samme resultatene. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvordan disse samles inn og til slutt hvordan de blir bearbeidet. Forskere som Silverman (2011) forklarer hvordan en kan styrke reliabilitet ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Vi har tatt hensyn til vurderingskriteriet ved at beskrivelser av valg og åpenhet følger alle ledd av forskningsprosessen. Dette håper vi bidrar til å styrke reliabiliteten for oppgaven, ved at leseren får det klart for seg hvordan data både er samlet inn, bearbeidet og analysert.

I kvalitative studier er full reliabilitet imidlertid svært vanskelig å oppnå (Saunders et al., 2019). Dette begrunnes i at faktorer som informantenes humør, forskerens humør, interaksjon mellom forsker og informant, samt setting kan få betydning for de resultater som fremkommer. Reliabilitet faller dermed i stor grad bort i kvalitative studier, og en må heller fokusere på at forskningen er gjennomført på en tillitsfull måte. Vi etterstreber at forskningen skal være så



---

pålitelig som mulig ved å ta hensyn til trusler som kan svekke kvaliteten i forskningen. Av litteraturen fremkommer det fire potensielle trusler mot reliabilitet: deltakerfeil, deltakerbias, forskningsfeil og forskningsbias (Saunders et al., 2019).

*Deltakerfeil* innebærer faktorer som påvirker deltakernes svar. Dette kan være blant annet tid og sted for undersøkelsen (Saunders et al., 2019). For å redusere sannsynlighet for deltakerfeil la vi til rette for at informantene kunne delta på undersøkelsen under omstendigheter de følte seg komfortable med. Kombinert med vårt ønske om deltakelse til tross for lokasjoner rundt om i landet, havnet vi på å gjennomføre digitale intervjuer. Valget bidro til at informantene selv fikk mulighet til å bestemme hvor og når intervjuene skulle gjennomføres.

God tid i forkant sendte vi ut en Samtykkeerklæring som bidro til en trygg ramme rundt intervjuet, samt en større forståelse for hva informantene skulle delta på. Vi valgte som tidligere nevnt å ikke dele spørsmålene som fulgte av intervjuguiden. Dette begrunnes i ønsket om å redusere sjanse for kalkulerte svar, hvor informantene kan dele naturlige responser rundt erfaringer om tema. Informantene fikk imidlertid noe informasjon om sentrale emner for problemstillingen, samt estimert varighet for intervju og hvordan de skulle gjennomføres. Vi forsøkte å tilrettelegge for en trygg og fin atmosfære helt fra kommunikasjon på mail, gjennom intervjuene, og i etterkant. Dette tror vi har hatt betydning for hvordan utvalget opplevde å være deltaker i vår studie.

*Deltakerbias* innebærer at informanten induserer falsk respons (Saunders et al., 2019). Denne trusselen kan oppstå som en konsekvens av blant annet gruppeintervjuer eller i situasjoner hvor informanter kan bli identifisert. Dette kan påvirke i hvilken grad informantene tør å være åpen og ærlig rundt spørsmål som stilles, samtidig som meninger kan bli farget av andre. For å redusere risikoen for deltakerbias har vi valgt å tilby full anonymisering av deltakerne. Videre har vi valgt å gjennomføre individuelle intervjuer, hvilket tilrettelegger for mer åpne og ærlige svar uten påvirkning fra andre.

*Observatørfeil* innebærer tolkning, feil eller misforståelser som oppstår hos forskeren. Vi sikret en metode mot observatørfeil ved å forberede intervjuguide og konkretisere retningslinjer for intervju i forkant. Det ble også lagt ned nødvendig tid til å gjennomføre litteratursøk som bidro til en utvidet forståelse for forskningsområdet, sammenhenger og kontekst. Videre har vårt valg om å ta opp lyd vært med på å redusere sannsynligheten for observatørfeil. Vi valgte bevisst å lage individuelle sammendrag av intervjuene i ettertid for å

sammenligne synspunkter uten å bli påvirket av hverandre. Vi brukte en kombinasjon av transkribert tekst og lydopptak for å sørge for at informantenes uttalelser var korrekte, og ikke farget av forventninger som vi som forskere eventuelt hadde.

*Observatørbias* innebærer at forskeren tillater subjektivt syn, noe som kan forekomme i blant annet casestudier ved at forskeren blir for nær organisasjonen(e) som studeres. Dette øker faren for at man blir partisk, hvilket påvirker forskerens evne til rettferdig og nøyaktig registrering og tolkning av informantenes responser. Vi har gjennom hele forskningsprosessen prøvd å ha et bevisst forhold til at denne svakheten kan forekomme, og gjort tiltak for å prøve å minimere sjansene for det. Blant annet ved at vi begge to har analysert og trukket ut relevante funn fra intervjuene, slik at vi i ettertid kunne tolke svarene basert på våre individuelle utgangspunkt. Vi har vært åpen for å diskutere med hverandre og reflektert over ulike synsvinkler for å manøvrere oss mest mulig presist gjennom datamaterialet. Videre har like oppfatninger blitt vektlagt, samtidig som vi har utfordret hverandre hvor vi har oppfattet tolkninger som kan virke forutinntatt eller subjektiv. Dette har vært et viktig tiltak for å redusere sjansen for gjengivelser som ikke stemmer overens med virkeligheten. Selv om denne trusselen er vanskelig å eliminere fullstendig, har vi imidlertid implementert kontroller som er med på å styrke reliabiliteten i forskningen.

### **3.6 Forskningsetikk**

Beskyttelse av deltakerne som deltar i studien er et grunnleggende prinsipp ved god forskningsetikk, og er av den karakter at det ikke kan undervurderes (Yin, 2018). Dette innebærer at etikk skal følge alle ledd av forskningsprosessen slik at informantenes rettigheter blir ivaretatt på en god måte.

I casestudier med dybdeintervjuer oppstår det en nærere kontakt mellom forsker og de som studeres, hvilket reiser en rekke etiske spørsmål som forskeren må ta hensyn til. Vi jobber for at de som berøres av vår studie skal oppleve en rettferdig og profesjonell behandling gjennom hele forskningsprosessen. Vi etterlever retningslinjene fra Norsk senter for forskningsdata, hvor vi står ansvarlig for å unngå skade overfor våre informanter og fremhever moralske prinsipp om respekt for menneskers privatliv, anonymitet og frivillighet til å delta i prosjektet. Søknad til NSD er godkjent, og undersøkelsen er lovlig gitt at den gjennomføres innenfor de rammene som er beskrevet.

Etter at vi mottok individuelle bekreftelser på at informantene ønsket å delta, avtale vi tid for gjennomføring av intervju. Samtykkeerklæring ble vedlagt i mailen, hvilket gir informantene mulighet til å gjøre seg kjent med retningslinjer for intervjuet og deres rett til å delta eller ikke delta i prosjektet. Vi fikk i forkant av intervju tilbakemelding fra flere informanter om at dette var en ryddig måte å etablere samarbeidet på. Vårt ønske har hele tiden vært at de som berøres av oppgaven skal oppleve en rettferdig og profesjonell behandling.

En stor del av etikk i forskning knytter seg til hvordan anonymisering og transparens blir ivaretatt når data blir presentert (Tjora, 2020). Vi satt derfor anonyme presentasjoner av våre informanter som et krav, hvor navn og andre karakteristika blir utelatt fra oppgaven. Sitater som er inkludert i oppgaven er i senere tid blitt kommunisert og bekreftet av informantene. Sitatsjekk sikret at eventuelle misforståelser ble luket bort, og informantene fikk mulighet til å selv bestemme hvilken informasjon de følte seg komfortable med å dele. Vi opplevde at informantene stod fast ved det de fortalte i intervjuene, hvilket bidro til at vi kunne inkludere de sitatene vi ønsket.

Videre er intervjuguiden utviklet på en måte som ikke treffer personlige aspekter hvor alle spørsmål som stilles er av faglig karakter, rettet mot oppgavens problemstilling. Informantene som har deltatt for oss har en nærhet til tema som inngår i intervjuguiden, hvilket innebærer at de er kjent med tematikken og forhåpentligvis føler seg trygg i å besvare spørsmålene.

## 4.0 Empiriske funn

I følgende kapittel vil vi presentere relevante funn basert på de 12 intervjuene som er gjennomført. Som en naturlig følge av at vi har valgt en multippel casestudie er det mange synspunkter og erfaringer som fremkommer, noen mer dominerende enn andre. Funnene representerer gjentakende og relevant informasjon som er felles for kraftselskapene, samtidig som vi viser til naturlige variasjoner. Innledningsvis vil vi presentere noen sentrale funn knyttet til utfordringer kraftselskapene står overfor, samt deres fokus for den grønne omstillingen. Dette for å gi en beskrivelse av kraftbransjens omgivelser, og hvordan selskapene jobber overordnet for en bærekraftig utvikling.

For en logisk struktur og sammenheng er funnene kategorisert etter Malmi & Brown (2008) sine styringsverktøy: *planlegging*, *kybernetisk styring*, *belønning og kompensasjon*, *administrativ styring*, og *kulturell styring*. En systematisk gjennomgang av styringsverktøyene vil bidra til å skape en rød tråd, samt gi oversikt og system for den kommende analysen. Sitater vil bli benyttet underveis i kapittelet for å understøtte de funn som er gjort. Avslutningsvis vil vi sammenfatte funn som viser seg å være relevant for bedriftens bærekraft. Disse blir fremhevet i *modell 1* som belyser hvilke styringsverktøy som viser seg å fremme eller hemme bærekraftig utvikling i selskapene. Dette danner utgangspunktet for diskusjonen i *kapittel 5*.

### 4.1 Utfordringer i kraftbransjen

For å etablere en større forståelse for kontekst og påvirkning fra omgivelsene, stilte vi kraftselskapene spørsmål om hvilke utfordringer som treffer kraftbransjen spesifikt. Gjennom dypdykk i litteratur hadde vi gjort oss en oppfatning av omgivelsene til kraftselskapene, men vi ønsket likevel å avdekke deres forståelse av situasjonen. Hva som rører seg i omgivelsene vil kunne påvirke hvordan styringssystemet må utformes, videre hvilke målsetninger som blir vesentlige. Etter samtale med de 12 informantene var det særlig to sentrale utfordringer som utmerket seg; utfordringer knyttet til *miljørisiko* og *endrede rammebetingelser*.

Flere av informantene påpeker hvordan miljøaspektet i stor grad påvirker hvordan de driver virksomhet. Selv om selskapene vi har vært i kontakt med leverer fornybar energi og har en sterk bærekraftsprofil, påfører de også naturen og miljøet skade i form av inngrep både på land og i vann. Dette kombinert med en økende bevissthet rundt bærekraft i samfunnet fører til at

---

kraftselskapene i større grad enn tidligere må jobbe med å håndtere egne negative eksternaliteter;

*“Kraftbransjen generelt står overfor mange utfordringer. Historisk har vi vært veldig fornøyd med oss selv, vi er veldig stolte av å bidra med grønn energi. Bruker det kanskje litt som en hvilepute. Vi ødelegger jo også deler av natur der vi har kraftverk ved å sprengne fjell, sprengte ut tunneler som kan ødelegge det lokale biomangfoldet. Det å sette i gang et ordentlig strukturert arbeid på å knekke koden for naturmangfold, det er jeg veldig spent på.” (I-4)*

*“I vannkraften har bærekraft vært fokus hele veien, vi leverer bærekraftig produkt kan du si. Likevel gjør vi naturinngrep, så da gjelder det å gjøre det mest mulig skånsomt. Så vi jobber jo mye med å ta vare på vassdragene i forhold til fisk og gyteforhold. Det er stort fokus på å minimere inngrep, samtidig kunne bygge utslippsfritt uten at vi er der helt enda. Men det må vi få til.” (I-6)*

*“De tydelige forventningene fra styret og ledelsen er veldig klare; vi skal levere på spesifikke miljø og klimamål, og våre beslutninger skal tas med det som basis. Det er en fundamental endring i forhold til hvordan vi tenkte for noen år tilbake.” (I-2)*

Videre uttrykkes det at handlingsrom og rammebetingelser har endret seg for kraftselskapene siste tiden. Den ekstreme situasjonen med skyhøye priser, forslag til ny skatt, krav fra myndigheter og akselerering mot det grønne skiftet legger press på hvordan selskapene kan og bør drive virksomhet. Flere av informantene uttrykker blant annet bekymring overfor forslag til ny skatt, hvilket bidrar med å redusere både evne og vilje til å investere i fornybar energi. Dette endrer utgangspunktet for å investere i grønn vekst, som videre kan senke farten for det grønne skiftet;

*“Et konkret eksempel er forslag til ny skatt i kraftbransjen; høyere grunnrenteskatt og høyprisbidrag (...) Det forslaget treffer kraftbransjen utrolig hardt. Høyprisbidraget gjør at alle investeringsbeslutninger må vurderes på nytt. Mange investeringer er ikke nødvendigvis det samme businesscaset vurdert etter dette. I praksis betyr det at vi kommer til å investere mindre i fornybar energi. Det er en type problemstilling vi står*

*overfor nå, det er kjempesynd. Vi ønsker å bygge fornybar energi for å bidra til det grønne skiftet, men det byr på utfordringer.” (I-10)*

*“Vi er inne i en ekstrem situasjon nå med veldig høye priser, og det endrer rammevilkårene for hvordan vi skal operere kraftverkene våre. Det vurderes blant annet økning i grunnrenteskatt og et høyprisbidrag, og det påvirker innovasjonsevne i mer fornybar energi. Det var flere prosjekter som var satt på agendaen for å investere i ekstra vannkraft, som nå må vurderes å legges ned eller settes på vent på grunn av endrede rammevilkår og uforutsigbarhet i fremtidige rammevilkår som følge av all usikkerheten.” (I-11)*

*“Vi står også midt i et nytt skatteregime som kommer til å påvirke hva vi kommer til å gjøre fremover. Så ja, grunnrenteskatt og høyprisbidrag påvirker hvor mye penger vi kan bruke på å investere i mer fornybart.” (I-6)*

Endringer i omgivelsene påvirker rammevilkår som kraftselskapene jobber under, og påvirker direkte evnen til å bidra for det grønne skiftet. Dette fremkommer av flere som en sentral utfordring som treffer kraftbransjen knallhardt dersom skatteforslaget får gjennomslag. Funnene tyder derfor på at den grønne energiomstillingen også krever politisk fremstøt for å realiseres. Videre påpekes det at de høye kraftprisene ikke kun er en plage for forbrukere, det påvirker også usikkerhet for kraftselskapene som sådan;

*“Man kan jo tenke at de høye prisene er lukrative for oss og at vi tjener masse penger, men risikoen og problemet med det er at ingen er tjent med så høye priser. Det er ikke bærekraftig på lang sikt, og vil kunne endre hvordan markedet ser ut fremover og da også rammevilkår fra myndighetene.” (I-11)*

Videre finner vi at de høye prisene medfører økt risiko med tanke på vurdering av likviditet, investering i nye prosjekter og samarbeid;

*“Kraftkrisen i Europa har ført til mye høyere priser og høyere risiko for oss, større belastning likviditetsmessig. Vi har måttet innstramme rutiner og økt fokus på blant annet oppfølging av faktura, strengere kontroller enn noensinne for alt som har med finansiell handel å gjøre. Det har blitt en økende risiko med høye priser.” (I-9)*

---

Det fremkommer av samtlige intervjuer at kraftbransjen står inne i en ekstraordinær situasjon som påvirker selskapenes evne til å agere i ønsket retning. Kraftbransjen står overfor et ekstremt usedvanlig år som virker å skape stor usikkerhet, og utfordrer kraftselskapenes rolle i det grønne skiftet. De er likevel ikke i tvil om at fornybar kraft fortsatt er løsningen, og at fokuset på bærekraft kun vil øke fremover. Videre må selskapene i stor grad prioritere og tilrettelegge for styring som muliggjør strategisk arbeid for de rammeverkene og kravene som kommer.

*“Med alt som skjer i verden og med fokus på klima og natur, er vi enda sikrere på at man skal være i den fornybar energi-sfæren.” (I-12)*

## 4.2 Grønn omstilling

For å få informantene til å reflektere over deres strategiske fokus knyttet til bærekraft, stilte vi noen overordnede spørsmål hva gjelder selskapenes arbeid og ambisjoner for det grønne skiftet. Hensikten var å få informantene til å tenke over hva kraftselskapene har som overordnede bærekraftige målsetninger, og hvordan de jobber for å nå disse. Samtidig ønsket vi å få et inntrykk av deres strategiske fokus, og om dette var preget av bærekraft. Dette vil igjen kunne legge føringer for utformingen av styringssystemet.

Funnene viser at bærekraft uten tvil er på agendaen i norske kraftselskaper. Situasjonen vi står i forsterker viktigheten av å utvikle ren og fornybar energi i et raskere tempo enn tidligere. Samtlige informanter forteller om et sterkt ønske om å bidra til den grønne omstillingen, og det er tydelig at selskapene i bransjen opplever behov for å inkludere bærekraft som en klar prioritet;

*“Vi ønsker jo å være et bærekraftig selskap, som gjør at vi får til det grønne skifte og få til å bli et bærekraftig samfunn.” (I-8)*

Vi ser også at de fleste informantene påpeker hvordan deres overordnede visjoner for virksomhetsstyring er todelt og omfatter både bærekraft og lønnsomhet. Det ligger i organisasjoners natur å skape økonomiske verdier, men dette innebærer også å generere verdier knyttet til samfunnet som de er en del av;

*“Selskaper er til for å skape verdi, men det skal skje innenfor et bærekraftig verdisett. Dette bærekraftige verdisettet er spesifisert på det ytre miljøet, mennesker, sikkerhet, og sosiale forhold. Skal vi lykkes, må også samfunnet lykkes.” (I-2)*

Vi finner variasjoner i hvor «modne» selskapene er hva gjelder utviklingsarbeid for bærekraft. Noen informanter viser til å ha hatt bærekraft på agendaen i flere år, hvor andre er mer i oppstartsfasen. Hvorvidt selskapene har klart å integrere bærekraft som en del av sin hovedstrategi er derfor noe varierende. Vi opplever likevel at samtlige er i gang med å løfte bærekraft i organisasjonen, hvor det utvikles strategiprosesser med hensyn til aspekter for bærekraft;

*“Vi har jobbet gjennom en strategiprosess de siste årene hvor vi har identifisert de globale utfordringene som er rundt oss; hva er de reelle løsningene på disse og hva er vår rolle i det. Basert på dette har vi definert nye virksomhetsområder som vi er i ferd med å bygge opp.” (I-2)*

Funnene tyder på at kraftselskapene har et godt utgangspunkt for å jobbe for en grønn omstilling. Samtlige forteller at deres målsetninger, strategi, aktiviteter og handlingsplaner er utarbeidet for å støtte opp under en bærekraftig utvikling. Vi finner at selskapene er fokusert på hvordan bidra med å utvikle fornybare energisystemer til norske og andre hjem. Dette ønsket og driven gjennomsyrrer vårt datamateriale.

*“Jeg tenker at vi har et bra utgangspunkt for å bidra til green transition. Vi er vant med å utvikle og bygge nye prosjekter og industrier. De siste årene har vi utviklet nye forretningsområder innenfor energi, alle de støtter opp under green transition.”*  
(I-1)

Noen av informantene kunne fortelle at de er i oppstartsfasen av å etablere og definere sitt bærekraftsarbeid. Selv om bærekraft er satt på agendaen finner vi at flere er i en prosess med å definere hva bærekraft betyr for den gitte konteksten, videre hvordan selskapet kan bidra for den nåværende energi- og klimakrisen. Deres arbeid baserer seg på å forstå hvilken innvirkning de har på ulike aspekter ved bærekraft, videre hvordan de kan bidra til en positiv utvikling – både for bedriften selv og samfunnet som helhet;



---

*“Vi er på en reise. Vi er ikke kommet så langt på den, men kan med hånden på hjertet si at vi ser og har en sammenheng med bærekraft på alle områder (...) Vi har begynt en form for bevisstgjøring rundt det, at ting må henge sammen rent strategisk og at de strategiske målene skal kunne brytes ned og følges opp for å gi en fornuftig styringsevne.” (I-8)*

Å etablere forståelse for hvordan selskapene påvirker og blir påvirket av bærekraftsutfordringene er et essensielt utgangspunkt. Det ble gjentatte ganger under intervjuene påpekt viktigheten av å få bærekraftsarbeidet inn i strategier for å kunne følge opp og styre prosessen.

*“Vi jobber med å definere bærekraft, en av flere hovedpilarer. I tillegg kommer bærekraft inn i teknologiutviklingen vår, som skal gi mer informasjon om retning og mer styring.” (I-7)*

Funnene viser også at kraftselskapene ser på arbeidet for en grønn omstilling som en dynamisk prosess, hvor de kontinuerlig må ta vurderinger og manøvrere for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Arbeidet blir påvirket av pressede behov fra omgivelsene, samt et indre ønske om å være grønne aktører. Det kom tydelig frem at makromiljøet og samfunnet rundt har stor innvirkning på hvordan kraftselskapene driver virksomhet. Flere informanter delte sine tanker om hvordan de kan imøtekomme krav og ønsker fra kunder, interessenter og samfunn.

*“Delvis er det noe alle ønsker, å få verden i en grønn retning, men våre kunder kommer også til å begynne å stille krav. I enkelte markeder vil nok også kundene stille krav til et visst fotavtrykk.” (I-1)*

Flere informanter peker på hvilket ansvar kraftbransjen har med hensyn til forsiktighet for klima og miljø, men også overfor mennesker og samfunn som er avhengig av kraft. Funnene peker på en rekke etiske dilemmaer kraftbransjen må ta stilling til. Flere av kraftselskapene erkjenner at det er utfordrende å finne balansen mellom å møte det økte behovet fra samfunnet og forbrukere, samtidig som man tar hensyn til klimautfordringene.

*“Det handler jo mye om globale megatrender og vår forståelse av det (...) Det å forstå hvor viktig energi er i verden, det er helt avgjørende. Du kan ha visjonære visjoner om*

*hva klimakamp er, og mer realistiske mål. Det er viktig for oss at målene vi setter oss er realistiske og henger sammen med globale trender. Vi kan ikke la folk fryse eller sulte i hjel fordi vi har en rekke høy-etiske klimamål i den rike delen av verden, det går ikke.” (I-2)*

Funnene reflekterer et gjennomgående mål og ønske om å bli mer bærekraftig og bidra til en grønn omstilling. Kraftselskapene erkjenner at fornybar energi er veien å gå, og viser stor forståelse for at arbeid for bærekraft er viktig. Det er likevel en utfordring å omformulere dette til forretningsplaner og tydelige aktiviteter som samhandler med ambisjoner om bærekraft. En integrering av bærekraft i styringssystemer virker å representere en voksende dimensjon i kraftselskapene;

*“Cluet er å prøve å få en business ut av det, vi tror at det å utvikle grønn business kommer til å svare seg over tid.” (I-1)*

Vi har nå presentert sentrale utfordringer som treffer kraftbransjen spesifikt, og forsøkt å fremheve hvordan kraftselskapene fokuserer på den grønne given i lys av dette. Funnene er med på å fremheve konteksten som kraftbransjen opererer under, og viser til fokusområder som ser ut til å påvirke bærekraftstrategier. Vi vil videre presentere funn relatert til de ulike styringsverktøyene, før vi avslutningsvis oppsummerer med å trekke ut elementer som virker å fremme eller hemme styringssystemets påvirkning på en bærekraftig utvikling.

### **4.3 Planlegging**

Arbeidet for en bærekraftig utvikling fordrer god planlegging av prosesser og aktiviteter. Hva gjelder planlegging er funn om fremgangsmåte og prosesser relativt tilsvarende, hvor selskapene kombinerer langsiktig og kortsiktig planlegging. Vi finner at de mer langsiktige planene settes under den overordnede konsernstrategien. Basert på disse formuleringene utformes mer kortvarige handlingsplaner og fokusområder nedover i hierarkiet. Funnene peker på at langsiktige strategiplaner etableres med bakgrunn i selskapenes ambisjoner og verdier, videre brytes disse ned i flere dimensjoner og konverteres til mer målbare nøkkelindikatorer som definerer ansvar;

---

*“Vi satt en konsernstrategi som innebærer ulike satsingsområder og langsiktige milepæls mål. Videre har datterselskapene våre jobbet med å lage strategier for hva for eksempel vannkraft eller fjernvarme skal bidra med i forhold til konsernstrategien. Dette er mer kortsiktige handlingsplaner som er laget i en aura av en mer langsiktig plan på selskaps og- konsernnivå.” (I-4)*

*“Vi har en tre års strategiplan som er det overliggende dokumentet vårt for det vi jobber med. Vi har også handlingsplaner som går på kortere perioder. Det hjelper oss å prioritere for å nå målene, å ha en lang overliggende plan hjelper oss å ha retning for det vi jobber for underveis. Da er det lettere å prioritere de kortere målsetningene under.” (I-9)*

Det fremkommer at planene som er satt for selskapet må bli sikret på en effektiv måte gjennom hele organisasjonen. Dette innebærer at planene er strukturerte, at det er etablerte systemer og prosessbeskrivelser, og spesifisering av hva som skal foreligge for beslutningspunkter. Hvordan aktiviteter og prosesser blir kommunisert internt og med samfunnet for øvrig virker å ha stor betydning for hvordan selskapet planlegger. Videre finner vi at hvordan fremdriftsplaner blir formidlet og forstått er en vesentlig del av å faktisk få ting besluttet;

*“Vi har planer, budsjetter, og langtidsplaner som blir delt effektivt i organisasjonen, det er en veldig viktig del av å få ting besluttet. Dette innebærer at de planene som foreligger er gjort innenfor en terminologi som alle i organisasjonen forstår. Det betyr at både de som sitter i finans, i stabel og i driftsorganisasjoner snakker det samme språket. Dette høres veldig selvsagt ut, men dette vil du ikke finne i alle selskaper. Du vil finne veldig mange ord og begreper som forvirrer. Det er helt vesentlig at planene faktisk er forstått dersom du skal få ting til å skje innenfor en bærekraftig virksomhet.” (I-2)*

Vi opplever at alle kraftselskapene setter strategi, visjon og ambisjoner på konsern- eller selskapsnivå. Denne overordnede strategien gitt av selskapets øverste hold representerer et utgangspunkt som alle nedover i organisasjonen må forholde seg til. Flere påpeker hvordan de må vurdere og ta hensyn til strategiske usikkerheter, lokalsamfunn og muligheter i omgivelsene når strategier skal utvikles. Dette legger føringer for den langsiktige planleggingen. Med utgangspunkt i konsernbildet og strategikartet utvikles egne

forretningsplaner basert på hvilken rolle de ulike forretningsområdene har, samt strategiske mål. Ved å følge en overordnet struktur og bryte ned mål på forretningsnivå, blir det lettere å prioritere og følge opp det respektive forretningsområdet med KPIer og andre strategiske måltall.

#### 4.4 Kybernetisk kontroll

Kraftselskapene tilbyr fornybar energi til samfunnet, samtidig som de på ulike måter forårsaker skade på natur- og miljø. Som en naturlig konsekvens av dette har kraftselskapene implementert bærekraft i sine styringssystemer, og det jobbes for å minimere fotavtrykk ved å bidra til FNs bærekraftsmål. Det fremkommer av flere informanter at det jobbes med å rapportere på taksonomien, samtidig som vi opplever fokus på Åpenhetsloven som trådte i kraft 01.07.2022 (Regjeringen, 2022).

Selv om det foreligger individuelle variasjoner i interne prosesser og styringsverktøy, ser vi at målprosessen ligger til grunn for hvordan kraftselskapene jobber med å følge opp KPIer og nøkkeltall som kan rapporteres på.

*“Vi har en overordnet konsernstrategi, også må ulike funksjoner lage sine forretningsplaner og sine strategier med utgangspunkt i hvor denne strategien møter de. Tanken er at man skal følge overordnet struktur og få de ned på forretningsnivå slik at de ulike nivåene kan planlegge og følge opp sine virksomheter. Så når vi da henter inn KPIer og henter inn styringsinformasjon og statusrapporter fra forretningsmodellen, så gjør vi det med basis i den samme logikken.” (I-8)*

*“Vi utviklere long term kvantitative mål knyttet til strategien. Lager typisk en femårs plan som reflekterer strategien vår. Går på økonomiske nøkkeltall, skadestatistikk, men også klima- og miljø. Vi har også en årlig budsjettprosess som oppdaterer KPI struktur som går på alle nivåer i selskapet. Gjennom medarbeidersamtaler setter vi også individuelle prestasjonsmål som er linket til KPIer som er relevante.” (I-1)*

Vi finner at selskapene utvikler mål og KPIer som er koblet opp mot strategier og overordnet struktur. Funn fra samtlige av selskapene viser en kombinasjon av finansielle måltall i styringen, samt ikke-finansielle prestasjonsmål som delvis omfatter mål tilknyttet bærekraft.

---

Vi finner dermed at flere benytter hybride systemer, hvor også noen forteller at de benytter balansert målstyring som styringsverktøy.

Utover KPIer finner vi at formelle styringsverktøy som budsjetter og rullerende prognoser blir benyttet ulikt i selskapene. Til tross for noen variasjoner i virksomhetsstyringen, tyder funnene på et vesentlig behov for å inkludere og definere bærekraft i styrende dokumenter. Funnene peker mot at bærekraftdimensjonen har fått et betydelig større fokus i selskapenes styringssystemer, videre finner vi en forventning om koblingen mellom bærekraft og fremtidig lønnsomhet;

*“Tradisjonelt har det jo vært stort fokus på noen områder som økonomi, men i våre strategiske mål ligger også nå bærekraft og det grønne skifte veldig tydelig. Vår strategi omhandler jo blant annet å øke lønnsomhet, og i det så ligger det en del bærekrafts avveininger som må imøtekommes for at lønnsomhet skal være ok. Slik at når vi gjør investeringer og allokeringer i kapital, så skal vi gjøre det med basis i bærekraftkriterier, ikke kun økonomiske kriterier.” (I-8)*

*“Bærekrafts KPIene er de som gjør at vi er lønnsomme om 30 år. Styrer du kun etter finansielle KPIer er du bare lønnsom i en kort tidshorisont. Det ser vi blant annet på finans, hvilke vilkår du får på lån i banker og rating, det inkluderer momenter fra bærekraft. Det skal lønne seg å være litt frempå.” (I-10)*

Selskapene har integrerte bærekraftstrategier, men vi finner at det i variert grad foreligger KPIer direkte tilknyttet bærekraft. Flere informanter påpeker hvordan styringssystemet inkluderer enkelte KPIer på bærekraft, men hvor det fremkommer behov for flere og tydeligere måltall som sikrer fremgang av bærekraftsmål. Videre har vi adressert kritiske utfordringer ved bærekrafts KPIer, da det er krevende å finne gode systemer på rapportering og håndtering av bærekraftsdata som krever kvalitative vurderinger;

*“En utfordring vi generelt har er at vi ikke har et godt system for faktisk rapportering på KPIer. På noen KPIer har vi mye data, men mange av KPIene har en kvalitativ art hvor det ikke bare er å hente ut hvor mye vi tjente forrige uke og dele det på et eller annet tall. Det ligger en kvalitativ vurdering bak, og da blir det straks en del arbeid*

*som er lett at blir nedprioritert i en hektisk hverdag. Det er en utfordring i seg selv å lage veldig gode enkeltmål og KPIer som faktisk medfører den ønskede effekten.”*

*(I-4)*

*“Ja, det er veldig vanskelig å få tak i data. Det er lett å få tak i økonomiske tall, men bærekraftsdata er mer tricky å få tak i. De må behandles manuelt i større grad for å få dem over på rett format og med korrekt enhet. Vi jobber med å få en bedre flyt på det, men det er mange datakilder og det kan være utfordrende.” (I-5)*

*“Vi sitter på masse data på utslipp, Co2, antall flyreiser, kilometer kjørt med drivstoff, men hvordan kan vi få dette inn i systemet? Vi har lyst til å rapportere på det for å redusere fotavtrykk, ta det inn i virksomhetsstyringen. Dette er en reell utfordring.”*

*(I-10)*

Bærekraft virker å være en voksende dimensjon i samtlige av kraftselskapenes styringssystemer, hvor flere ser nødvendigheten av tydelige nøkkelindikatorer som bidrar med å fremme bedriftens bærekraft. Dette fordrer rettferdige måltall som de ansatte har en innvirkning på, og som lar seg måle og evaluere for å korrigere kurs i ønsket retning.

## **4.5 Belønning og kompensasjon**

Hva gjelder belønningssystemer koblet til oppnåelse av bærekraftsmål, opplever vi stor spredning i funnene. Vi finner bruk av belønningssystemer tilknyttet bærekraft i vår studie. Likevel fremkommer dette som det minst anvendte styringsverktøyet, hvor hovedvekten av selskapene ikke opererer med en form for belønningssystem. Noen informanter kunne også meddele at de nylig har avviklet slike ordninger. Funnene viser derfor til variasjoner i hvorvidt kraftselskapene bruker belønning som styringsverktøy for bærekraft. Dette ser ut til å reflektere ansattes holdning til slike ordninger. Under intervjuene fremheves det både positive effekter og sentrale utfordringer som følge av belønningssystemer.

Noen av informantene peker på belønningssystemer som et effektivt verktøy for å få målstyring til å fungere optimalt. Dette begrunnes i at bonusordninger kan vri oppmerksomhet mot forhåndsbestemte mål, samt øke innsats for oppnåelse av dem. En bonusordning legger

---

tydelige føringer for ønsket retning og atferd ved at det tydeliggjøres hvilke KPIer og miljømål det skal leveres på;

*“Vår klare oppfatning er at dersom du skal få KPIer på miljø og målstyring til å fungere, så må det kobles opp til en form for belønningssystem. Derfor har vi koblet dette til bonussystemer, og det fungerer betydelig.” (I-2)*

*“KPI-kartet er knyttet til performance assessment for de som jobber med energi. Her er det en link mellom KPI oppnåelse og bonusutbetaling, på alle nivåer i selskapet. Det er en effektiv måte å få oppmerksomhet på det vi mener er hovedmål. Da er det viktig at alle kjenner til disse og har incentiver til å dra i samme retning.” (I-1)*

Blant noen informanter er det en klar oppfatning om at belønningssystemer forsterker effekten av målstyring. Videre fremheves det en effekt av styrket fellesskap, og følelsen av å få til noe sammen. Bonusordninger tenderer i denne sammenheng å skjerpe fokus på bærekraftige målsetninger da det hjelper selskaper å prioritere. Videre opplever vi at styringsverktøyet kan bidra til å styrke den interne kulturen for bærekraft.

*“Det fungerer fordi om alle bidrar med sin del, så får alle en ekstra påskjønnelse for det. Du bli ikke steinrik av det, det er ikke poenget. Men det gir en følelse av å sammen få til noe ekstra.” (I-2)*

På annen side finner vi at ansatte mener bonusordninger har liten eller ingen positiv effekt. Flere påpeker at belønningssystemer ikke vil være et tilstrekkelig insentiv for å opprettholde motivasjon på lang sikt. Det fremheves imidlertid en iboende motivasjon som viktig driver for bærekraftsmål, hvor ytre motivasjon som bonusordninger kun vil være en begrenset motivasjonsfaktor. Å jobbe for noe som oppleves som meningsfylt hvor mål er forankret i ansattes holdninger og verdier, anses å ha større effekt;

*“Motiveres mer av at man synes arbeidet er viktig, vi er heldig som jobber i fornybarbransjen, og er godt rustet for å gjøre en ekstra innsats. De aller fleste er opptatt av bærekraft, og at vi når de målene vi har satt (...) Å se at man faktisk kan være med på å utgjøre en forskjell, det motiverer.” (I-11)*

*“Nei, ikke noe bonussystem, men du får skryt. Det er viktig å få «value for money», også innenfor bærekraft, slik at vi bruker kruttet der det gir mest verdi og effekt. (...) Du får forståelse for hvor det er vanskelig, og cred for det du klarer. Det er et mye viktigere belønningssystem enn kroner og øre, å drives mer av indre motivasjon. Når du brenner for en ting - da går du en stund.” (I-3)*

Videre ser vi av funnene at det fremkommer utfordringer ved å utarbeide belønningssystemer som måler bærekraft på en tilstrekkelig og rettferdig måte. Belønningssystemer knyttet til oppnåelse av KPIer på bærekraft kan ha flere positive effekter, men kan være vanskelig å få til å fungere optimalt. Dette henger sammen med at KPIer for bærekraft kan være vanskelig å måle korrekt, hvor det er utfordrende å finne gode måltall som alle føler de har en innvirkning på. Flere forklarer at KPIer for bærekraft sjeldent er kvantitative nok til å kunne konverteres til konkrete måltall, og dermed for diffuse til å kunne kobles opp mot et bonussystem;

*“Jeg har tenkt på det, at det kunne vært en smart ting. Men med den type belønning må man være flink til å definere og måle korrekt. Man måtte funnet de KPIene som det ikke var noe spørsmål om hvordan skal måles og hvordan de kan påvirkes, det måtte sikres 100 prosent.” (I-10)*

Videre påpeker flere informanter hvordan belønningssystemer i kraftbransjen byr på betydelige utfordringer grunnet omdømmeproblem. Kraftbransjen er for tiden svært omtalt i media og utsatt for et enormt press fra omgivelsene. Dette får betydning for implementering av denne typen styringsverktøy. I lys av energikrise og høye strømpriser som har presset mange sårbare forbrukere, anser flere av informantene det som umoralsk å bruke belønningssystemer i kraftbransjen;

*“Det er umusikalsk å få bonus nå, knyttet til så høye kraftpriser.” (I-4)*

Dette virker også å være grunnen for at noen av selskapene har valgt å avskaffe bonusordninger.

*“Kanskje mer negativt grunnet omdømmeproblem, hvor kraftselskaper håver inn masse penger også kommer det frem at man får skikkelige bonuser. Ser kanskje ikke så bra ut utenfra.” (I-11)*



---

Informantene anses generelt å være positive til hvilke effekter belønningssystemet koblet til bærekraft *kan* ha internt, og erkjenner at det kunne fungert under de rette omstendighetene. Aksept fra samfunnet er likevel en tydelig begrensning, og noe som veier tungt i disfavør av belønningssystemer. Vi finner imidlertid at belønningssystemer som tydelig sikrer og fremmer bærekraft kan være lettere å implementere på sikt;

*“I vår bransje kan man nesten ikke ha noe bonus, det skaper negativt fokus med tanke på strømpriser. Hadde kanskje vært lettere å få aksept hvis det går på bærekraft generelt, ikke bare økonomisk.” (I-5)*

*“Belønning og bonus er per nå veldig umodent hos oss. Men kanskje en kan få en implisitt effekt av belønning som er styrt av et bærekraftperspektiv. Det er mye ambisjon og engasjement rundt å ta posisjoner i det grønne skiftet.” (I-8)*

## 4.6 Administrativ kontroll

I spørsmål knyttet til administrativ kontroll ønsket vi å avdekke om kraftselskapene er organisert på en måte som gjør de i stand til å jobbe for en bærekraftig utvikling. Felles for de fire selskapene er at de setter tydelige føringer på konsernnivå, hvilket bidrar med å etablere et overordnet strategisk blikk over organisasjonen. Kraftselskapene har en hierarkisk organisasjonsstruktur, hvor organisasjonen som helhet passer på at de leverer på krav de står overfor og ambisjoner de setter seg. Funnene peker på at kraftselskapene gjennom ulike metodikk fører ansvaret nedover i organisasjonen, ved at alle nivåer og avdelinger skal ta eierskap til strategiprosessen hvor den treffer den enkelte;

*“Konsernet kommer med en del tydelige føringer som vi gjennom en strategiprosess får selskapene til å jobbe med. De ser hvor konsernet har lagt lista og skjønner at de må legge seg tett opp til den lista. Og da opplever jeg at så lenge vi er tydelige på at ESG-arbeidet er et linjeansvar, det er ikke en konsernfunksjon som sådan som faktisk skal implementere det, så er det relativt bra rigget i selskapet. Jeg har ikke troen på å ta eierskap ut av linjen, da blir det veldig vanskelig å få til ting.” (I-4)*

*“Det har vi jobbet med i år, å implementere bærekraft ut i alle fingrer og tær. Fra strategikart og ned i seksjonsplaner med handlingsplaner som treffer alle i selskapet. Det gjør strategien mer tilgjengelig, samtidig som vi sikrer at bærekraft følges opp på lik linje som alle andre viktige mål og tiltak i selskapet. Det gjør det lettere for avdelinger og seksjoner å se sammenhenger og helheten.” (I-3)*

Flere funn peker i retning av at selskapene er organisert gjennom en *top-down/bottom-up* tankegang, hvor langsiktige strategier blir etablert på konsernnivå, delt nedover i organisasjonen, samtidig som det etableres en større grad av rolle- og ansvarsfordeling i de styrende dokumentene. Logikken virker å få betydning for hvordan ulike avdelinger og forretningsområder ansvarliggjøres ut i linjen;

*“Konsernet har satt den langsiktige konsernstrategien med langsiktige milepælsplaner, men for hvert nivå nedover i hierarkiet og ned i linja, så får man muligheten til å definere hva som er deres viktigste bidrag og mål. Det er noe magisk som skjer med folk når de får lov til å bidra, da skjer det et eller annet. På den måten har vi i større grad fått inn bærekraftperspektivene inn i strategiprosessen.” (I-4)*

*“I en sånn prosess er det gjerne en kombinasjon av top-down og bottom-up. Man får noen føringer fra strategien, tar med seg det inn på teamnivå for så å konvertere til relevante mål. Typisk har vi workshops og bredere involvering i en planprosess hvor vi setter mål, også blir de kommunisert ut til alle ansatte.” (I-1)*

Vi finner videre i flere selskaper at medarbeidersamtaler har fått en større betydning for implementeringen av bærekraft. Dette blir ansett som en plattform og et talerør hvor de respektive lederne kan gjennomføre individuelle samtaler hvor det tilrettelegges for å utvikle personlige utviklingsmål. Av funnene fremkommer det at disse konkrete målene ofte er koblet opp mot selskapets overordnede strategier og ambisjoner, hvilket bidrar til å konkretisere, sette fokus og ansvarliggjøre lengre ned i organisasjonen;

*“Vi har medarbeidersamtaler som følges opp to ganger i året, hvor vi har interne mål som den enkelte setter opp sammen med sin leder. De utviklingsplanene er vi veldig opptatt av, at hver og enkelt skal ha en form for utviklingsplan som kobles til dette med mål. Sånn sett henger dette sammen: strategi, budsjetter- og planer, kpi-er,*

---

*medarbeidersamtaler, utvikle den enkelte. Også sjekker vi opp at organisasjonen har det bra, at vi leverer på det vi skal - og at vi er stolte av det vi driver med.” (I-2)*

*“Vi tester ut å ta inn bærekraft i medarbeidersamtalen. I forbindelse med implementering av bærekraft har vi stilt noen spørsmål til den enkelte om hvor de kan påvirke bærekraft i sin arbeidshverdag. Svarene følges opp i medarbeidersamtalen. Det er ganske vanskelig å svare på spørsmålene, men hvis vi gjentar de med jevne mellomrom vil vi forhåpentligvis bli mer bevisste. Det er en måte å integrere fokuset hos alle ansatte. Da trigger du engasjement. Vi jobber med å forstå hva man skal gjøre mer eller mindre av, gjøre det lettere å forstå bærekraft og konkretisere det.” (I-3)*

Vi finner imidlertid at flere av informantene mener at de enda ikke er organisert godt nok med tanke på den grønne omstillingen. Flere av informantene uttrykker et behov for forbedring av styringssystemer og ansvarliggjøring for å kunne jobbe enda mer systematisk med bærekraft i fremtiden. Dette innebærer at bærekraft i større grad må integreres i den overordnede strategien, heller enn å representere en sidefunksjon;

*“Man har jo en bærekraftpolicy og- strategi, men skal man lykkes med bærekraft så må det i større grad være integrert i alle deler av organisasjonen, og der er vi ikke helt enda. Foreløpig er det litt på siden av det vi gjør, så må man prøve å få det inn i styrende dokumenter i større grad, ikke bare ha det som en sidefunksjon.” (I-11)*

*“Vi er ikke nødvendigvis rigget godt nok for å sikre at vi håndterer bærekraft tilstrekkelig. Så det er foreslått en del endringer i styringsregimet vårt for å faktisk kunne ha et fornuftig styringssystem hvor vi får til en riktig plassering av bærekraft. Vi ønsker å løfte bærekraft opp tydeligere i konsernledelsens struktur.” (I-8)*

*“Tror ikke nødvendigvis vi er så sterke der. Derfor ønsker vi å ta det inn i virksomhetsstyringen, måle og rapportere på ting. Ansvarliggjøre og synliggjøre gjennom rapportering sånn at selskapet kan begynne å ta grep. Vi er ikke der helt ennå, har det ikke helt ut i alle nivå, det må vi bare erkjenne. Optimalt hvis man kan komme dit, det bør være et mål.” (I-10)*

### 4.6.1 Kommunikasjon

Tydelig kommunikasjon av strategier, mål, aktiviteter og oppgaver fremkommer som svært sentralt for et velfungerende styringssystem. Viktigheten av dette fremheves av samtlige av undersøkelsens informanter. Strategier og målprosesser etablert av konsernet må formidles på en måte som gjør det tydelig for hver enkelt hvordan en kan engasjeres og ta eierskap til målene som er satt. Ansvar for å kommunisere informasjon ut til ulike avdelinger eller forretningsområder virker å ligge på ledere av ulike nivåer, og fremkommer som en viktig del av organisasjonsstrukturen. Dette begrunnes i at det etableres klare forventninger og retningslinjer for hvilken atferd som er ønsket, samtidig som ansvarsområder blir tydelig definert gjennom organisasjonen;

*“Når du skal gjøre reelle verdispørsmål som bærekraft handler om, som ikke bare er beslutninger basert på kortsiktig økonomisk prioritet, så må det være veldig klare forventninger, og klar styring fra styret og konsernledelse. Det er det som gjør at styringssystemene faktisk fungerer. Dette fordrer en klar og tydelig konsernstrategi fra toppen som treffer alle ansatte, forsikre seg om at alle signal er krystallklare fra toppen. Du må gjenta det igjen og igjen og igjen. Det betyr alt i et selskap.” (I-2)*

*“Det er jo kommunikasjon, kommunikasjon og kommunikasjon. Engasjere og la alle involvere seg i hvordan nå målene. Ambisjonene må vi ha, men også sette delmål og involvere alle i dem. Vi bruker strategiprosessen bevisst for å kommunisere målene og forankre dem. Det vil også bli implementert klimabudsjett per avdeling for at en kan ta mer eierskap til målene.” (I-6)*

*“Veldig opptatt av bærekraft i strategiplanleggingen, den identiteten synes jeg vi har formet og kommunisert ut til selskapet som helhet. Det er først og fremst der vi sikrer at de ansatte etterlever det.” (I-9)*

Det fremkommer dermed at selskapene inkluderer både formell og uformell styring for bærekraft. Den uformelle styringen viser seg i form av hvordan formidling skjer i organisasjonen samt gjennom organisasjonskulturen som blir presentert senere i funnene. Den formelle styringen omhandler mer konkrete måleindikatorer, strategiprosesser og retningslinjer som inkluderer bærekraft.

---

## 4.6.2 Behov for kompetanse

Funn tyder på at flere av selskapene går gjennom organisatoriske endringer for å tilpasse seg omgivelsene. Blant annet finner vi et økende behov for kompetanse som bidrar til den grønne omstillingen. Dette omhandler blant annet organisering av mennesker i selskapene, og hvordan disse bidrar til å nå de målene som er satt. Flere funn peker i retning av at kraftselskapene trenger økt kompetanse internt for å jobbe mer effektivt for en bærekraftig utvikling;

*“Hvordan finne gode løsninger på de belastningene vi påfører naturen rundt oss, det krever operativ kompetanse. Der er det mulig å bli betydelig bedre, denne kompetansen er vi i ferd med å bygge. Vi jobber med å øke den faglige kompetansen på å forstå natur og miljø, og at denne kompetansen blir integrert i reelle beslutningsprosesser og driften av selskapet.” (I-2)*

*“Jeg tror veldig mye handler om kompetanseheving for alle ansatte knyttet til klima og natur. Man får jo bakoversveis når man setter seg ned og leser FN sin klimarapport og rapporter på naturmangfold. Jeg tror ekstremt mye ligger i kompetanse, og jo mer du forstår om det området jo mer kan du se muligheter på din egen arbeidsplass.” (I-4)*

*“Å satse på mer kompetanse internt når det gjelder teknologi på fagområder som bidrar for den grønne omstillingen, det hjelper oss i å få videreutviklet tjenestene våre ut mot kundene. Også for å iverksette de punktene som ligger i strategien. Det støtter opp mot å rigge organisasjonen inn mot bærekraft.” (I-9)*

Det fremkommer også et tydelig ønske om å anskaffe flere ressurser med spesifikk bærekraftskompetanse. Dette innebærer å utvide bærekraftsfunksjonen hvilket kan bidra med å løfte organisasjonen for bærekraft, samtidig som det gir tydelige signal om at bærekraft er en tydelig prioritert;

*“Vi må få til et løft på kompetanse, jeg tror at til nå har hatt litt fortynn bærekraftavdeling. Det er litt for mange oppgaver for at én person i et stort konsern skal kunne drive bærekraftagendaen fremover alene.” (I-12)*

*“Vi er ganske godt organisert i organisasjonskartet for bærekraft. Det vi mangler er en egen person i styret som har en bærekrafts funksjon.” (I-10)*

Flere av selskapene gir uttrykk for at bærekraftavdelingen er for snever med tanke på det omfattende arbeidet som bærekraft medfører i organisasjoner. Funnene peker mot et behov for flere ressurser som kan bidra til å integrere og håndheve bærekraftig utvikling i selskapene. Dette omfatter blant annet hvordan kompetanse er innhentet og organisert, videre hvordan myndighet er fordelt i selskapet.

## **4.7 Kulturell styring**

Avslutningsvis var vi interesserte i å avdekke om bedriftskulturen var preget av bærekraft. Funnene peker i retning av at kultur anses svært viktig for bærekraftsarbeidet. En kultur som støtter opp under strategien fremgår av samtlige som essensielt for å nå bærekraftige målsetninger. Vi finner blant annet at ambisjoner og visjon for selskapet bidrar til å sette tydelig retning for bærekraftsmålene. Det felles verdisynet og forståelsen som selskapene har utviklet over tid, fremstår som et viktig utgangspunkt for kulturen for bærekraft. Samtlige fremhever viktigheten av en bedriftskultur som støtter opp under målene og ambisjonene selskapet ønsker å levere på;

*“Den betyr absolutt alt. Den historien vi har, de virkelighetsoppfatningene som vi har sammen, rutinene og samhandlingen. Vår oppfatning av hvem vi er og hvordan vi fremstår - det betyr alt. Spesielt viktig i en mangfoldig organisasjon med en solid og etterrettelig kultur i bunn.” (I-2)*

*“Man kan sette så flotte mål man vil og kaste så mye penger på noe som man vil, men hvis man ikke har med seg folkene og motiverte mennesker, så tror jeg ting stopper veldig fort. Det er jo det med at kultur spiser strategi til frokost, så derfor må man implementere strategi samtidig som man bygger kultur for den strategien.” (I-4)*

Vi ser at selskapene fremmer bærekraft gjennom symbol, engasjement og uttrykk som ubevisst påvirker ansattes fokus. Kommunikasjon og formidling av verdier som fremmer bærekraft i selskapene virker dermed å ha positive effekter på bedriftskulturen. Dette observerer vi blant

---

annet gjennom visualiseringer, grønne utforminger i lokalene, og tiltak for å redusere klimaavtrykk;

*“Vi har utviklet en bærekraftsguide som alle ansatte kan bruke. I bygget har vi også filmer som sirkulerer på skjermer med konkrete eksempler på bærekraftsarbeid. Det handler om å ta det helt ut til alle ansatte ved å gjøre det enkelt.” (I-10)*

*“Det er ikke vanskelig å få folk med. Vi har gått langt i å kommunisere bærekraftambisjoner som treffer den enkelte ansatte. Vi har en del tiltak som påvirker ansatte til å ta mer miljøvennlige valg.” (I-8)*

Den sterke kulturen for bærekraft virker å henge sammen med samfunnsansvaret som følger av å være tilbydere av ren energi. Kraftselskapene virker å være svært ansvarlig over sine positive og negative innvirkninger på miljøet, hvor vi opplever at de kontinuerlig vurderer hvordan de kan gjøre prosesser mer skånsomt. Dette fremkommer som en viktig del av deres tilnærming til bærekraft.

*“Samfunnsansvaret ligger tykt utenpå, og vi er veldig motivert for å være den samfunnsaktøren, og den kulturbæreren som tar bærekraft på alvor. Det er en del av vår kultur.” (I-8)*

Funnene peker også på en stolthet hos de ansatte i kraftselskaper, noe som henger sammen med samfunnsoppdraget om å levere løsninger for fremtidens energi. Det å være stolt av det de driver med og hvilke ambisjoner de jobber for, virker å forsterke organisasjonskulturen. Følelsen av stolthet henger i stor grad sammen med motivasjon for jobben, og den ansvarligheten de føler overfor Norge og norsk kraftforsyning;

*“Noe som kommuniseres mye i hver tale er å være stolt. Stolt av å bygge fornybar energi og kraft, det merker man rundt omkring. Vi er stolte av arbeidet vi gjør, norsk industrihistorie på et vis - viktig for Norge at det vi leverer er fornybart. Det er bra å jobbe med fornybar energi, det er veien å gå for kloden. Mange kjenner nok på den stoltheten.” (I-10)*

Kulturen bærer i stor grad preg av at ansatte i alle nivåer blir involvert og ansvarliggjort i samfunnsoppdraget, og at arbeidet oppleves meningsfylt.

## 4.8 Oppsummering funn

Basert på empiriske observasjoner foreslår vi en typologi av styringselementer som virker å fremme eller hemme selskapene i å nå sine bærekraftige mål. Disse er presentert i følgende tabell, hvor fremmere er markert i grønt og hemmere markert i rødt. Vi omtaler funnene som *styringselementer*, da disse ikke kan overføres direkte til styringsverktøy som presentert i teorien. Mer konkret ser vi sentrale elementer innenfor de ulike styringsverktøyene som danner utgangspunkt for studiens fremmere og hemmere.

Det er viktig å påpeke at dette kun er nyanser av et veldig komplekst bilde. Vi finner at tilstedeværelse av ulike styringsverktøy virker å fremme bærekraftige prestasjoner, samtidig som fravær av samme styringsverktøy tenderer å redusere ytelse for bærekraft. Vi finner også at et og samme fenomen kan oppleves både som en fremmer og en hemmer for bærekraftig utvikling, avhengig av hvordan de er utformet og til hvilke formål de benyttes. Den empiriske kunnskapen bidrar til å øke forståelse for mønstre i bruk av styringsverktøy, og belyser hvordan styringselementer kan utvikles for å øke bedriftens bærekraft.



Fremmer og hemmer	Utdypelse av konseptet	Empirisk eksemplifisering
<i>Administrativ styring</i>	Hvordan organisasjon er strukturert; myndighet, beslutningsprosesser, kommunikasjon og plassering av bærekraft.	"I en sånn prosess er det gjerne en kombinasjon av top-down og bottom-up. Man får noen føringer fra strategien, tar med seg det inn på teamnivå for å konvertere til relevante mål. Typisk har vi workshops og bredere involvering i en planprosess hvor vi setter mål, også blir de kommunisert ut til alle ansatte"
<i>Kultur for bærekraft</i>	Kultur som inneholder verdier, tro og uskrevede retningslinjer - fremmer bærekraftig arbeid.	"Den betyr absolutt alt. Den historien vi har, de virkelighetsoppfatningene som vi har sammen, rutine og samhandlingen - vår oppfatning av hvem vi er og hvordan vi fremstår, det betyr alt.
<i>Belønningssystem</i>	Belønningssystemer som er direkte koblet opp mot målbare nøkkeltall for bærekraft - skaper retning og motivasjon for bærekraftig utvikling. Hjelper selskaper med å prioritere.	"Vår klare oppfatning er at dersom du skal få KPIer på miljø og målstyring til å fungere, så må det kobles opp til en form for belønningssystem. Derfor har vi koblet dette til bonussystemer"
<i>Planlegging</i>	Hvordan selskapene setter langsiktige planer som etablerer ambisjoner og fokus. Videre planer med kortere tidshorisonter som bidrar til å definere roller og ansvarliggjøre.	"Det begynner med at konsernet lager en strategi som setter retning, også jobber vi oss nedover i organisasjonen basert på det. Bærekraft er med i alle nivåer av organisasjonen."
<i>Måleproblemer og rapportering</i>	Utfordring knyttet til å utvikle KPIer som kan måles, følges opp og påvirkes over tid. Får konsekvenser for hyppighet på rapportering.	"En utfordring vi generelt har er at vi ikke har et godt system for faktisk rapportering på KPIer. Det er en utfordring i seg selv og lage veldig gode enkeltmål og KPIer som faktisk medfører den ønskede effekten."
<i>Belønningssystemer og treffsikre KPIer</i>	Utfordringer knyttet til belønningssystemer som styringsverktøy, motivasjon og mangel på målbare KPI'er for bærekraft.	"Det er en begrenset motivasjonsfaktor har vi opplevd, og det er vanskelig å finne gode mål som alle føler at de har en påvirkning på".
<i>Behov for kompetanse</i>	Behov for økt kunnskap for bærekraft hos ansatte - større bærekraftfunksjon med spesifikk kompetanse for bærekraft.	"Vi er ikke nødvendigvis rigget godt nok for å sikre at vi håndterer bærekraft tilstrekkelig. Så det er foreslått en del endringer i styringsregimet vårt for å faktisk kunne ha et fornuftig styringssystem hvor vi får til en riktig plassering av bærekraft."
<i>Manglende bevisstgjøring</i>	Behov for en økt forståelse for hvordan den enkelte ansatt kan bidra for en bærekraftig utvikling - forståelse for hva egen innsats betyr i det større bildet.	"Merker klart at ikke alle får med seg alt, alle skal ikke ha med seg alt heller, men det er stort språk i hvor oppdaterte de ansatte er. Vi har kjørt prosesser for å involvere ansatte, konkurrere i å ta miljøvalg, skape bevissthet."

Tabell 1. Styringselementer som fremmer eller hemmer en bærekraftig utvikling.

## 5.0 Diskusjon

Kapittelet tar sikte på å fremheve viktige aspekter som kan bidra til å besvare utredningens problemstilling: “*Hvordan påvirker utforming av styringssystemer bærekraftig utvikling i selskaper - hva fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål?*”. Kapittel 4 viser til en bredde av funn opp mot styringsverktøy, hvor vi har identifisert spesielt relevante elementer som påvirker selskapene i å nå sine bærekraftige mål. Ved å aktivt dykke inn i materien av funnene kunne vi identifisere fremmere og hemmere som er oppsummert i *tabell 1*. Disse sentrale funnene blir i følgende kapittel drøftet i lys av tidligere litteratur og teoretisk rammeverk som ble presentert i *kapittel 2*.

### 5.1 Styringsverktøy som fremmer en bærekraftig utvikling

Styringselementene som følgelig blir presentert viser til nyanser av hva som virker å fremme selskapene i å bevege seg i retning av sine bærekraftsmål. Funnene bidrar til en utvidet forståelse på feltet om styringssystemer for bærekraft. Vi finner i likhet med Simons (1995) og Malmi & Brown (2008) at styringsverktøy må studeres i sammenheng, og at porteføljen av styringsverktøy bidrar til å skape synergier.

#### 5.1.1 Administrativ styring

For at selskapene skal nå sine bærekraftige mål ser vi viktigheten av at organisasjonen er organisert på en måte som gjør den i stand til å jobbe for en bærekraftig utvikling. Dette innebærer blant annet hvordan myndighet er fordelt, hvordan kommunikasjon foregår og ansvarliggjøring nedover i organisasjonen. Vi finner i likhet med Simons (1995) og Malmi & Brown (2008) administrative kontroller i form av retningslinjer og prosedyrer, samt formell struktur i selskapene. Kraftselskapene innehar en formell styringsstruktur for bærekraft, typisk i form av en bærekraftavdeling. Disse varierer i natur, men ble observert i alle selskapene.

Vi finner i flere av selskapene en form for *top-down, bottom-up organisering* hvor strategier og mål er fastslått på overordnet nivå, men brytes ned til å treffe hver enkelt funksjon i organisasjonen. Videre fremkommer det at de ansatte får mulighet til å komme med innspill, og blir invitert til å ta del i beslutninger på lavere nivåer i selskapet. Dette får betydning for hvordan ansatte selv får muligheten til å ta eierskap til de ulike målene. Basert på denne måten å administrere organisasjonen på har bærekraftperspektivene fått en større plass i

---

virksomhetsstyringen til kraftselskapene. Forskere som Simons (1995) og Mundy (2010) understøtter hvordan balanse mellom top-down og bottom-up organisering fremmer suksessfulle strategier.

Felles for de fire kraftselskapene er at de inkorporerer bærekraftsspørsmål inn i sine overordnede strategier. Selv om ambisjoner og strategier settes på konsernnivå, opplever vi at samtlige er fokusert på hvordan ansvarliggjøre ut i linjen. Dette oppnår de i varierende grad gjennom formell og uformell kommunikasjon, eksempelvis gjennom definering av strategier, møter, samlinger, innlegg på intranett og uformelle samtaler i selskapene. Når strategien treffer hver enkelt avdeling og hvert menneske, ser vi tendenser til at rollene blir mer definerte ved at det stilles forventninger som harmonerer med overordnede mål. Selskapene som mestrer å desentralisere strategien ut til spesifikke ansvarsområder virker å fremme fokuset på bærekraft hos sine ansatte. Vi finner at selskapene ansvarliggjør ved at de kobler strategiske orienteringer på konsernnivå opp mot operasjonelle aktiviteter som treffer faktisk ansatte. I samsvar med Arjaliés & Mundy (2013) opplever vi at implementeringen virker å være et viktig element når organisasjoner ønsker å øke bevisstheten om hvordan hensynte bærekraft i ulike forretningsaktiviteter.

Videre ser vi en trend i å inkludere bærekraftsrelaterte spørsmål i *medarbeidersamtaler*. Disse medarbeidersamtalene tar blant annet sikte på å utarbeide individuelle utviklingsmål som samsvarer med overordnede mål, hvilket kan bidra til å dyrke fokuset for bærekraft lenger ned i organisasjonen. Vi anser derfor medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy for å fremme fokuset på bærekraft, samt for å utnytte uforløst potensial hos ansatte. Ved at de ansatte selv får være med på å utforme målene, blir de delaktig i sin egen utvikling for bærekraft. Involvement av ansatte fremkommer som en sentral faktor for bærekraftig utvikling, og er av den karakter at det ikke bør undervurderes. Vi ser tendenser til at selskapene som engasjerer sine ansatte for bærekraft gjennom medarbeidersamtaler, i større grad skaper forpliktelse og vilje til å utvikle seg i retning av målene. Det er derfor nærliggende å anta at medarbeidersamtalen bidrar til å fremme fokuset for bærekraft hele veien fra toppen og ut i organisasjonen. Medarbeidersamtaler som tilrettelegger for individuell utvikling i tråd med organisasjonens mål virker å være et svært nyttig styringselement, og fremkommer som et viktig tilskudd til forskningen om styringssystemer for bærekraft.

Gjennom både organisasjonsstruktur, kommunikasjon og ansvarliggjøring etableres det retningslinjer som er med på å styre atferden til ansatte (Malmi & Brown, 2008). Selskapene setter seg et overordnet strategisk fokus, hvor de gjennom å bryte ned strategier sikrer at organisasjonen som helhet leverer på de kravene man står overfor. Gjennom organisasjonsstruktur, ansvarliggjøring og kommunikasjon sikres prosess og involvering på ulike nivået av virksomheten. Dette tenderer å fremme bærekraftig utvikling i selskapene.

### **5.1.2 Kultur for bærekraft**

Vi observerer i denne studien flere bevis på at kulturelle kontroller blir benyttet i selskapene. I likhet med en rekke andre forskere finner vi at organisasjonskultur virker å ha stor innvirkning på den faktiske utviklingen for bærekraft (Crutzen et al., 2017). Kulturen i selskapene virker å være preget av bærekraft da dette samsvarer med deres identitet og samfunnsrolle, som videre gjenspeiler deres visjoner og mål. Vi finner imidlertid naturlige variasjoner i hvordan informantene trekker frem bærekraft som en betydelig del av kulturen.

Vi ser at selskapenes visjoner og verdier er etablert på toppnivå, og at disse i stor grad er knyttet til samfunnsansvaret over å tilby fornybar energi til deg og meg. Kraftselskapene er veldig bevisst sin rolle i samfunnet, de setter søkelys på kritiske miljøspørsmål og virker å være ansvarlig over sin påvirkning på natur og miljø. Samtlige av informantene uttrykker en form for *stolthet* over å være samfunnsyter for ren energi. Visjoner for bærekraft ligger i ryggmargen til selskapene, hvilket er med på å sette retning og bidrar til institusjonalisering av virksomhetsstyring for bærekraft. De overordnede ambisjonene fremstår som et viktig symbol på bærekraft ved at det engasjerer ansatte og setter tydelige forventninger om hvilket selskap de ønsker å være. Av funnene fremkommer kulturen for bærekraft som en sentral styringsmekanisme, hvilket forsterker teorien om at kulturen spiller en vesentlig rolle for arbeidet med bærekraftige målsetninger (Crutzen et al., 2017).

Kjerneverdier blir tydelig kommunisert gjennom selskapene, hvilket bidrar til at organisasjonen utvikler seg i tråd med disse (Simons, 1995). Vi finner at det overordnede fokuset som slår rot fra konsernnivå, spirer ut i selskapet og får en reell betydning for hvordan de ansatte opplever å jobbe for bærekraft. I likhet med Simons (1995), observerer vi at kommunikasjon av kjerneverdier har betydning for å inspirere ansatte til å handle i tråd med organisasjonens interesser. En rekke forskere understøtter hvordan bærekraftige verdier

---

integreres i kultur gjennom initiativ, kommunikasjon og engasjement fra toppledelse og ansatte (Clarke & Roome, 1999; Knox & Maklan, 2004; Lee, Park, & Lee, 2013; Marshall & Brown, 2003). Vi finner i vår studie en sammenheng mellom engasjement fra overordnet nivå og ansattes ønske om å jobbe for en bærekraftig utvikling. Forskere som Crutzen et al. (2017) understøtter dette ved at ledere som fremmer bærekraftige løsninger, kan engasjere og sette retning for et bærekraftig verdisyn i alle ledd av virksomheten.

Vi observerer i flere av selskapene bruk av *symboler* og uttrykk som bidrar til å fremme ønsket kultur i selskapene. Flere av informantene påpeker hvordan dette har en implisitt effekt ved at det sikrer ansvarlig atferd gjennom å fremme verdier for bærekraft. Gjennom bruk av videoer som fremhever selskapenes bidrag for det grønne skiftet, oppfordring om sykling til jobb, kjøttfrie dager i kantinen og interne miljøkonkurranser i og utenfor arbeidstid, oppnår selskapene økt bevissthet om bærekraft. I likhet med Malmi & Brown (2008) finner vi at symbolske kontroller kan fungere som et verktøy for å forsterke ønsket kultur. Vi ser av funnene at dette tenderer å fremme bærekraftig praksis i kraftselskapene.

I samsvar med teorien benytter selskapene både formelle og uformelle styringsverktøy for å imøtekomme behovet for en bærekraftig utvikling (Malmi & Brown, 2008; Lueg & Radlach, 2016). Som det fremkom så godt fra en informant: *kultur spiser strategi til frokost*, hvilket tydeliggjør koblingen mellom det strategiske fokuset som forankres gjennom formelle systemer, og bedriftskultur. Kulturen i selskapene anses som en strategisk ressurs og styringskontroll som regulerer ansattes atferd og gir retning til hvordan selskapene ønsker å drive virksomhet. Gjennom å skape verdikongruens mellom virksomhetens verdier og ansattes verdier, bidrar kulturen til hvordan strategier blir utformet (Malmi & Brown, 2008).

Den kulturelle kontrollen er med på å tydeliggjøre etiske retningslinjer og normer som selskapene hensyntar i sine aktiviteter og planer. Funnene peker i retning av at dette er med på å etablere noen tydelige rammer, samt forståelse for hva som er riktig atferd og ikke (Simons, 1995). Mål og retningslinjer er med på å tydeliggjøre hva som er viktig i selskapet, og bidrar til å sette klare forventninger til ansatte. På den måten blir det etablert grenser og handlingsrom som selskapet bør operere innenfor. Dette er i tråd med Simon (1995) sin antakelse om grensesystemet, og hvordan definerte prosedyrer og etiske retningslinjer bidrar til å sette rammer for ønsket atferd. Blant annet står kraftselskapene over en rekke etiske vurderinger knyttet til miljøavtrykk. Vi ser at kulturen er med på å gi effekt på andre styringsverktøy ved

at verdisynet i kraftselskapene virker å få betydning for hvordan selskapene vurderer risiko, inngåelse av nye prosjekter, rapportering og samarbeid. Denne virkningen av sosiale mekanismer er i tråd med Crutzen et al. (2017) sin forklaring av hvordan den uformelle styringen gir effekt på andre styringsverktøy.

Selskapene som har implementert bærekraft i sitt DNA, virker å ha en positiv innflytelse på ansattes normer og verdier. Den kulturelle kontrollen fremkommer som en betydelig ressurs i samtlige av selskapene, og er av den karakter at det ikke bør undervurderes i virksomhetsstyring for bærekraft. Dette samsvarer med Epstein & Buhovac (2014) sin forskning av fire ledende globale selskaper med overlegen bærekraftsytelse. I sin studie finner de at selskaper trenger både de uformelle systemene i tillegg til de formelle, og at de uformelle systemene er viktigere enn tidligere antatt av ledere og forskere. Også Lueg & Radlach (2016) fremmer kulturell kontroll som den mest kraftfulle i styringssammenheng.

### **5.1.3 Velutviklede belønningssystemer**

Bruk av belønningssystemer koblet opp mot bærekraft fremgår som det minst anvendte styringsverktøyet i denne studien. Til tross for varierte erfaringer med bruk av belønningssystemer, tenderer dette styringsverktøyet å fungere godt for å fremme bærekraftsrelatert arbeid. Av de som benytter belønningssystemer for bærekraft ser dette ut til å fremme fellesskap og følelsen av å sammen jobbe for noe som er større enn seg selv. Den kollektive bonusordningen virker å få betydning for hvordan selskaper prioriterer, planlegger og vurderer sine strategier og mål. I denne sammenheng er belønningssystemet utformet blant annet for å motivere bærekraftsorientert atferd ved å koble insentiver til ytelse. I likhet med Bragelien (2011) og Lothe et al. (1999) finner vi at belønningssystemer bør sees i sammenheng med formålet med ordningen, og skreddersys med hensyn til selskapets styringsutfordringer og omgivelser.

En viktig forutsetning for at bonusordninger for bærekraft skal medføre den ønskede effekten, er at styringsverktøyet kan kobles til målbare KPIer. Dette begrunnes i at bonusen fungerer som et direkte resultat av den prosenten man oppnår på KPIene. Her samspiller den kybernetiske styringen med belønningssystemer ved at konkrete prestasjonsmål kobles opp til en form for bonus (Malmi & Brown, 2008). Det fremkommer videre at størrelsen på belønningen ikke er avgjørende i denne sammenheng, men at det fungerer symbolsk ved at

---

det skaper incentiver til å jobbe med bærekraft i fokus. Malmi & Brown (2008) finner også i sin studie at ulike typer belønninger kan oppmuntre til ønsket kultur i en virksomhet. Til tross for observasjoner av at belønningssystemer for bærekraft ser ut til å fungere for noen, må vi være forsiktig med å generalisere til at dette gjelder flere. Vi finner imidlertid at flere informanter som uttrykker skepsis til belønningssystemer i kraftbransjen, virker å være nysgjerrig på belønninger som er utviklet med formål om å fremme bærekraftige prestasjoner. Det antas derfor at det her foreligger et uforløst potensial som kan studeres og utvikles ytterligere for å møte det økte behovet for bærekraft.

#### **5.1.4 Planlegging**

Malmi & Brown (2008) kaster lys over planlegging som verktøy for å definere målsettinger som koordinerer innsats og atferd. Selskapene inkluderer både langsiktige og mer kortsiktige handlingsplaner i sine planleggingsprosesser. Vi observerer at strategisk planlegging virker å være en nødvendig forutsetning for å bevege seg i retning av de tiltenkte bærekraftsmålene.

Det fremkommer at selskapene opererer med en form for langsiktig planlegging med hensyn til bærekraftsaktiviteter, hvilket virker å være nødvendig for å imøtekomme kompleksiteten som følger av en rekke bærekraftsspørsmål. Dette begrunnes i at flere aspekter innenfor bærekraft er svært omfattende, hvilket krever et langsiktig fokus og et overordnet blikk som legger føringer for de mer kortsiktige aktivitetene. Selskapene opererer i svært dynamiske omgivelser, hvilket får betydning for hvordan de vurderer potensielle trusler og muligheter når strategier skal utvikles. I samsvar med Simons (1995) finner vi at selskapene jobber med å identifisere strategiske usikkerheter, hvilket får betydning for organisatorisk læring og innovasjon. Ved å søke informasjon i omgivelsene får kraftselskapene mulighet til å respondere og tilpasse seg endringer som følge av ny lovgivning, reguleringer og økt bevissthet i samfunnet.

Videre finner vi at strategiene brytes ned i mer konkrete aktiviteter og mål som treffer ulike virksomhetsområder og avdelinger. Gjennom å implementere bærekraftsmål i planleggingen, formidler selskapene meningsfull retning for hvilken innsats og atferd som forventes. Flere studier finner også at en integrering av bærekraft i strategi og mål utgjør et viktig bidrag for å forene ansatte rundt felles normer og verdier (Arjaliès & Mundy, 2013; Riccaboni & Leone, 2010).

Våre funn tyder på at gode rutiner for planlegging vil være kritisk for at strategien faktisk fører til oppnåelse av ønsket utfall. Ved å bryte ned den overordnede strategien i aktiviteter og handlingsplaner, kan det konkretiseres mål for ulike funksjonsområder som igjen treffer hver enkelt ansatt. Vi finner at en del bærekraftsrelaterte målsetninger har et langsiktig fokus, samtidig som de overordnede målene bidrar til å koordinere mer kortsiktige aktiviteter på tvers av avdelingene. Dette er med på å sette klare forventninger til arbeidet opp mot mål, hvilket kan bidra med å sikre målkongruens mellom ansattes og virksomhetens målsetninger (Malmi & Brown, 2008).

Styringsverktøyet virker å fremme bærekraft i selskapene ved at ulike funksjonsområder får jobbe med oppgaver som understøttes av den overordnede strategien for bærekraft. Vi finner dermed at bærekraft sikres i alle nivåer ved å bryte strategikartet inn i de ulike seksjonene, hvor det defineres individuelle mål, konkrete tiltak og handlingsplaner. På den måten implementeres bærekraft i alle ledd av organisasjonen. Arjaliès & Mundy (2013) understøtter hvordan en inkludering av lokale og sentraliserte planleggingsprosesser får betydning for bedriftens bærekraft.

## **5.2 Styringsverktøy som hemmer en bærekraftig utvikling**

Etter hvert som vi adresserte elementer som virker å fremme en bærekraftig utvikling, ble det tydeligere hvilke styringselementer som i ulik grad hindrer selskapene i å effektivt implementere bærekraft. Vi identifiserer flere kritiske elementer knyttet til styring for bærekraft som ikke omfattes direkte av teorien. Disse elementene tenderer å sette begrensninger eller utfordre selskapene i sin utvikling for bærekraft. Det er viktig å påpeke at styringsverktøyene i seg selv ikke hemmer en bærekraftig utvikling, imidlertid observerer vi mangler i utforming av hvordan disse kan utnyttes effektivt. Vi finner at elementer under de ulike styringsverktøyene fordrer økt oppmerksomhet i lys av bærekraft, og må tilpasses styringsutfordringer og formål med bruk.



---

### 5.2.1 Måleproblemer og rapportering

En klok mann sa en gang: *“ikke alt som teller telles, og ikke alt som telles teller”* - Albert Einstein. Dette sitatet illustrerer en sentral utfordring i landskapet av mål-og resultatstyring for bærekraft. Som kraftselskapene påpeker er det ikke alle typer data som er lett å omgjøre til målbare tall slik at de kan følges opp og rapporteres på. Vi avdekket en vesentlig utfordring ved KPIer direkte tilknyttet bærekraftsdata; hvordan konvertere denne informasjonen til et format som passer i et og samme system.

Teorien forklarer hvordan den kybernetiske styringen er ment å fange opp avvik som organisasjoner kan følge opp og justere (Malmi & Brown, 2008). Våre funn predikerer at dette styringsverktøyet krever økt oppmerksomhet i relasjon til bærekraft. Selskaper som skal bevege seg i en bærekraftig retning trenger gode systemer som er regulert til å fange opp varierte data bestående av både finansielle og ikke-finansielle måltall. Blant annet kan selskapene sitte på data om utslipp, antall flyreiser, km kjørt med drivstoff, materialbruk og fiskebestand i vassdrag. Det foreligger også en rekke andre kvalitative data som må konverteres til et språk som styringssystemet forstår. Til forskjell fra Simons (1995) finner vi dermed at de ikke-finansielle måltallene er særlig viktig å ta hensyn til, spesielt i relasjon til bærekraft. Flere uttrykker et ønske om å installere KPIer som alle skjønner rasjonale av, som er enkle å måle, og som kan påvirkes slik at selskapene kan vurdere trender over tid. Til tross for at kraftselskapene har KPIer som relaterer til bærekraft, opplever vi utfordringer i hvordan konvertere disse inn i styrende dokumenter som faktisk fanger opp ønskede effekter. Av litteraturen fremkommer det at flere bedrifter ekskluderer bærekraft i budsjetter fordi det er utfordrende å måle (Crutzen et al., 2017; Arjaliés & Mundy, 2013). Våre funn forsterker denne argumentasjonen, og bidrar til forskningen ved å fremheve en sentral utfordring tilknyttet bærekraft og måltall.

Den kybernetiske styringen omfatter også bærekraftsrapportering (Crutzen et al., 2017; Malmi & Brown, 2008). Samtlige av selskapene har prosesser for bærekraftsrapportering hvor det inkluderes en rekke aspekter som selskapene blir målt og vurdert på. Vi finner imidlertid at flere mener at det rapporteres for sjeldent på bærekraft. Dette begrunnes i at det er omfattende å formulere store mengder data til tall som kan måles og rapporteres på. Rapporteringen av bærekraft tenderer å være et svært tidkrevende arbeid, hvor vi avdekker et ønske om å rapportere hyppigere. Vanligvis innebærer rapportering på bærekraft en årlig rapport, noe som

gjør systemet mer rigid ved at det blir vanskelig å raskt endre kurs og følge opp kontinuerlig. Funnene bidrar til å fremme forståelsen på feltet ved å forsterke viktigheten av å utvikle systemer for rapportering og måling som imøtekommer kompleksiteten av bærekraft.

Vi opplever at kraftselskapene har stort fokus på hvordan kontinuerlig integrere bærekraft i aktiviteter hvor det er mulig å måle og synliggjøre effekter. En likhet mellom selskapene er at det er en begrenset integrering av indikatorer for bærekraft i ett og samme styringssystem. Vi finner at flere av selskapene mener at de per nå ikke har et godt nok system for rapportering på KPIer koblet til bærekraft. Dette forsterker behovet for tilpassede systemer som fanger opp bærekraftsdata. En rekke studier finner at selskaper som etterstreber en bærekraftig utvikling må konvertere den strategiske relevansen av bærekraft til operasjonelle aktiviteter som kan måles og påvirkes (Maas & Liket, 2011; Schaltegger & Burritt, 2010), videre at vellykkede bærekraftstrategier fordrer en innsamling og utdypning av data som kontrollerer bærekraftsmål (Bebbington & Unerman, 2018). Vi opplever imidlertid at det er relativt få studier som belyser hvordan måle bærekraft, videre hvorfor dette er vanskelig å måle. Våre funn forsterker viktigheten av et økt fokus på styringsverktøy som kobler overordnede mål for bærekraft opp mot faktisk ytelse.

### **5.2.2 Belønningssystemer og treffsikre KPIer**

Teorien fremhever belønningssystemer som et effektivt styringsverktøy for å motivere og påvirke ansatte i riktig retning (Malmi & Brown, 2008). Til tross for at vi finner bevis for effektive belønningssystemer koblet til bærekraft, opplever vi at styringsverktøyet medfører utfordringer grunnet kontekst. Videre observerer vi en tydelig problematikk knyttet til å utvikle gode prestasjonsmål som kobler belønningssystemet til bærekraft. Vår studie belyser at belønningssystemer tenderer å være en vesentlig styringsutfordring for flere, hvilket avviker fra Malmi & Brown (2008) sin antagelse om belønning som styringsverktøy. Generelt er belønningssystemer som styringsverktøy sjeldent observert i vår studie.

For det første er dette styringsverktøyet for mange turbulent med tanke på omdømmeproblemer og etiske aspekter knyttet til bonuser i en tid med ekstreme kraftpriser. Videre oppdaget vi at mangel på direkte målbare KPIer for bærekraft utfordrer velfungerende belønningssystemer. Malmi & Brown (2008) understøtter dette ved at den kybernetiske styringen som blant annet omfatter KPIer, står i nær relasjon til belønningssystemer.

---

Hovedvekten av selskapene i studien forteller at de ikke har KPIer for bærekraft som er direkte koblet opp mot noen form for bonus. Dersom belønningssystemer skal fungere som et verktøy på veien for den grønne given, må belønninger for bærekraft være et direkte resultat av prestasjoner tilknyttet bærekraft. I dag anses dette som en utfordring basert på funn som peker mot en mangel på treffsikre KPIer som kan påvirkes og måles konkrete effekter av.

Videre påpeker flere informanter at bonusordninger ikke fremmer motivasjon på lang sikt, hvilket taler imot antakelsen til Malmi & Brown (2008) om at belønningssystemer påvirker motivasjon til å øke innsats og prestere bedre. Flere informanter forklarer hvordan den iboende motivasjonen for å bidra til den grønne omstillingen er sterkere enn det som oppnås gjennom bruk av belønningssystemer. En rekke studier finner at ytre motivasjon ikke er fullt så hensiktsmessig i denne sammenheng, videre at det kan virke mot sin hensikt ved å fortrenge indre motivasjon til å oppnå økonomiske mål (Frey & Eichenberger, 1994; Frey & Jegen, 2001; Huck et al., 2012).

Vi observerer også at belønningssystemer tilknyttet bærekraft kan være en reell utfordring for ledere og beslutningstakere som måles på kostnader. Dette påvirker hvordan ledelsen vier oppmerksomhet til bærekraftsmål som er i strid med økonomiske mål. Vi finner at ledere ofte må forholde seg til budsjetter og finansielle rammer, hvilket kan få konsekvenser for vilje til å investere i grønnere, mer kostbare løsninger. Forskere som Lueg & Radlach (2016) understøtter denne utfordringen og forklarer hvordan elementer knyttet til bærekraft får lavere prioritering sammenlignet med elementer som direkte reflekterer økonomiske resultater.

Studien fremhever sentrale utfordringer relatert til belønningssystemer for bærekraft, hvilket er med på å tydeliggjøre behovet for å utforske belønningssystemer som genererer langsiktige verdier både for selskap, samfunn og miljø. I samsvar med Arjaliés & Mundy (2013) finner vi i vår studie at insentiver for å møte bærekraftsmål enda ikke er veldig utbredt.

### **5.2.3 Behov for kompetanse**

Vi finner i likhet med Malmi & Brown (2008) at styringsstrukturen fordrer riktig sammensetning i organisasjonen for å fremheve linjene av autoritet og ansvarlighet. Relatert til bærekraft adresserer vi et økt behov for kompetanse som kan bidra til å sette retning

gjennom beslutningsmyndighet. Flere informanter påpeker hvordan selskapet ikke besitter nok av den nødvendige kompetansen for å få bærekraft integrert i sin hovedstrategi.

Til tross for at vi finner bærekraftavdelinger i selskapene, varierer disse i størrelse og vi opplever generelt at avdelingene besitter for få ressurser. Dette har vist seg å få konsekvenser for et arbeid som omtales som både svært omfattende og tidkrevende. Flertallet av informantene uttrykker derfor et ønske om å rekruttere spesifikk bærekraftskompetanse som blir integrert i reelle beslutningsprosesser og drift av selskapet. Både Simons (1995) og Malmi & Brown (2008) fremhever virkningen av å bevisst rekruttere individer med verdier som samsvarer med organisasjonens. Vi identifiserer i likhet med eksisterende teori et behov for å rekruttere humankapital som kan bidra til å løfte organisasjonen hva gjelder bærekraft. Ved å rekruttere mennesker med verdier og interesser som harmonerer med selskapet, kan bedrifter søke å skape lidenskap og forpliktelse for bærekraft hos sine ansatte (Epstein & Buhovac, 2014).

Vi finner at selskapers evne til å innhente de nødvendige ressursene og strukturere organisasjonen etter bærekraftsmålene virker å være en viktig forutsetning for måloppnåelse. Ved å innhente kompetanse og utvide bærekraftavdelinger kan selskapene signalisere forpliktelse, samt skape en kultur for å støtte beslutninger om bærekraft (Epstein & Buhovac, 2014). Dette fordrer et mer integrert samarbeid mellom ledelse og bærekraftsansvarlige, hvilket kan sende et signal til ansatte om at bærekraft er av høy prioritet i organisasjonen.

Videre fremkommer det at bærekraftstrategien i flere tilfeller er på siden av den overordnede strategien. I selskapene hvor dette er en realitet ser vi at det medfølger utfordringer. Dette virker å hemme effektiv ytelse for bærekraft ved at det signaliserer at området ikke er like prioritert. Fokus på bærekraft bør dermed være integrert i bedriftsstrategien, samtidig som ledere for bærekraft bør være i en posisjon med makt til å påvirke beslutninger. Vi ser her muligheter for hvordan selskaper kan gjøre endringer i organisasjonsstruktur for å fremme bærekraft i alle strategiske og operasjonelle beslutninger, samtidig som nøkkelressurser for bærekraft involveres i den strategiske planleggingen. Malmi & Brown (2008) understøtter dette ved at organisasjoner bør være strukturert på en måte som bidrar til ansvarliggjøring knyttet til overordnede mål som setter forventninger til ønsket atferd.

---

Våre observasjoner tyder på at flere ønsker at bærekraft får en større plass i styrende dokumenter, hvor selskapet synliggjør tiltak og ansvarliggjør. Dette innebærer en utvidet bærekraftavdeling som får myndighet til å fremheve bærekraft i organisasjonen som helhet. Forskere som Epstein & Buhovac (2014) fremmer viktigheten av bærekraft som en integrert komponent i den overordnede virksomhetsstrategien. Studien predikerer at bærekraftig utvikling i selskaper krever en helhetlig tankegang i virksomhetsstyringen, hvor bærekraftsrelaterte spørsmål får plass i styreverommene.

### **5.3.4 Manglende bevisstgjøring**

Vi finner i likhet med Malmi & Brown (2008) at den administrative styringen er viktig for å organisere mennesker i en organisasjon, videre for å ansvarliggjøre, definere retning og påvirke ønsket atferd. Som det fremkom tidligere finner vi at selskapene virker å bryte ned strategien til hvordan hvert enkelt forretningsområde bør engasjere seg i den grønne given. Dette ser ut til å være en effektiv måte å organisere på. Likevel oppdager vi utfordringer knyttet til å involvere på individnivå. Begrepet bærekraft kan for mange fremstå som tvetydig og diffust, hvilket forsterker viktigheten av en generell bevisstgjøring.

Bærekraft i praksis kan omfatte ulike dimensjoner for hvert forretningsområde, hvilket betyr at fokuset må kommuniseres gjennom hele verdikjeden for å gi en fornuftig styringsevne. Dersom det mangler en tydelig forståelse av hva bærekraft betyr i organisasjonen, tvinges ansatte til å skape en egen forståelse som kan avvike betydelig mye fra organisasjonens mål (Lueg & Radlach, 2015). Studien tilfører verdi til forskningen ved å fremheve behovet for at ledere konsekvent kommuniserer organisasjonsmål, og formidler en tydelig visjon av hva bærekraft betyr for selskapet. Dette ser ut til å få betydning for hvordan ansatte engasjeres og motiveres for å bidra gjennom bærekraftsrelaterte aktiviteter.

En generell forutsetning for effektive styringssystemer for bærekraft er at organisasjonen som helhet må definere hva bærekraft betyr, og hjelpe ansatte i å forstå hva begrepet omfatter i den gitte konteksten (Lueg & Radlach, 2015). Våre informanter påpeker hvordan mål og strategier må kommuniseres gjentatte ganger gjennom et språk som hele organisasjonen forstår. Dette innebærer blant annet klare signaler fra toppen, opplæring og bevisstgjøring om tiltak som den enkelte ansatte har et forhold til. For å være effektiv må ledelsen dermed gi en klar og tydelig definisjon av mål for å skape organisasjonsomfattende konsensus. Akademikere finner at

grunnlag for bærekraftforbedring av en organisasjon fordrer kunnskapsløft om sosiale og miljømessige påvirkninger (Epstein & Buhovac, 2014; Maas & Liket, 2011; Schaltegger & Burritt, 2010). Dette fordrer en bevisstgjøring av hvordan ansatte kan bidra til en positiv utvikling gjennom arbeidet, samt tydeligere informasjon om hvorvidt endringer faktisk har medført den ønskede effekten for bærekraftig utvikling. Studien belyser hvorfor bevisstgjøring av bærekraft er viktig for å fremme ønsket fokus i gjennomførte prosjekter og aktiviteter.

---

## 6.0 Konklusjon

Dette kapitlet tar sikte på å besvare studiens problemstilling. Hovedformålet med utredningen har vært å øke forståelse for eksistens og mønstre i bruk av styringsverktøy for bærekraft, og å trekke konklusjoner om fremmere og hemmere ved gjeldende bedriftspraksis. Gjennom å studere empiri og eksisterende litteratur har vi samlet kunnskap som bidrar til forskningen ved å identifisere styringselementer som kan veilede selskaper for en bærekraftig utvikling. Dette har gitt oss forutsetninger til å kunne besvare følgende problemstilling:

*“Hvordan påvirker utforming av styringssystemer bærekraftig utvikling i selskaper - hva fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål?”*

Problemstillingen består av to hovedelementer: (1) hvordan påvirker utforming av styringssystemer bærekraftig utvikling i selskaper, (2) hva fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål. For en logisk struktur blir problemstillingen besvart etter disse elementene. På den måten sikrer vi at hele problemstillingen blir dekket over.

### **Utforming av styringssystem for bærekraft**

Virksomheter treffer en bølge av ny lovgivning og regelverk som stiller krav om en helhetlig tilnærming til hvordan ivareta miljø, mennesker og samfunnet rundt oss. Dette får betydning for hvordan selskaper utformer styringssystemer som tilrettelegger for bærekraftig utvikling og vekst. Vår studie understøtter at bedriftens bærekraft krever en kombinasjon av *formelle* og *uformelle* styringsverktøy snarere enn isolerte anvendelser (Malmi & Brown, 2008). Vi finner imidlertid at de uformelle styringskontrollene har størst påvirkning på bærekraftsrelatert atferd. Videre understreker studien viktigheten av å inkludere *ikke-finansiell informasjon* i styringssystemet for å måle og påvirke bærekraftig utvikling. Vi opplever imidlertid at det mangler tilstrekkelige ordninger som sikrer at bærekraftsmål etterleves. Dette forsterker viktigheten av god regulering og utvikling av systemer som støtter selskaper i det grønne skiftet.

Basert på vår forskning bør styringssystemer for bærekraft være utformet til å inkludere både formelle og uformelle styringsverktøy. Relatert til bærekraft observerer vi at uformelle kontroller som uskrevne retningslinjer, verdier og tro i organisasjonskulturen burde få økt oppmerksomhet i forskning om styringssystemer for bærekraft. Vi finner at de mer myke

styringsverktøyene påvirker de ansatte til å handle i tråd med bærekraftige verdier, hvilket får direkte innflytelse på hvordan styringssystemet som helhet fungerer. Basert på funn og empiri har vi fått en økt forståelse for hvordan styringselementer er komplementære, og bør kobles til hverandre for en integrert tilnærming for bærekraft. Videre ser vi at disse må være tilpasset hverandre for å skape synergier.

Viktigheten av å integrere bærekraft i alle ledd av virksomheten fremkommer naturlig nok som en sentral del av styringssystemets utforming. Dette innebærer at bærekraftsspørsmål er implementert i strategier, måling og rapportering, organisasjonsstruktur og kultur. En fornuftig styringsevne for bærekraftig utvikling fordrer tydelig kommunikasjon og bevisstgjøring som sikrer organisasjonsomfattende konsensus om hvilken prioritet bærekraft skal ha i selskapet. Hvordan bærekraft blir formidlet gjennom mål, ambisjoner og strategier tenderer til å få effekter for hvordan bærekraft blir innlemmet i beslutningstaking. Vi ser også viktigheten av en organisasjonsstruktur som tilrettelegger for ansvarliggjøring og prioritering av viktige bærekraftsrelaterte spørsmål. Dette fremkommer som viktige kontrollmekanismer som styringssystemet bør inkludere for å påvirke organisasjonen i retning av en bærekraftig utvikling.

Avslutningsvis peker empirien på at selskapene må inkludere mangfoldet av informasjon fra omgivelsene som er nødvendig for en effektiv utforming av styringssystemet. Dette inkluderer både økonomiske aspekter som er viktig for selskapenes overlevelse, men også en integrering av sosiale, miljømessige og regulatoriske risikoer som er med på å påvirke utformingen.

### **Styringsverktøy som fremmer og hemmer en bærekraftig utvikling**

Vår studie bidrar til litteraturen ved å fremheve sentrale elementer innenfor de ulike styringsverktøyene som tenderer å fremme eller hemme bærekraftig utvikling i selskaper. Disse kan gi veiledning for fremtidig forskning, og viser til tiltak som ledere kan bruke for å implementere bærekraft i organisasjonens styringssystem.

#### ***Fremmere***

En *organisasjonsstruktur* som er godt tilpasset selskapets mål for bærekraft, vil bidra til å optimalisere strategiplanlegging og ansvarliggjøring av ansatte lenger ned i organisasjonen. Dette innebærer en organisering som åpner opp for tilbakemelding, fordeling av myndighet og involvering på alle nivåer. Dette fordrer blant annet at bærekraftsansvarlige er med på å



---

påvirke overordnet strategi og får ta del i beslutningsprosesser. Bærekraft bør være forankret i selskapets hovedstrategi fra start, hvor alle mål, delmål, aktivitetsplaner og øvrige tiltak er vurdert med hensyn til bærekraft. Vi finner også at selskaper oppnår synergier mellom styringsmekanismer ved å inkludere bærekraft i sine medarbeidersamtaler. Videre har *kultur* vist seg å være en tydelig fremmer for bærekraftig utvikling. En organisasjonskultur som fremmer bærekraft skaper utgangspunkt for et felles verdisyn som følger ansatte i prosesser, aktiviteter og beslutninger. Den overgripende kulturen er med på å bane vei, og bidrar til en større forståelse og driv for ønsket destinasjon. Mål og visjoner må tydelig defineres i konsernet, og bringes til live gjennom kommunikasjon, visjon, symbolikk og engasjement. En sterk kultur for bærekraft bidrar blant annet til følelsen av stolthet og økt indre motivasjon ved at man bidrar for et viktig samfunnsoppdrag. *Belønningssystemer* virker også å fremme en bærekraftig utvikling ved å forsterke fellesskap, samt en følelse av å jobbe for noe som oppleves meningsfylt. Bonusorienterte styringsverktøy virker å være effektive når de er utviklet for et bestemt formål, og er koblet opp mot konkrete, målbare indikatorer. Belønningssystemer hvor bærekraftsmål er direkte koblet opp mot ytelse virker å øke fokus, samt påvirker hvordan selskapet prioriterer. Avslutningsvis har vi observert positive effekter knyttet til hvordan selskapene *planlegger* sine mål og aktiviteter. Vi finner at en kombinasjon av langsiktig og kortsiktig planlegging er optimalt for å strukturere bærekraftsarbeidet på en hensiktsmessig måte. Langsiktig planlegging bidrar gjennom at organisasjonen setter seg ambisiøse mål, visjoner og retning for fremtiden. Den kortsiktige planlegging innebærer mer konkrete handlingsplaner, delmål og aktiviteter på lavere nivå i organisasjonen. Planer med kortere tidsintervall bidrar til å ansvarliggjøre, samt definere roller og oppgaver som kan følges opp mer kontinuerlig.

### ***Hemmere***

Mangel på konkrete, *målbare indikatorer* for bærekraft tenderer å begrense selskapenes styringsevne for en bærekraftig utvikling. Selskaper besitter store mengder kvalitative data som er vanskelig å gjøre om til målbare KPIer. Vi finner at dette legger en demper på den grønne omstillingen ved at enkelte mål på bærekraft er vanskelig å konvertere til et format som kan måles, evalueres og følges opp over tid. Samtidig vil dette sette begrensninger for hvorvidt selskapene evner å rapportere på bærekraft. Videre ser vi at mangel på KPIer som kobles direkte til bærekraft virker å hindre utarbeidelse av fornuftige *belønningssystemer*. Dersom belønningssystemer skal gi ønsket effekt, fordres indikatorer som er rettferdig og enkle å måle. Med rettferdig mener vi at ansatte må forstå rasjonale av måltallene, videre må

de kunne påvirkes og evalueres for at innsatsfaktorene som ansatte legger inn får betydning for oppnåelse. Studien belyser viktigheten av at virksomheter utvikler systemer som sikrer at fagre mål og visjoner fører til virkelig handling. Videre identifiserte vi et økt behov for spesifikk *bærekraftskompetanse* og rekruttering av ressurser som kan støtte bærekraftsfunksjonen i selskapene. Basert på satsingen i fornybar energi, innføring av nye krav og store miljøspørsmål, anses behovet å være stort for å koordinere, planlegge, risikovurdere, følge opp og beslutte. Dette forsterker viktigheten av en voksende bærekraftavdeling, hvor ansvar kan fordeles på flere hender, og hvor et større utvalg er representert i viktige beslutninger. Vi avdekket også at bærekraft bør være integrert i den overordnede strategien, og ikke fungere som en tilleggsfunksjon. Dette fremkommer som en svakhet ved deler av den administrative styringen. Vi foreslår derfor at selskaper bør gjennomføre organisatoriske endringer ved behov, blant annet ved å systematisk innarbeide bærekraft i styrende dokumenter. Til slutt finner vi at flere påpeker en manglende *bevisstgjøring* av bærekraftbegrepet på individnivå. Dette styrker behovet for opplæring med en riktig plassering av bærekraft, samt krystallklar kommunikasjon som får enhver til å løfte blikket.

I kampen mot klima- og energikrisen har vi ingen tid å miste. Kraftselskaper står i posisjon til å fremskynde energiovergangen fra fossilt til fornybart, samt utvikle systemer for rimelig kraft uten at det går på bekostning av energisikkerhet og bærekraft. Forskningen fremhever viktigheten av at selskaper utvikler strategier og utformer styringssystemer som møter det økte behovet for bærekraft. Vår *energifremtid* avhenger av det.

---

## 6.1 Praktiske implikasjoner

Vår studie har adressert styringselementer som kan gi veiledning for fremtidig forskning, og viser til særlig viktige aspekter som selskaper bør legge vekt på i utforming av styringssystemer for bærekraft. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven har ikke viet oppmerksomhet til hvordan bærekraftig utvikling oppnås gjennom bruk av styringssystemer. Utredningen bidrar til forskningen ved at vi har studert styringsverktøy i relasjon til bærekraft, videre identifisert tilhørende styringselementer og hvordan disse kan utvikles for å øke bedriftens bærekraft. Til tross for at studien er begrenset til å fokusere på et utvalg norske kraftselskaper, vil funn indikere hvordan organisasjoner kan implementere bærekraft i styringssystemet. Vi viser hvordan ulike elementer ved styringssystemer påvirker bedriftens bærekraft, hvilket kan utfordre ledere til å vurdere og tenke nytt om gjeldende bedriftspraksis.

Studien bidrar til empirien ved at vi har gjennomført en multippel casestudie med informanter fra fire selskaper. Informantene er hentet fra ulike nivåer og funksjoner i selskapene, hvilket bidrar til et mer nyansert bilde bestående av flere perspektiver. Vi mener at essensen i funnene kan være overførbare, og spesielt nyttig for selskaper i tilsvarende situasjoner. Selv om funnene er hentet fra kraftselskaper, vil problemstilling og elementer ved styringssystemer for bærekraft være relevant for flere bransjer. Bærekraft som fenomen treffer alle organisasjoner på ulike måter, noe som gjør studien aktuell for mange. Det antas at selskaper står overfor mange av de samme utfordringene, samt mål om å bidra til jordens relevante forbedring. Selskaper kan dermed hente inspirasjon fra vår studie, og vurdere deres tilnærming til styringsverktøy som tenderer å fremme en bærekraftig utvikling.

Studien presiserer viktigheten av at bærekraft er et kontinuerlig arbeid i virksomheter. Svært dynamiske omgivelser fordrer at selskaper går bort fra statiske til mer agile styringssystemer. Selv om omgivelsene ikke er mulig å påvirke, vil de legge føringer for hvordan selskapene praktiserer styring. Studien belyser koblingen mellom styringsverktøy og bedriftens bærekraft, et samspill som vil være relevant for langt flere enn de som omfattes av undersøkelsen.

## 6.2 Begrensninger ved forskningen

Denne studien er basert på erfaringer om styringssystemer i norske kraftselskaper, hvor konteksten vil være med på å farge behov og utforming av styringssystemer for bærekraft. På bakgrunn av at alle bedrifter og bransjer har sine særegenheter, kan ikke funn og analyse overføres direkte til andre virksomheter uten nærmere vurdering. Fremmere og hemmere som vi har identifisert kan likevel vurderes som et utgangspunkt når andre virksomheter skal analysere og utvikle sine styringsverktøy.

Gitt den kvalitative karakteren av vår forskning har vi studert et relativt lite utvalg bestående av 12 informanter, fordelt på fire kraftselskaper. Ideelt sett ville vi studert et større utvalg, hvilket ville økt muligheter for å generalisere funn. Data er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer som baserer seg på informantenes erfaringer og holdninger knyttet til bærekraft og styringssystemer. Informantenes oppfatninger av fenomenet vil være med å farge studien, hvilket begrenser muligheten for overførbarhet.

Videre er vår forskning begrenset til å omhandle kraftselskaper i norsk kontekst. Disse er følgelig regulert av lover og forskrifter i Norge. Kraftselskaper i andre land vil være omfattet av noen tilsvarende, men også ulike lovverk som de må forholde seg til. I en annen studie ville det være interessant å inkludere utenlandske kraftselskaper, for å studere hvordan de håndterer styringsutfordringer for bærekraft.

Forskningen omfatter en studie av kraftbransjen som opererer i svært dynamiske omgivelser, hvor selskapenes tilnærming til bærekraft er i kontinuerlig utvikling. Det innføres stadig nye krav, lover og bestemmelser som selskaper blir pålagt å følge. Dette betyr at selskapets tilnærming til bærekraft kan se helt annerledes ut om bare noen år. Følgelig kan styringssystemers utforming og sentrale elementer utvikle seg ytterligere. Funn og litteratur peker på at mye kommer til å skje i tiden fremover, hvor flere og flere tar ansvar for å løse vår tids utfordringer.

---

## 6.3 Forslag til videre forskning

Bærekraft er viktig i dag, men kommer til å være enda viktigere i morgen. Til tross for økende erkjennelsen av at bærekraftsspørsmål spiller en sentral rolle for ansvarlig bedriftsatferd og suksess (Bansal & Roth, 2000; Porter & Kramer, 2006; Eccles et al., 2014), foreligger det lite empirisk forskning om sammenhenger mellom styringssystemer og bærekraft i bedriftspraksis (Henri & Journeault, 2010; Arjaliés & Mundy, 2013). Dette fordrer at forskere retter større oppmerksomhet til problemstillinger som bidrar til å fremme bærekraft i organisasjoner.

En videre forskning som knytter teoretiske konsepter til empiriske studier vil øke forståelse for koblingen mellom styringssystemer og bærekraftig utvikling. I takt med det økte fokuset på den grønne omstillingen og bedrifters hensyn til bærekraft, vil vi presentere tre forslag for fremtidig forskning:

1. Måltall knyttet til bærekraft, prosesser og rapporteringssystem fremkom som en kjerneutfordring for selskapenes utvikling for bærekraft. Vår forskning fremhever behovet for en økt forståelse for disse elementene, hvilket kan være utgangspunkt for fremtidige studier. Vi håper at denne studien kan inspirere andre til å undersøke ytterligere hvordan den kybernetiske styringen kan utvikles for å tilpasses behovet for bærekraft. Dette innebærer blant annet hvordan rapporteringsprosesser bør utformes og reguleres, hvordan sikre konkrete, rettferdige måltall, og hvordan oppnå samsvar mellom bedriftens rapportering og standarder.
2. I denne studien fremstår belønningssystemer knyttet til bærekraft som det minst anvendte styringsverktøyet. Funn og litteratur indikerer likevel at dette kan være et svært nyttig og effektivt styringsverktøy. For videre studier kan det derfor være interessant å utforske flere selskaper som benytter belønningssystemer, og avdekke om det er variasjoner i hvordan selskaper kobler belønninger opp mot prestasjonsmål for bærekraft. Videre hvordan dette tenderer å fremme bærekraftige prestasjoner.
3. Bærekraftige løsninger krever samarbeid på tvers av land og sektorer. Dette forsterker behovet for å inkludere et større antall selskaper i studier om styringssystemer og grønn vekst. Gjennom et større utvalg kan videre forskning identifisere og vurdere styringsverktøy som støtter organisasjoner i å bli mer bærekraftig. Videre er temaet relativt

nytt i forskningssammenheng, noe som medfører et økt behov for å studere styringsverktøy og bærekraftig utvikling over tid. Dette gir rom for å studere flere implikasjoner av styringssystemer i lys av et bærekraftperspektiv.

I dialog med kraftselskapene, gjennom innhenting av litteratur og dypdykk i rapporter om miljø- og energikrise, har relevansen av oppgaven blitt enda tydeligere. Energisystemet møter et stort press, og verden som sådan trenger hjelp fra virksomheter for å dempe klimakrisen. Vi jobber mot klokken, og ser tydelig behov for empiriske studier som bidrar til å styre organisasjoner i retning av bærekraft. Dette forsterker behovet for en ytterligere forskning.

---

## Litteraturliste

- Abernethy, M. A., Chua, W., (1996). Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13 (2), 569–606.
- Abernethy, M. A., Vagoni, E., (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Account. Organ. Soc.* 22, 233-248.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Arjaliès, D-L., & Mundy J. (2013). The Use of Management Control Systems to Formulate and Implement CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, *Management Accounting Research*, 24(4): 284-300.
- Bansal, P., Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 4
- Bebbington, J. & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(1), 2–24.
- Birnberg, J. G. & Snodgrass, C. (1988). Culture and Control: A Field Study. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 447-464.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90016-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90016-5)
- Bjartnes, Anders. (2022). Energikrisen: Det trengs en felles kraftinnsats – vi har ikke råd til å sløse med ressursene. *Energi og klima*. Lesedato: 4.september 2022.  
<https://energiogklima.no/meninger-og-analyse/klimalederen/energikrisen-det-trengs-en-felles-kraftinnsats-vi-har-ikke-rad-til-a-sløse-med-ressursene/>

Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet - en studie av norske sparebanker. Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse 16 (6):31-36.

Bjørnenak, T., Kaarbøe, K., (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det?. Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse 2011(5):22-30

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. Volume 27, Issues 4–5, May–July 2002, Pages 303-345

Bragelien, I. (2011). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeeksempler. Praktisk økonomi & finans. Vol.28, Utg.4.

Bragelien, I. (2016). Kapittel 11: Kaplan/Nortons Balanced Scorecard-modell. Hoff, K. G. et al. Strategisk økonomistyring (2016, 2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt - fordi den virker? Magma.

<https://openaccess.nhh.no/nhhxmlui/bitstream/handle/11250/2566557/Magma%2b1802%2bBragelien.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brundtland, G. H. (1987). Vår felles framtid - Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. Tiden Norsk Forlag.

Chenhall, R. H., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Account. Organ. Soc. 28, 127-168.

Clarke, S., Roome, N. (1999). Sustainable business: learning – action networks as organizational assets. Business Strategy and the Environment. Volume 8, Issue 5 p. 296-310

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.

- Crutzen, N., & Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. In L. Songini, A. Pistoni, & C. Herzig (Eds.), *Accounting and control for sustainability, studies in managerial and financial accounting* (pp. 165e195). Bingley: Emerald.
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 16, Issue 8, Pages 705-732.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dunphy, D. (2011). Conceptualizing sustainability: The business opportunity. In G, Eweje & P, Martin (Ed.), *Business and Sustainability: Concepts, Strategies and Changes* (Vol 3, pp. 3- 24). Emerald Group Publishing.
- Durden, C. (2008) Towards a socially responsible management control system. *Account. Audit, Account. J.* 21, 671 - 694.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R., Sarafiem, G., Perkins, K. M. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. Volume 36, Issue 2. SAGE Journals.
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts. A review of

the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of Management*, 36(1), 207e233.

Epstein, M. J., Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/nhh-ebooks/detail.action?docID=1407850>.

European Commission. (2001). *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, 18.7.2001 COM (2001) 366 final.

Flamholtz, E. G., Das, T. K., Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 10, Issue 1, 1985, Pages 35-50

FN-Sambandet. (2021). *Bærekraftig utvikling*. Lesedato: 28. september 2022. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-Sambandet. (2022a). *FNs bærekraftsmål*. Lesedato: 20. september 2022. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

FN-Sambandet. (2022b). *7 - Ren energi til alle*. Lesedato: 20. september 2022. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ren-energi-til-alle>

Frey, B.S. & Eichenberger, R. (1994). The political economy of stabilization programmes in developing countries. *European Journal of Political Economy* 10

Frey, B.S & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys* 15(5):589 - 611

Gjønnnes, H. S., Tangenes, T. (2016). *Økonomisk styring 2.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gond, J.P. S. Grubnic, C. Herzig, J. Moon. (2012). *Configuring management control*

---

systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23 (3) (2012), pp. 205-223

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2012). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gunther, E. M., Endrikat, J., Günther, T. W. (2016). Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. *J. Clean. Prod.*, 136 Part A, pp. 147-171

Hafslund Eco. Årsrapport. (2021).

<https://s3.eu-north-1.amazonaws.com/hafslundeco/images/Hafslund-Eco-aarsrapport-2021.pdf>

Henri, J., Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 35, Issue 1, January 2010, Pages 63-80

Huck, S., Kübler, D., Weibull, J. (2012). Social norms and economic incentives in firms. *Journal of Economic Behavior & Organization* Volume 83, Issue 2, July 2012, Pages 173-185

Hydro. Annual report. (2021).

<https://www.hydro.com/globalassets/06-investors/reports-and-presentations/annual-report/rdmar21/annual-report-2021-eng.pdf>

Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utgave. Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johanson, D., Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. Magma.  
<https://openarchive.usn.no/usnxmlui/bitstream/handle/11250/193269/Madsen2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association Accounting Horizons Vol. 15 No. 1
- Knox, S., Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. European Management Journal. Volume 22, Issue 5, October 2004, Pages 508-516
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. Technological Forecasting and Social Change, 160, 120262.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. Accounting, Organizations and Society. Volume 22, Issue 2, February 1997, Pages 207-232
- Lee, E. M., Park, S-Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. Journal of Business Research, 66(10), 1716-1724.

- 
- Lothe, S., Myrtveit, I., & Trapani, T.I. (1999). Compensation systems for improving environmental performance. *Business Strategy & the Environment* 8(6), 313–321.  
Hentet fra <https://www-proquest-com>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review. *European Management Journal*, 34(2), 158–171.
- Maas, K. & Liket, K. (2011). Environmental Management Accounting and Supply Chain Management (pp.171-202).
- Malina, M.A., Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Malmi, T., & Brown, D.B. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19(4), 287 – 300.
- Marshall, S. R., Brown, D. (2003). The Strategy of Sustainability: A Systems Perspective on Environmental Initiatives. *California Management Review*. Volume 46, Issue 1. SAGE journals.
- Merchant, K., Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Milgrom, P. og Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2): 179–208.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development* 15, 296–306.

- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 35, Issue 5, July 2010, Pages 499-523
- Naranjo-Gil, D. (2016). “The role of management control systems and top teams in implementing environmental sustainability policies”, *Sustainability*, Vol. 8 No. 4, p. 359.
- 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*. Volume 36, Issue 2, Pages 173-196.
- Northouse, P., G. (2018). *Leadership. Theory and practice*. 8. edition. SAGE Publications.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4), 413–428
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Creating shared value. *Harv. Bus. Rev.* 84, 76-92.
- Pratt, J., Beaulieu, P. (1992). Organizational culture in public accounting: size, technology, rank and functional area. *Accounting Organizations and Society* 17, 667–689
- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146-165.
- Regjeringen. (2021). FNs bærekraftsmål. Lesedato: 5. september. 2022  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/mat/fns-barekraftmal/fns-barekraftsmal/id2538121/>
- Regjeringen. (2022). Åpenhetsloven.  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/forbruker/apenhetsloven/id2947848/>

- 
- Rehman, S. U., Bhatti, A., Kraus, S., Ferreira, J. J. M. (2020). The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance. *Management Decision*. Volume 59 Issue 9
- Riccaboni, A. and Luisa Leone, E. (2010). "Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 2, pp. 130-144. University of Siena. Siena, Italy.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Saunders, M., & Lewis, P. (2017). *Doing Research in Business and Management*. (2nd ed.) Pearson.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York.
- Schaltegger, S. (2010). *Sustainability as a Driver for Corporate Economic Success: Consequences for the Development of Sustainability Management Control*. Centre for Sustainability Management.
- Schaltegger, S., & Burrit, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
- Schein, E., H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research*. 5th edition. SAGE Publications.
- Silverman, D. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. London: Sage Publications.

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

Simons, R., Dávila. A., Kaplan, R. S. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Pearson.

Skilbrei, M. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.

Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. 2nd edition. London: Routledge.

Statkraft. (u.å). *Klimaendringer - Bærekraft*. Lesedato: 1. desember 2022.  
<https://www.statkraft.no/barekraft/vare-forpliktelse/klimateendringer/>

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave 4.opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk

Villiers de 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*.

WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Report: Our Common Future*.  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. SAGE publications. Thousand oaks.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5. Utg.). Los Angeles, California: Sage Publications.



Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6.utg.).  
Thousand Oaks: Sage publications.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

*“Hvordan påvirker utforming av styringssystemer bærekraftig utvikling i selskaper - hva fremmer eller hemmer selskaper i å nå bærekraftige mål?”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet hvor formålet er å undersøke hvordan utforming av styringssystemer kan støtte bærekraftig utvikling i selskaper. Basert på de store endringene vi ser i omgivelsene, er kraftbransjen valgt spesifikt for å belyse tema. Fortløpende vil vi gi en innføring i hva det vil innebære for deg å delta i prosjektet, samt noe praktisk informasjon.

#### **Formål**

Masterutredningen gjennomføres høsten 2022 innenfor hovedprofil Økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole. Formålet er å studere hvordan styringssystemer kan bidra til grønn vekst i kraftselskaper. Med klima- og energikrise som vi i dag står overfor, anses behovet stort for styringssystemer som støtter opp under en bærekraftig utvikling.

#### **Hvem står ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges Handelshøyskole (NHH) er ansvarlig for prosjektet. Veileder for denne utredningen er Lars Arvei Moen ved institutt for Strategi og Ledelse.

#### **Hvorfor er du interessant for forskningsprosjektet?**

Studieobjektet er kontaktet basert på kraftselskapets størrelse, profilerte rolle og/eller bærekraftsprofil. For vår problemstilling er det hensiktsmessig å komme i kontakt med mennesker som jobber i kraftselskaper, og som har den nødvendige innsikten om selskapets styringssystemer og fokus på bærekraft. I den forbindelse er du og ditt selskap viktig for å belyse problemstillingen.

---

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Innsamling av data vil foregå gjennom intervjuer. Vi intervjuer totalt 12 respondenter fra tre forskjellige bedrifter. Hvert intervju vil ta mellom 30 minutter til maks 1 time. Intervjuene gjennomføres via den digitale plattformen Microsoft Teams. Du vil få en innkallelse til et digitalt møterom, god tid i forveien. Det er ønskelig å ta opp lyd under intervjuet. Et lydopptak vil hjelpe oss å sikre data for forskningen. Lydopptak vil bli slettet umiddelbart etter at transkribering er fullført. Transkribering vil skje fortløpende etter intervju, og vil bli slettet ved prosjektets slutt. Intervjuobjekter vil beholde anonymitet gjennom hele prosessen. Informasjonen som samles inn er den ansattes oppfatning av styringssystemer og bedriftens bærekraft. Dette inkluderer regler, verdier, formål, strategier, målsettinger, kultur, organisasjonsstruktur og planlegging. Vi er ikke ute etter sensitiv informasjon.

## **Det er frivillig å delta**

Deltakelse i prosjektet er helt frivillig. Vi er svært takknemlig for at akkurat du ønsker å bidra på veien for masterutredningen vår. Som deltaker i prosjektet har du rett til å trekke samtykket når som helst gjennom prosjektet, uten å oppgi en forklaring. For å trekke samtykke foretrekker vi at du tar kontakt med ansvarlig for prosjektet via mail.

## **Ditt personvern - hvordan blir informasjon oppbevart og brukt?**

Vi bruker informasjon fra informanter kun til formålet for dette prosjektet: belyse problemstillingen. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til innsamlet data er:

- Norges Handelshøyskole, ved masterstudentene som utfører prosjektet: Tiril Grøtta Myklebust og Rikke Kristine Skofteby.
- Norges Handelshøyskole, ved veileder: Lars Arvei Moen.

Ditt navn vil ikke bli brukt i oppgaven. Vi tillegger alle informanter egne koder for å sikre anonymitet. Hvordan vedkommende er tilknyttet eller har kjennskap til selskapets styringssystemer vil kunne inkluderes i oppgaven for å understøtte.

## Hvordan blir opplysninger om deg behandlet etter avsluttet prosjekt?

Lyddopptak slettes umiddelbart etter transkribering. Alle personopplysninger om deg og fullførte transkriberinger slettes ved prosjektets slutt: 20.12.2022.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, er dine rettigheter som følger:

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

## Spørsmål?

Ved spørsmål om forskningsprosjektet eller om dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved masterstudent:  
Tiril Grøtta Myklebust: [tiril.myklebust@student.nhh.no](mailto:tiril.myklebust@student.nhh.no)  
  
Rikke Kristine Skofteby: [rikke.skofteby@student.nhh.no](mailto:rikke.skofteby@student.nhh.no)
- Norges Handelshøyskole ved veileder:  
Lars Arvei Moen: [lars.moen@nhh.no](mailto:lars.moen@nhh.no)
- Vårt personvernombud: NHH sitt personvernombud: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Ved spørsmål tilhørende Personvertjenester sin vurdering av prosjektet:

- Personvertjenesten på mail: [personvertjenester@sikt.no](mailto:personvertjenester@sikt.no)

Med vennlig hilsen

*Lars Arvei Moen*

(Veileder)

*Rikke Kristine Skofteby & Tiril Grøtta Myklebust*

(Studenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet “Styringssystemer og bærekraftig utvikling”, og har fått opplysningene jeg trenger for å delta. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At lydopptak blir benyttet
- At intervju blir transkribert fortløpende for å sikre korrekte data
- At opplysninger om min tilknytning til styringssystemer publiseres, men at navn og alder holdes anonymt for å redusere fare for gjenkjennelse.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektets slutt 20.12.2022

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

## Vedlegg 2: Intervjuguide

**Tema:** *Styringsystemer og bærekraftig utvikling*

<i>Introduksjon:</i> Presentere oss selv, introdusere oppgaven og ønske velkommen.
<i>Presentere roller og informasjon om intervjuet:</i> Forklare hvordan vi har delt oss inn i roller og hvordan dette vil påvirke intervjuet. Beskrive hvordan intervjuet vil foregå, inndeling av kategorier og antall spørsmål de kan forvente.
<i>Formell informasjon:</i> Repetere etikk i forskningen. Fokus på anonymitet og fremlegge mulighet for å trekke seg når som helst i undersøkelsen.

### **Innledende spørsmål:**

1. Hvilke visjon og verdier har selskapet for bærekraft?
2. Hvordan jobber selskapet helhetlig for en bærekraftig utvikling?
  - a. Hvilket fokus har dere på fornybar energi, og hvordan jobber selskapet med vekst innenfor den grønne omstillingen?
3. Hvilke utfordringer møter kraftbransjen i dag, og hvordan påvirker det dere spesifikt?
  - a. Har dere gjort strategiske endringer som følge av dette?
  - b. Har fokus på bærekraft endret seg de siste årene?

---

Spørsmål tilknyttet Malmi & Brown (2008)

### **Planlegging:**

1. Hvordan bruker dere handlingsplaner (kortsiktig/langsiktig planlegging) for å nå spesifikke mål knyttet til bærekraft? *Kortsiktig planlegging: taktisk fokus. Langsiktig planlegging: mer strategisk fokus.*
  2. Hvordan kommuniseres målsetninger ut til ansatte?
    - a. Er de til enhver tid bevisst hvilke mål som skal nås?
    - b. Hvordan inngår disse i det daglige arbeidet?
  3. Hvilke forventninger har dere til at de ansatte tar målene på alvor?
    - a. Føler dere at forventningene blir innfridd?
-

---

**Kybernetisk styring:**

1. Hvilke formelle styringsverktøy brukes i selskapet i dag? *Budsjettering, balansert målstyring, benchmark, KPI/nøkkeltall, OKR osv.*
    - a. Opplever dere spesifikke muligheter/utfordringer i bruk av disse?
  2. Har dere noen spesielt viktige KPIer for bærekraft, og hvordan vektlegges disse kontra økonomiske KPIer?
    - a. Er det noen måltall som får mer oppmerksomhet enn andre?
  3. Hvilke data bruker dere i rapportering for bærekraft?
    - a. Hvilke måltall og aktiviteter rapporterer dere på opp mot bærekraft?
  4. Vurderer dere hvilken innvirkning dere har på klima og miljø, hvilke verktøy eller tiltak benytter dere i så fall for dette?
- 

**Belønning og kompensasjon:**

1. Benytter dere en form for belønningssystem koblet til bærekraft? *Eventuelt hvorfor ikke.*
    - a. Visst ikke: Hadde det vært motiverende med et belønningssystem opp mot bærekraft?
  2. Hvordan motiveres ansatte til å bidra til bærekraftige målsetninger?
- 

**Administrativ styring:**

1. Opplever du at selskapet er organisert på en måte som gjør dere i stand til å jobbe for en bærekraftig utvikling?
  2. Hvordan forsikrer seg om at alle ansatte drar i samme retning når det gjelder bærekraftsmål?
- 

**Kulturell styring:**

1. Hva karakteriseres deres organisasjonskultur?
  - a. Er kulturen preget av et sterkt fokus på bærekraft?
  - b. Hva gjør dere for å mobilisere til at ansatte skal ta del i denne kulturen?
2. Hvordan læres de ansatte opp i bærekraftstrategier- og mål?

3. Bruker dere normer, regler eller retningslinjer for å gi retning for hvordan selskapet jobber for bærekraft?
  4. Hvilken innvirkning tror du kulturen har på motivasjon for bærekraft?
  5. Har du noen tanker om hvordan kulturen for bærekraft kan bli enda sterkere i ditt selskap?
- 

**Avsluttende spørsmål:**

1. Er det noe vi ikke har vært inne på som du gjerne vil legge til? *Hva gjelder styringssystemer og bærekraftig utvikling.*
2. Har du noen spørsmål til oss?
3. Kan vi kontakte deg på et senere tidspunkt dersom vi skulle ha spørsmål i forbindelse med intervjuet?