



# Endringsprosesser i det grønne skiftet

*En casestudie av hvordan Statsbygg oppnår sine klimamål*

**Amalie Kongshaug Aase og Beate Meland**

**Veileder: Daniel Johanson**

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Hovedprofiler Strategi og ledelse og 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

Verden står midt i en klimakrise. Derfor er det et stort behov for å redusere klimagassutslipp, noe som gjelder alle sektorer. Å implementere klimatiltak krever endringer i store deler av virksomheten. De prosessene som igangsettes på vei mot det grønne skiftet krever mobilisering og samhandling. Tidligere studier viser til et behov for ytterligere forskning på dette området. En bransje som står for en stor andel av klimagassutslippene i Norge er bygg-, anlegg-, og eiendomsbransjen. Denne masterutredningen vil derfor undersøke hvordan Statsbygg, som en sentral aktør i denne bransjen, implementerer endringsprosesser for å nå sine klimamål. Hensikten er å finne faktorer i endringsprosessen som er av betydning for måloppnåelse. Teorigrunnlaget baserer seg på forskning om bærekraft og endringsteori, herunder Kotters åttestegs modell for endring. Basert på teorien er det utarbeidet en forskningsmodell. For å besvare problemstillingen er det benyttet en enkel casestudie av Statsbygg, med analyse av semistrukturerte intervjuer og interne dokumenter.

Studien avdekker flere interessante funn. Utarbeidelsen av et helhetlig klimagassregnskap for Statsbygg, med prognoser for fremtidige år, var viktig for å oppdage manglende progresjon mot klimamålet. Dette bidro til å igangsette en endringsprosess for å snu utviklingen. Videre finner vi at endringsagenter i en prosjektgruppe spiller en betydningsfull rolle for endringsprosessen, blant annet gjennom bred, intern kommunikasjon i virksomheten. I tillegg kan lover og krav bidra til å fjerne barrierer for gjennomføring av klimatiltak. Vi avdekker også viktigheten av å benytte bærekraftsrapport som internt styringsverktøy, samt for intern og eksternt kommunikasjon. Et annet funn er den nødvendige tilpasningen av Kotters endringsmodell, ettersom det oppdages at to av trinnene har mindre betydning for klimaarbeidet. Vi finner at det er mindre viktig for Statsbygg å selv etablere en følelse av at endring haster og en visjon for endringen, fordi dette i stor grad kommer naturlig av klimakrisen.

Utredningen viser at flere faktorer påvirker hvordan endringsprosesser i virksomheter bidrar til oppnåelse av klimamål. Basert på teorigrunnlaget og de empiriske funnene, presenterer vi en revidert forskningsmodell som bidrag til tidligere studier. Avslutningsvis gis det også forslag til videre forskning.

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innen hovedprofilene Strategi og ledelse og Økonomisk styring, og tilsvarer 30 studiepoeng for hver av forfatterne.

Arbeidet har vært omfattende og tidskrevende, og samtidig lærerikt og spennende. I prosessen har vi utfyllt hverandre og samarbeidet godt. Vi har fordypet oss i et tema med stor betydning for samfunnet. Gjennom semesteret har vi fått økt interesse for bærekraft, spesielt klima og miljø. Videre ser vi frem til å lære enda mer om hvordan virksomheter best mulig imøtekommer utfordringer knyttet til klimakrisen. Vi håper at denne utredningen kan inspirere og bidra til økt forståelse av virksomheters endringsprosesser i det grønne skiftet.

Vi vil rette en stor takk til Statsbygg for å stille som casebedrift i masterutredningen, og til intervjuobjektene for å dele av tiden sin og bidra med verdifull innsikt og ærlige refleksjoner. Spesielt vil vi takke kontaktpersonen vår Ryan Gever. Hans bidrag og engasjement har vært svært betydningsfullt og gitt oss stor inspirasjon til utredningen.

Til slutt vil vi takke veilederen vår, Daniel Johanson (NHH), for konkrete råd, konstruktive tilbakemeldinger og tilgjengelighet gjennom hele prosessen. Innspillene hans har vært verdifulle for utredningens akademiske kvalitet. Vi vil også takke familie, venner og medstudenter for god diskusjon og støtte.

Bergen, 1. juni 2023

---

*Amalie Kongshaug Aase*

---

*Beate Meland*

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN .....	7
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	9
1.3 AVGRENSNING .....	9
1.4 STRUKTUR .....	10
<b>2. TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 BÆREKRAFT .....	11
2.1.1 <i>Konseptet bærekraft</i> .....	11
2.1.2 <i>Bærekraft og klimaarbeid i virksomheter</i> .....	12
2.1.3 <i>Grønnvasking</i> .....	15
2.1.4 <i>Bærekraftsrapportering</i> .....	15
2.1.5 <i>Klimagassregnskap</i> .....	16
2.1.6 <i>Indikatorer for klimaarbeid</i> .....	17
2.2 ENDRING .....	18
2.2.1 <i>Endringsteori</i> .....	18
2.2.2 <i>Dimensjoner og årsaker</i> .....	19
2.2.3 <i>Utfordringer og suksessfaktorer</i> .....	20
2.2.4 <i>Endringsmodeller</i> .....	21
2.2.5 <i>Endringsagenter og endringsperspektiver</i> .....	25
2.3 OPPSUMMERING OG FORSKNINGSMODELL .....	27
<b>3. METODE</b> .....	<b>29</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	29
3.1.1 <i>Formålet med forskningsdesignet</i> .....	29
3.1.2 <i>Forskningstilnærming</i> .....	29
3.1.3 <i>Forskningsmetode</i> .....	30
3.1.4 <i>Forskningsstrategi</i> .....	30
3.1.5 <i>Tidshorisont</i> .....	31
3.2 DATAINNSAMLING .....	31
3.2.1 <i>Primærdata</i> .....	32
3.2.2 <i>Sekundærdata</i> .....	37
3.3 DATAANALYSE .....	38
3.4 FORSKNINGSKVALITET .....	41
3.4.1 <i>Validitet</i> .....	41
3.4.2 <i>Reliabilitet</i> .....	42

3.5	ETISKE BETRAKTNINGER .....	43
3.6	OPPSUMMERING .....	44
<b>4.</b>	<b>CASEBESKRIVELSE .....</b>	<b>45</b>
4.1	KLIMAARBEID I BYGG-, ANLEGG- OG EIENDOMSBRANSJEN .....	45
4.1.1	<i>Lover og forskrifter</i> .....	45
4.1.2	<i>Styringsystemer og rammeverk i bransjen</i> .....	46
4.2	STATSBYGG .....	47
4.3	KLIMAARBEID OG ENDRINGSPROSESSER I STATSBYGG .....	47
<b>5.</b>	<b>RESULTATER .....</b>	<b>49</b>
5.1	IMPLEMENTERING AV KLIMAARBEID .....	49
5.1.1	<i>Funn 1</i> .....	49
5.1.2	<i>Funn 2</i> .....	53
5.1.3	<i>Funn 3</i> .....	54
5.1.4	<i>Funn 4</i> .....	57
5.2	ENDRINGSPROSESS .....	58
5.2.1	<i>Funn 5</i> .....	58
5.2.2	<i>Funn 6</i> .....	59
5.2.3	<i>Funn 7</i> .....	60
5.2.4	<i>Funn 8</i> .....	61
5.2.5	<i>Funn 9</i> .....	63
5.2.6	<i>Funn 10</i> .....	64
5.2.7	<i>Funn 11</i> .....	65
5.2.8	<i>Funn 12</i> .....	66
5.3	OFFENTLIG AKTØR.....	66
5.3.1	<i>Funn 13</i> .....	66
5.3.2	<i>Funn 14</i> .....	68
5.4	OPPSUMMERING AV FUNN .....	70
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>72</b>
6.1	HVORDAN OVERFØRES KLIMAMÅL TIL KONKRETE AKTIVITETER I VIRKSOMHETEN?.....	72
6.1.1	<i>Klimaarbeid på et overordnet nivå</i> .....	72
6.1.2	<i>Styringsverktøy</i> .....	73
6.1.3	<i>Klimakrav til verdikjeden</i> .....	75
6.2	HVORDAN ENDRES AKTIVITETER FOR KLIMAARBEIDET OVER TID? .....	75
6.2.1	<i>Klimaarbeidet i perspektiv av Kotters åttestegs modell</i> .....	76
6.2.2	<i>Endringsagenter og endringsperspektiver</i> .....	79
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>81</b>
7.1	BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING .....	81
7.2	REVIDERT FORSKNINGSMODELL .....	84

---

7.3	BEGRENSNINGER .....	85
7.4	VIDERE FORSKNING .....	86
<b>LITTERATURLISTE.....</b>		<b>88</b>
<b>APPENDIKS.....</b>		<b>97</b>
APPENDIKS A: SAMTYKKESKJEMA.....		97
APPENDIKS B: SIKT SIN VURDERING.....		100
APPENDIKS C: INTERVJUGUIDE .....		101

## Figurliste

Figur 1: Avgrensning.....	10
Figur 2: De tre dimensjonene av bærekraft .....	12
Figur 3: Fire organisatoriske kjennetegn (Jørgensen & Pedersen, 2018, s.161) .....	13
Figur 4: Åttestegs modell for endring (Kotter, 1996).....	22
Figur 5: Forskningsmodell .....	27
Figur 6: Dimensjoner av casestudie (Yin, 2014).....	31
Figur 7: Tematisk analyse .....	40
Figur 8: Tidslinje over strategiperioden .....	48
Figur 9: Revidert forskningsmodell.....	84

## Tabelliste

Tabell 1: Intervjuoversikt .....	34
Tabell 2: Dokumentoversikt.....	37
Tabell 3: Oppsummering av metodevalg .....	44
Tabell 4: Oppsummering av funn.....	71

---

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Det er en konsensus om at klimaendringene skyldes menneskers klimagassutslipp (FN-sambandet, 2023). Utslipp av CO<sub>2</sub> er den største årsaken til klimaendringene, og det er derfor svært viktig at alle bidrar til å redusere utslipp av denne gassen (NOAA, 2023). FNs seneste klimarapport viser tydelig at det haster med endring, og det er avgjørende å begrense utslipp av CO<sub>2</sub> for leveforholdene på jordkloden (IPCC, 2023). I Parisavtalen sluttet alle FNs medlemsland seg til en internasjonal klimaavtale, med mål om å redusere klimagassutslippene (Jackobsen et al., 2021; FN-Sambandet, 2020). Som følge av dette har Norge mål om at klimagassutslippene nasjonalt skal reduseres med minst 50 prosent innen 2030 (Regjeringen, 2021b). Dette omtales som det grønne skiftet, som er en endringsprosess i samfunnet med formål om å øke verdiskapningen samtidig med mindre miljøpåvirkning og lavere klimagassutslipp (NHO, u.d.-b). Miljødirektoratet (2022) skriver at for at Norge skal klare å oppfylle Parisavtalen er vi nødt til å foreta umiddelbare kutt i klimagasser i alle sektorer.

Ifølge en rapport fra Asplan Viak (2019) står bygg-, anlegg- og eiendomsbransjen (BAE-bransjen) for 15-16 prosent av totale klimagassutslipp i Norge. For Norge er det viktig at BAE-bransjen bidrar til reduksjon av klimagassutslipp, da de har både direkte og indirekte påvirkning på dette (Bygg21, 2018). En komponent i bygg som bidrar til store utslipp er sement, som står for hele 7-8 prosent av globale klimagassutslipp (Kvelheim & Bramselv, 2020). «Kan den mest miljøvennlige kvadratmeteren være den som ikke bygges?» Spør Fugleseth i Asplan Viak (2019). Dette er viktig for samfunnsplanleggere og utbyggere å vurdere. Kunnskap om energibruk og prioriteringer av hva som bygges er sentralt for å redusere klimagassutslippene. World Economic Forum nevner også at en viktig faktor for endringer mot den grønne omstillingen er samarbeid mellom ulike aktører i BAE-bransjen (Oostrom, 2022). I lys av denne diskusjonen er det aktuelt å undersøke klimaarbeid hos en sentral aktør innenfor BAE-bransjen.

Som følge av et høringsforslag sommeren 2021 er det en ny paragraf i Byggteknisk forskrift (TEK17) om klimagassregnskap. Loven trådte i kraft sommeren 2022, og sier blant annet at klimagassregnskap fra materialer skal føres ved oppføring og hovedombygging av boligblokk og yrkesbygg (Byggteknisk forskrift, 2017, §17-1). Det er videre interessant å få dybdeinnsikt

i hvordan en sentral aktør i den norske BAE-bransjen bruker klimagassregnskap som virkemiddel i sitt endringsarbeid mot det grønne skifte.

Jørgensen og Pedersen (2018) skriver at det trengs mer kunnskap om hvordan en kan lykkes med en bærekraftig omstilling i ulike virksomheter. Videre vil det å innføre klimatiltak for å redusere CO<sub>2</sub> utslipp kreve et langsiktig perspektiv. En helhetlig tilnærming både til prosessen, og til klima og miljø er derfor viktig. Å utvikle klimagassregnskap og lage bærekraftsrapporter kan være med på å drive organisasjonsendringer for bærekraft (Domingues et al., 2017). Når det gjelder bruk av bærekraftsrapportering ligger offentlig sektor noe bak privat sektor. Videre viser de til at offentlig sektor nå har startet å bruke rapporteringen som et kommunikasjonsverktøy, noe som kan lede til organisasjonsendringer. Det poengteres også at det er mangel på forskning om koblinger mellom bærekraftsrapportering og organisasjonsendringer i et helhetlig perspektiv (Domingues et al., 2017).

Arroyo (2012) påpeker at det er manglende forskning på hvordan bærekraftsrapportering endrer seg som følge av press fra virksomheters interessenter. Burns og Baladvinsdottir (2005) presiserer at det kan være interessant å undersøke motsetninger som interne og eksterne krav skaper, og hvordan det gir grunnlag for institusjonelle endringer (Arroyo, 2012). I tillegg er det mangel på forskning om sammenhengen mellom endringsprosessen og bruk av klimagassregnskap til styring, med et holistisk perspektiv på konseptene (Arroyo, 2012).

Ifølge Köhler et al. (2019) krever en bærekraftig omstilling i samfunnet drastiske endringer innenfor mange sektorer. Dette gjelder både ved utvikling av ny teknologi, når det utformes lover og krav, og endringer i konsumet. Implementering av klimatiltak krever endringer i store deler av virksomheten. Forskning på dette området har hatt stor utvikling i senere tid, likevel er det behov for å se på hvordan denne overgangen skjer. Slik kan man forstå og utvikle nye tilnærminger til hvordan samfunnet beveger seg mot å være mer bærekraftig. Barrierer i endringsarbeidet kan virke uoverkommelige, men gjennom historien erfares det at sosiale, økonomiske og teknologiske systemer kan og vil endre seg (Köhler et al., 2019). Videre påpeker Jørgensen og Pedersen (2018) at det er utfordrende å forske på innovasjon av bærekraftige forretningsmodeller, fordi omgivelsene til virksomhetene endrer seg kontinuerlig og raskt. Derfor er det nødvendig med stadig nye bidrag til forskningsfeltet.

På bakgrunn av dette vil utredningen ta utgangspunkt i en endringsprosess i Statsbygg med bakgrunn i forskning på klimaarbeid og endringsteori. Hensikten er å identifisere hvilke



---

faktorer som kan være av betydning for en suksessfull endringsprosess og som kan føre til ønsket måloppnåelse. Videre undersøkes det hvordan Statsbygg arbeider med konkrete klimamål og aktiviteter, og intern kommunikasjon. Det grønne skiftet i virksomheter, og spesifikt hvordan Statsbygg implementerer endringsprosesser for klima, er det som skal utforskes i denne utredningen.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på drøftelsen i forrige delkapittel vil følgende problemstilling bli undersøkt:

*Hvordan implementerer offentlige virksomheter endringsprosesser for å nå sine klimamål?*

Den valgte problemstillingen er bred og dekker flere områder. For å besvare problemstillingen er det derfor hensiktsmessig å formulere konkrete forskningsspørsmål. Følgende forskningsspørsmål vil diskuteres:

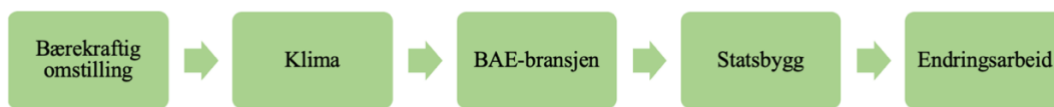
1. *Hvordan overføres klimamål til konkrete aktiviteter i virksomheten?*
2. *Hvordan endres aktiviteter for klimaarbeid over tid?*

For å kunne drøfte hvordan en virksomhet implementerer endringer, er det nødvendig å studere både utgangspunktet i dag og det fremtidige målet. Forskningsspørsmål 1 vil undersøke klimamål, hvordan det arbeides med klima i virksomheten i dagens situasjon, og identifisere konkrete aktiviteter som virksomheten implementerer. Selv om hovedfokuset er klima, er det også relevant å undersøke klima som en del av en helhetlig bærekraftig utvikling. Forskningsspørsmål 2 tar for seg endringsprosessen og undersøker hvordan klimaarbeidet endrer seg over tid i virksomheten. Her vil både tidligere og pågående endringer diskuteres. Videre fokuserer problemstillingen på offentlig sektor. Det er ønskelig å kartlegge hvordan dette har innvirkning på klimaarbeidet og endringsprosessene, og derfor drøftes problemstillingen også i lys av at virksomheten er statlig styrt.

## 1.3 Avgrensning

Utredningen tar for seg klimaarbeid og endringsprosesser i Statsbygg. Dette er komplekse temaer, og avgrensninger av utredningen er derfor nødvendig. Virksomheten som undersøkes er vanskelig å sammenligne med andre aktører, fordi de er statlig styrt og har flere ulike

ansvarsområder. En av de viktigste avgrensningene som er gjort i oppgaven er derfor at vi har valgt å gå i dybden på én bransje, og herunder én virksomhet. Videre ser utredningen kun på én del av en større endringsprosess for bærekraftig omstilling. Klima- og miljø er en del av bærekraft. Klima-delen beskriver forholdene på et område og dreier seg i hovedsak til menneskeskapte utslipp av klimagasser, mens miljø-delen beskriver et større bilde og viser sammensetninger av forhold på et område (Setsaas, u.d.). Dermed kan klima anses som en del av miljø. Videre i oppgaven ligger fokuset på klima, ettersom det i hovedsak er klimagassutslipp som undersøkes. Det studeres hvordan Statsbygg forholder seg til klimadimensjonen av bærekraft, og videre hvordan implementering av Klimaplan 2025, herunder klimaaktiviteter spesifikt, foregår. Vi undersøker underavdelingen Klima og miljø i avdelingen Bærekraft og spesialfag, og underavdelingene Strategi og Virksomhetsstyring i avdelingen Økonomi og virksomhetsstyring. Forskningsmetoden som benyttes er kvalitativ, med semistrukturerte intervjuer av sentrale deltakere i klimaarbeidet til Statsbygg.



*Figur 1: Avgrensning*

## 1.4 Struktur

For å besvare problemstillingen deles utredningen inn i syv kapitler. I kapittel 2 vil tidligere forskning, teori og modeller tilknyttet bærekraft og endringer presenteres. Dette danner grunnlaget for en forskningsmodell. Kapittel 3 inneholder beskrivelse og begrunnelse av metoden som benyttes. I kapittel 4 er det en casebeskrivelse og nødvendig informasjon om BAE-bransjen, Statsbygg og endringen som undersøkes i utredningen. De empiriske funnene vil bli presentert i kapittel 5. Videre vil kapittel 6 inneholde en diskusjon av funnene fra kapittel 5 i lys av forskning og teori fra kapittel 2. Avslutningsvis presenteres en konklusjon i kapittel 7, med en revidert forskningsmodell.

## 2. Teori

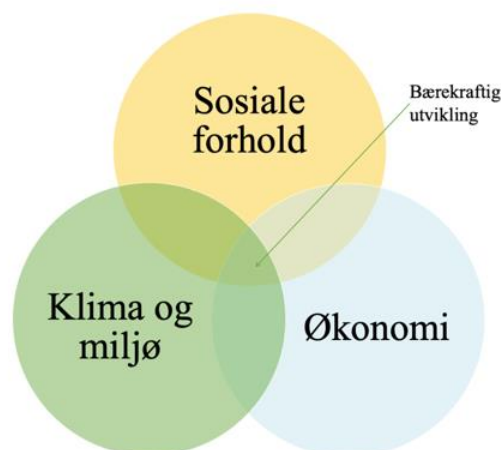
I dette kapittelet introduseres relevant teori for utredningen. Først presenteres forskning tilknyttet bærekraft i 2.1, og deretter presenteres forskning tilknyttet endring i 2.2. Kapittelet avsluttes med en forskningsmodell basert på det teoretiske grunnlaget.

### 2.1 Bærekraft

I denne delen av oppgaven vil forskning tilknyttet begrepet bærekraft presenteres og diskuteres, med fokus på klimadimensjonen. Selv om utredningen tar for seg klima, er det også hensiktsmessig å se klima i sammenheng med de andre delene av bærekraft for å oppnå en helhetlig forståelse.

#### 2.1.1 Konseptet bærekraft

Bærekraftig utvikling ble definert av Brundtland-kommisjonen i 1987 som «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Definisjonen ble bevisst laget vag for å bidra til bred aksept av konseptet, og bærekraft kan bety ulike ting for ulike mennesker i ulik kontekst (Bini & Bellucci, 2019). Bærekraft inneholder tre dimensjoner: klima og miljø, sosiale forhold, og økonomi (FN-sambandet, 2021). Dimensjonen knyttet til klima og miljø dreier seg om klimakrisen skapt av klimagassutslipp, samt tap av naturmangfold. Her kommer også begrepet sirkulærøkonomi inn, der man ønsker å gå vekk fra en lineær verdikjede (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 105). Videre omfatter sosiale forhold blant annet bekjempelse av fattigdom, økt tilgang til utdanning og likestilling for kvinner og menn. Den økonomiske dimensjonen handler om forhold som grønn vekst, økonomisk trygghet og mindre ulikhet. En balanse mellom de tre dimensjonene er viktig for å oppnå en bærekraft utvikling (FN-sambandet, 2021). De tre dimensjonene må også ses i sammenheng, ettersom de påvirker hverandre (UN Global Compact Norway, u.d.). Dette illustreres i figur 2.



Figur 2: De tre dimensjonene av bærekraft

Bærekraft har blitt konkretisert gjennom FNs bærekraftsmål, med en global, felles arbeidsplan mot bærekraftig utvikling innen 2030 (FN-sambandet, 2023). FNs bærekraftsmål består av 17 mål med til sammen 169 delmål, og målene er delt inn etter de tre dimensjonene (FN-sambandet, 2023). I likhet med resten av verden, har Norge forpliktet seg å bidra til oppnåelse av målene (FN-sambandet, 2023). EU har satt bærekraft på agendaen gjennom *Green Deal*, med en handlingsplan for bærekraftig finans (NHO, u.d.-a). Her er blant annet EUs taksonomi for å klassifisere aktiviteter som bærekraftige et viktig tiltak. EU er Norges største handelspartner, og dermed en viktig drivkraft for retningslinjer for bærekraft satt av den norske staten (NHO, 2021).

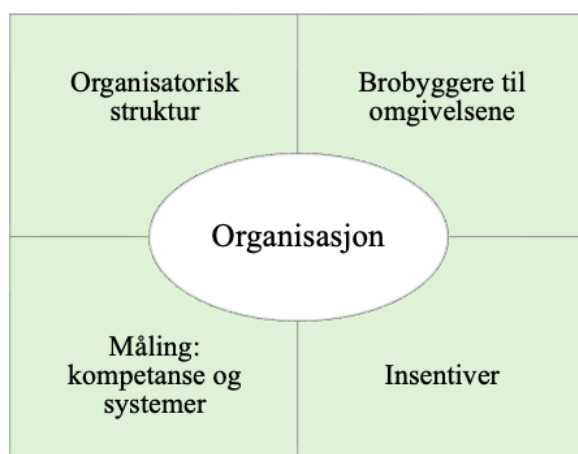
### 2.1.2 Bærekraft og klimaarbeid i virksomheter

Historisk mente mange at virksomheters eneste formål var å maksimere profitt og dermed investorers avkastning (Friedman, 1970). I dag er det tydelig at den pågående utviklingen mot en bærekraftig verden påvirker virksomheter i stor grad, og at et bærekraftig samfunn er avhengig av bærekraftige virksomheter. I et forretningsperspektiv har bærekraft stor relevans for langsiktig suksess, og FNs bærekraftsmål gir muligheter for økt lønnsomhet (Bini & Bellucci, 2019). John Elkington utviklet tidlig den tredelte bunnlinjen, som fokuserer virksomheters påvirkning på alle de tre dimensjonene av bærekraft (Adams & Frost, 2008). Mens den tradisjonelle bunnlinjen fokuserer på det økonomiske resultatet, vil den tredelte bunnlinjen også ta hensyn til klima og miljø, og sosiale forhold. Denne teorien har blitt svært populær, men har også møtt kritikk basert på tre argumenter (Bini & Bellucci, 2019). Det kan

være utfordrende å måle bærekraft, å kombinere alle tre dimensjoner med en felles måleenhet, og å få frem den gjensidige avhengigheten og sammenhengen mellom de tre dimensjonene.

For å undersøke hvordan klimaarbeid fungerer er det relevant å studere alle nivåer av virksomheten. Forskning på strategisk ledelse og bærekraft avdekker tilstedeværelse av ulike strategiske tilnærminger til bærekraft (Kurucz et al., 2017). Clarkson (1995, gjengitt i Bini & Bellucci, 2019) bruker fire kategorier for å utvikle et rammeverk for å analysere og evaluere virksomheters bærekraftsarbeid. De fire kategoriene, reaktiv (R), defensiv (D), imøtekommende (*accommodative*, A) og proaktiv (P), utgjør en såkalt RDAP-skala. Virksomheter med en reaktiv tilnærming fornekter ansvaret og neglisjerer bærekraftsarbeid. Videre vil man med en defensiv tilnærming gjøre motstand mot ansvaret og fokusere på tiltak for å møte rettslige krav. Med en imøtekommende tilnærming vil virksomheter akseptere og være klar over behovet for å implementere aktiviteter for bærekraft gjennom spesifikke verktøy. Til slutt vil man med en proaktiv tilnærming anse bærekraft som en mulighet til å fornye konkurransefordelene sine rundt bærekraft. Her brukes virksomhetsstyring og kommunikasjonssystemer for å følge med på mål og prestasjoner for bærekraft.

For å bidra til en bærekraftig utvikling bør virksomheter ha visse kjennetegn. Jørgensen & Pedersen (2018) presenterer figur 3, som viser fire organisatoriske kjennetegn som er viktige for å måloppnåelse og prestasjoner langs alle tre dimensjoner for bærekraft.



Figur 3: Fire organisatoriske kjennetegn (Jørgensen & Pedersen, 2018, s.161)

Det første organisatoriske kjennetegnet er organisatorisk struktur med tildeling av myndighet og ansvarlighet på de rette stedene i virksomheten (Jørgensen & Pedersen, 2018). Her vises det også til forskning gjort av Strand (2013), som finner at en toppledelse med en egen bærekraftsansvarlig, en såkalt *Chief Sustainability Officer*, kan potensielt ha stor verdi. Videre

er et annet organisatorisk kjennetegn måling av prestasjoner av bærekraft. Her er utvikling og oppfølging av kontrollsystemer og indikatorer viktig. Det neste kjennetegnet er såkalte brobyggere til omgivelsene, som har kontakt og kommuniserer med interessenter i og utenfor organisasjonen. Det siste organisatoriske kjennetegnet er bruk av hensiktsmessige insentiver, slik at organisasjonen er designet slik at medarbeiderne vil handle i tråd med de fastsatte målene.

Ved implementeringen bærekraft gjennom klimaarbeid i virksomheter er det flere faktorer å ta hensyn til og det finns mange ulike verktøy å benytte. Forståelse av hva bærekraft betyr og hvordan prioritetene endres er en viktig faktor for integrering av bærekraft (Adams & Frost, 2008). Den internasjonale standardiseringsorganisasjonen ISO har utviklet standarder for miljøledelse, der den mest sentrale standarden er ISO 14 001 (Standard Norge, 2023). Denne standarden kan implementeres med hensikt om å redusere virksomhetens negative effekt på miljøet. En studie gjennomført av McKinsey, hevder at for å lykkes med implementering av bærekraft, bør det velges ut tre til fem prioriteringsområder (Bonini & Swartz, 2014). Videre bør det basert på prioriteringene settes mål som er spesifikke, ambisiøse og målbare mot et referansetall. Målene bør også være langsiktige, for eksempel over tre til fem år, og bør integreres i strategien. Studien fremhever også at bærekraftsinnsatsen må være en organisatorisk prioritet og ha tydelig støtte fra ledelsen.

Oppnåelse av klimamål avhenger av virksomheters aktiviteter. Jørgensen og Pedersen (2018) forklarer at aktiviteter handler om det virksomheter gjør, og kan inkludere alt fra budsjett, produksjon, opplæring, markedsundersøkelser og lignende. En aktivitet kan defineres som *«the engagement of human, physical and/or capital resources of any party to the business model (...) to serve a specific purpose toward the fulfillment of the overall objective.»* (Zott & Amit, 2010). Aktiviteter for klima kan gjennomføres på flere ulike måter, både gjennom egen drift og gjennom verdikjeden (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 62). Sistnevnte kan gjøres gjennom vurdering og evaluering av leverandører, eller gjennom samarbeid med leverandører ved å gi opplæring, støtte eller andre aktiviteter (Gimenez & Tachizawa, 2012). Det foreligger svært mye forskning på bærekraftige verdikjeder, spesielt med fokus på klimadimensjonen (Ashby et al, 2012). Klimagassutslippene fra verdikjeden til gjennomsnittlige virksomheter anslås å være over fem ganger høyere enn de direkte utslippene deres (Kaplan & Ramanna, 2021). Dermed kan reduksjon av klimagassutslipp hos verdikjeden til virksomheter ha stor effekt.

---

### 2.1.3 Grønnvasking

Et sentralt tema rundt bærekraftsarbeid er hva som i realiteten oppnås. Grønnvasking er hvis virksomheter fremstiller bærekraftsprestasjonene sine positivt, når dette ikke er tilfellet (Delmas & Burbano, 2011). Her gis det misvisende informasjon om hvor bærekraftig virksomheten eller produktene er. De forsøker å øke sin legitimitet, uten å faktisk skape en effekt. Genuint og ekte engasjement i bærekraft kan være kostbart for virksomheter, fordi det krever betydelige ressurser, samtidig som fordelene kan være usikre og avhenger av samfunnet (Bini & Bellucci, 2019). Derfor vil noen virksomheter i stedet hevde at de er bærekraftige, uten å faktisk iverksette bærekraftige aktiviteter. Delmas & Burbano (2011) mener at det finnes flere drivere som øker sannsynligheten for grønnvasking. Eksterne, ikke-markedsmessige drivere kan være regulatoriske krav og medias overvåking, mens eksterne, markedsmessige drivere kan være press fra konkurrenter og krav fra kunder og investorer. Incentivstruktur og organisatorisk treghet kan være organisatoriske drivere.

### 2.1.4 Bærekraftsrapportering

Samfunnet forventer åpenhet og stiller økende krav til informasjon om hvordan bærekraft og klima integreres i virksomheter. Et viktig verktøy for formidling av dette er bærekraftsrapportering (Hahn & Kühnen, 2013). EUs Revisjonsrett definerer bærekraftsrapportering på følgende måte: «*Sustainability reporting is the practice of measuring, disclosing and being accountable to internal and external stakeholders for organisational performance towards the goal of sustainable development.*» (European Court of Auditors, 2022, s. 5). Regnskapsloven §3-3c pålegger store foretak i Norge å rapportere på bærekraft (Regnskapsloven, 1998, §3-3c). Likevel, velger mange virksomheter som ikke omfattes av loven å frivillig rapportere på samfunnsansvar, for å oppnå fordelene det gir. Som en del av EUs plan for bærekraftig finans vil det fremover stilles nye krav til bærekraftsrapportering (Rosenblad & Sandal, 2022). Det vil bli lovpålagt for visse virksomheter, og det vil stilles krav til kvalitet og revisjon av informasjonen som rapporteres. Dersom revisorer kontrollerer og godkjenner bærekraftsrapporten, for eksempel ved å undersøke om standarder er brukt på riktig måte, vil det kunne heve kvaliteten og troverdigheten til informasjonen (Krasodomska et al., 2021).

Virksomheter kan utgi separate bærekraftsrapporter, integrerte rapporter eller endimensjonale for rapporter miljø- og klima eller sosiale forhold (Hahn & Kühnen, 2013). Tidlig på 1990-

tallet var fokuset på klimarapportering, men det tok kort tid før fokuset økte til trippel bunnlinje, bærekraftsrapportering og integrerte rapporter (Bini & Bellucci, 2019). Det finnes både eksterne og interne motiver for å rapportere på bærekraft, som Pérez-López et al. (2015) presenterer. Eksterne motiver kan være forventninger, transparens mot interessenter, økt kredibilitet og bevis av overholdelse av lover og sosiale normer. Interne motiver kan være identifisering av strategiske muligheter, strategiimplementering, strategievaluering, og risikostyring. Dersom bærekraftsrapportering i stor grad gjøres av eksterne årsaker, øker faren for grønnvasking.

Ved å bruke standarder for bærekraftsrapporteringen kan troverdigheten og kvaliteten på informasjonen øke (GRI, u.d.). Den fins svært mange standarder som virksomheter kan benytte, men Global Reporting Initiative (GRI) er globalt den mest anerkjente og brukte. En rapport som bruker denne standarden inneholder universale områder som er obligatorisk å inkludere, og valgfrie sektor- og tema-spesifikke områder. Hedberg og Von Malmberg (2003) hevder at bruk av GRI kan forbedre intern kommunikasjon mellom avdelinger som ikke kommuniserer vanligvis. I tillegg er GRI kompatibel med ISO 14 001 (Hedberg & Von Malmberg, 2003). En rapport av Deloitte (2022) viser at mange norske virksomheter rapporterer frivillig ved bruk av standarder.

Bini og Bellucci (2019) forklarer at tidligere litteratur identifiserer tre bekymringer for bærekraftsrapportering. Det første er mangel på integrasjon med tradisjonelle økonomiske rapporter, slik at bærekraftsrapporteringen ikke blir en del av et holistisk informasjonssystem. Videre kritiseres bærekraftsrapporter for å ofte ha skjevheter og fokus på å sette virksomheter i et godt lys. Den siste bekymringen gjelder innholdet i rapportene, som ofte består av deskriptive utfall og mangler kvantitative mål.

### **2.1.5 Klimagassregnskap**

En virksomhets påvirkning på klima kan måles gjennom å bruke teknikker for estimering av klimagassutslipp, som oppsummeres i et klimagassregnskap. Et slikt regnskap kan brukes til å kartlegge hvor det er effektivt å sette inn tiltak (NHO, u.d.-b). GHG-protokollen (Greenhouse-gas protokollen) er en anerkjent global regnskapsstandard for å måle klimagassutslipp (World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2004). Her må en virksomhet definere sine organisatoriske grenser og operasjonelle grenser, for å kartlegge hvilke klimagassutslipp de er ansvarlig for. Videre deles klimagassutslipp inn i tre



---

områder, kalt *scopes*. Scope 1 er de direkte utslippskildene, scope 2 er indirekte utslippskilder knyttet til kjøpt elektrisitet, og scope 3 er alle andre indirekte utslippskilder. Kun scope 1 og 2 er obligatoriske å rapportere på for å følge GHG-protokollen. For å måle klimapåvirkning over tid, velges det et referanseår for sammenligning fremover.

Kaplan og Ramanna (2021) kritiserer GHG-protokollen, i hovedsak for scope 3. De påpeker at de samme klimagassutslippene kan bli rapportert mange ganger fra ulike virksomheter, mens andre virksomheter ignorerer scope 3 med utslipp fra leverandører og distribusjonskjeden. Det kan også være utfordrende å estimere utslippene i scope 3, som kan føre til målefeil, skjevheter og manipulasjon. Dette gjelder spesielt virksomheter med lange og komplekse verdikjeder.

### **2.1.6 Indikatorer for klimaarbeid**

En utfordring i enhver virksomhet er å følge med på prestasjoner (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 163). Indikatorer, også kalt Key Performance Indicators (KPI), fokuserer på aspektene av prestasjon som er mest kritisk for nåværende og fremtidig suksess (Parmenter, 2015, s. 6). Virksomheter kan bruke indikatorer til å måle nåværende status og deretter sammenligne med et satt mål (Moldan et al., 2012; Kurucz et al., 2017). Dette synliggjør utvikling og trend over tid, og gir mulighet til å iverksette tiltak når prognoser for indikatorene viser manglende måloppnåelse. En indikator bør måles jevnlig, ha en signifikant påvirkning på virksomheten, være enkelt utformet og fortelle hvilken handling som kreves (Parmenter, 2015). Indikatorer kan bidra til virksomheters forståelse av hvordan de presterer i forhold til strategiske mål, og spiller en betydningsfull rolle i å omgjøre mål til virkelighet (Popova & Sharpanskykh, 2010).

Måling med indikatorer er nyttig for å kunne implementere klimaarbeid i virksomheters strategi, følge med på prestasjoner knyttet til klimaarbeid og utforme bærekraftsrapporter (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 51; Hristov & Chirico, 2019). Noen aspekter av klima er mer komplisert å måle enn andre. For eksempel kan utslipp av klimagasser måles relativt enkelt gjennom CO<sub>2</sub>-ekvivalenter, mens biodiversitet er mer utfordrende å kvantifisere. Indikatorer for klima og miljø er mer utviklet enn for de andre dimensjonene for bærekraft (Adams & Frost, 2008). Standarder som GRI kan med fordel benyttes i prosessen for utvikling av indikatorer for klimaarbeid, ettersom GRI viser forslag til indikatorer på ulike områder (Keeble et al., 2003). Ifølge Keeble et al. (2003) finnes det ikke et perfekt sett med utvalgte indikatorer for en virksomhet. Derfor mener Keeble et al. (2003) at en stor del av innsatsen

bør brukes på evaluering og forbedring av indikatorene, og sikre at indikatorene gir hyppig, fokusert og konstruktiv dialog mellom ulike nivåer av virksomheten og ulike funksjoner.

## 2.2 Endring

I denne delen av oppgaven vil forskning tilknyttet organisatorisk endring bli presentert. Først diskuteres generell endringsteori, og deretter vil to endringsmodeller presenteres. Til slutt vil ulike endringsperspektiver bli forklart.

### 2.2.1 Endringsteori

Å implementere endringer er nødvendig for at en virksomhet skal klare å tilpasse seg skiftende omgivelser. Endringene kan gjelde hele eller deler av virksomheten. På et generelt nivå er endring et fenomen som omhandler en tidsdimensjon (Weick & Quinn, 1999). Organisatorisk endring er et vidt begrep med mange definisjoner. Det kan defineres som forskjeller «*in how an organization functions, who its members and leaders are, what form it takes, or how it allocates its resources*» (Huber et. al (1993), gjengitt av Weick & Quinn, 1999).

Det skilles mellom ulike hovedformer for endringer. Ifølge Weick og Quinn (1999) eksisterer det kun episodiske og kontinuerlige endringer. Episodiske endringer er sjeldne, uregelmessige, ofte planlagt og gjort bevisst. Slike endringer oppstår når virksomheter beveger seg vekk fra en tidligere likevekt, og det skjer gjerne i perioder der det ikke er overenstemmelse mellom interne strukturer og krav fra omgivelsene. Her er det en avgrenset endringsprosess, og årsakene til slik endring er gjerne eksterne forhold. Kontinuerlig endringer er derimot endringer som er pågående, kumulative og utvikler seg. Denne typen endring kommer fra kontinuerlige oppdateringer av arbeidsprosesser og sosiale forhold. Over tid vil de inkrementelle endringene komme gradvis til syne. Årsaker til slik endring kan være organisatorisk ustabilitet og reaksjoner på daglige hendelser.

Videre argumenterer Meyer og Stensaker (2005) for at multiple endringer er en tredje hovedform for endring. Den tradisjonelle måten å gjennomføre og tenke på endringer handler om destabilisering og stabilisering med jevne mellomrom. Det forventes isolerte og avgrensede prosesser som avsluttes, noe som ikke nødvendigvis er realiteten. Hvis man følger denne tankegangen, kan virksomheten havne i en konstant destabilisert tilstand. Virksomheter må kunne forholde seg til mange endringer på samme tid, ikke kun én og én. Endringene som

---

iverksettes blir ofte ikke fullført før nye endringer initieres. Meyer og Stensaker (2005) forslår en løsning der endringsbildet med multiple endringer er utgangspunktet, og derfra undersøker man hvordan virksomheten kan håndtere multiple endringer bedre. Her oppnår man sterkere fokus på langsiktig tenking.

### **2.2.2 Dimensjoner og årsaker**

Ifølge Barnett og Carroll (1995) kan endringer ha flere dimensjoner. Den første dimensjonen er sammenligning av organisasjonen på to tidspunkter, på basis av selve innholdet og hva som faktisk endres. Her er fokuset på forandringer før og etter en endring er gjort. Den andre dimensjon er selve endringsprosessen og hvordan endringene skjer. Dette omhandler hurtigheten, rekkefølgen på aktiviteter, beslutningstaking, kommunikasjonssystemer, motstanden man møter og lignende.

Videre mener Barnett og Carroll (1995) at virksomheter kan endres på bakgrunn av interne eller eksterne faktorer. Endring grunnet interne faktorer kan være basert på teori om livssyklus, ettersom når virksomheter vokser vil det skje bestemte strukturelle transformasjoner. Andre interne faktorer er en virksomhet sin alder og størrelse. Dette kan omhandle teori om strukturell treghet om hvordan virksomheter over tid blir trege ettersom prosedyres, roller og strukturer blir godt etablerte. Denne teorien tilsier da at sannsynligheten for endring synker jo eldre virksomheten er, og at sannsynlighet for endring øker når det skjer annen endring som fornyer virksomheten.

Eksterne faktorer kan også skape endring i virksomheter (Barnett & Carroll, 1995). En form for eksterne faktorer er reguleringer, lover og andre tiltak fra myndighetene, og dersom disse oppdateres vil virksomheter tvinges til å følge disse og gjøre nødvendige endringer. En annen ekstern faktor er økt konkurranse, som tvinger virksomheter til å endres for å forbli levedyktige. For eksempler kan volatilitet i markedet øke antall endringer. Motgang i omgivelsene og skandaler kan også trigge endringer, som for eksempel utskiftning av administrerende direktører. En siste ekstern faktor kan være teknologiske innovasjoner. Hvor kraftige endringene blir påvirkes av tempoet til endringene i omgivelsene, virksomhetens treghet og strategi.

### 2.2.3 utfordringer og suksessfaktorer

Organisatoriske endringer er uforutsigbare og avhengig av omgivelsene, noe som gjør at tilsiktede strategier kan føre til utilsiktede utfall (Balogun & Johnson, 2005). En studie av McKinsey (2015) fant at 70 prosent av endringsprogrammer i virksomheter mislykkes i å oppnå målene som er satt (Ewenstein et al., 2015). Weick og Quinn (1999) mener endringer ikke bør anses som en lineær bevegelse, men som en spiral av undersøkelse, handling, tilbakefall, og deretter tilbake til undersøkelse, handling, tilbakefall, før endringen går mot slutten. Virksomheter preges av dynamiske omgivelser i rask endring, der man kan få fordeler gjennom evnen til å implementere nye prosesser raskere (Ewenstein et al., 2015). På grunn av at det er en tidsmessig sammenheng mellom hendelser, åpner dette for at prosesser kan utvikle seg som positive og negative spiraler, og endring kan derfor være kumulativ (Jacobsen, 2018, s. 111).

Flere elementer kan øke sannsynligheten for en suksessfull endringsprosess. Evnen til å kommunisere og oppdage små seiere i starten av en endringsprosess har vist seg å være viktig for å skape en følelse av suksess (Jacobsen, 2018, s. 111). Dette er viktig for å skape en positiv psykologisk tilstand hos de som er involvert i endringsprosessen, som igjen kan være avgjørende for å få til de mer radikale endringene. Meyer og Stensaker (2006) mener at virksomheter må utvikle endringskapasitet for å lykkes med endringer. Her er ett aspekt å ha kapasitet til implementering av én enkelt endringsprosess, og det innebærer kommunikasjon, involvering av ansatte, riktig tempo på endringen, oppdaterte rutiner og nye ansettelses (Meyer & Stensaker, 2006). Samtidig må ledelsen ha evnen til å prioritere ressurser mellom bevaring av daglige operasjoner og implementering av endringene. Ofte blir nye endringsprosesser startet før tidligere endringer er fullført, og dermed må også ulike endringsprosesser balanseres.

En annen suksessfaktor, ifølge Balogun og Johnson (2005), er mellomlederens betydning for endringer. Det gjelder spesielt endringer som er gjort ovenfra-og-ned, ettersom mellomledere både er mottakere og utstedere av endringsplaner gitt av sine overordnede. Mellomledere sin såkalte *sensemaking*, altså reaksjon, forståelse og respons, av slike initiativer kan påvirke resultatet av organisatoriske endringer. Utfallet av endringer påvirkes av to typer sosiale prosesser; laterale mellom ulike mellomledere, og vertikale mellom mottakere og *senior manager*. De sosiale prosessene kan være av ulike typer. De kan være svært formelle, i form av muntlige presentasjoner og skriftlig dokumenter, eller uformelle i form av historiefortelling

---

og sladder. En stor andel av mellomlederes forståelse av endringsinitiativer skjer uformelt gjennom laterale prosesser. Disse funnene viser at interaksjon mellom individer og grupper er viktige for endringsprosesser.

## 2.2.4 Endringsmodeller

### *Lewins modell for endring*

En av de mest brukte og anerkjente modellene innenfor organisasjonsendringer er Lewins trestegs modell for endring (Burnes, 2020; Lewin, 1946). Videre vil modellen bli forklart ved bruk av artikler av Burnes (2004, 2020). Lewins modell inneholder tre faser: *unfreeze*, *change* og *refreeze*. Den første fasen handler om at ulike krefter trekker for og i mot endring, noe som resulterer i en såkalt kvasistasjonær likevekt. Når kreftene for endring er sterkere enn kreftene som jobber imot, vil endring skje. I fase to begynner endringen å skje ved at man flytter seg fra en posisjon til en annen. Lewin var av den oppfatning at dersom en kunne identifisere, plottre og etablere hvor kraftfull de ulike kreftene er, ville det være mulig å både forstå hvorfor organisasjoner, individer og grupper handler slik de gjør. Samtidig vil man forstå hvilke krefter det er behov for å styrke eller redusere for å få til endring. Siste fase handler om å vedlikeholde og opprettholde den nye tilstanden. Det å «fryse» viser til behovet for å stabilisere atferd i kvasilikevekten med den hensikt å unngå resesjon. For å klare å dette i den nye tilstanden, trenger den nye atferden å være kongruent og forsterket av resten av atferden, personligheten, og miljøet til de det gjelder, for å klare å unngå resesjon.

Lewin anså sosial endring som en gruppeaktivitet, ettersom det ikke vil være mulig å få til individuell endring uten at gruppenormer og rutiner også endres (Burnes, 2020; Lewin, 1947). I forbindelse med organisasjonsendringer kan den siste fasen kreve endringer av kultur, normer og regler. Modellen er av mange sett på som et viktig verktøy for å få til organisatorisk endring. Likevel er ikke modellen spesifikt rettet mot virksomheter, ettersom Lewin utarbeidet modellen på bakgrunn av atferdsendring av individer og sosiale grupper (Burnes, 2004, 2020).

## *Kotters modell for endring*

Kotter har utviklet en åttestegs modell for endring gjennom observasjon av mer enn hundre ulike virksomheter som har gjennomgått endringsprosesser (Kotter, 1995).



*Figur 4: Åttestegs modell for endring (Kotter, 1996)*

I Harvard Business Review (1995) publiserte Kotter en artikkel om hvorfor organisasjoner ikke klarer å foreta ønskede transformerende endring, hvor han også presenterer modellen. Modellen har detaljert beskrivelse av både fallgruver, behov i de ulike fasene, samt forklaring av hvorfor de ulike stegene er nødvendig. Den opprinnelige modellen følger en lineær rekkefølge, der steg en kommer før steg to, og så videre. Modellen har også en inndeling i tre faser, slik som Lewin også bruker. Trinn en til fire bidrar til å «defroste» utgangspunktet. Steg fem til syv handler om å introdusere nye praksiser. Siste fase, med trinn åtte, handler om å konsolidere endringene i virksomhetskulturen, for å oppnå varig endring (Kotter, 1996, s. 24). Suksessfull endring av alle størrelser går gjennom alle åtte trinn, ifølge Kotters modell (1995). I praksis vil man operere i flere trinn samtidig, men dersom man hopper over ett av trinnene og ikke har en solid base for å kunne gå videre i prosessen, vil utfordringer nesten alltid oppstå (Kotter, 2012). En grunn for at trinn hoppes over, er blant annet at virksomheter føler et press om å levere. Videre sier Kotter at endringsprosesser som legges opp i en annen rekkefølge en trinnene hans sjeldent fungerer bra (Kotter, 1995). Videre skriver han at det er flere fallgruver

---

virksomheter kan gå i når de skal gjennomføre endringsprosesser. Hvert av trinnene har en rekke fallgruver, og videre presenteres trinnene og fallgruvene relatert til hvert trinn.

Trinn en handler om å etablere en antagelse om at det haster med endring. Dersom det ikke er nok motivasjon i starten til å sette i gang endring, øker sannsynligheten for at endringsprosjektet feiler. Ifølge Kotter (1995) feiler hele 50 prosent i denne fasen.

Videre har Kotter funnet ut at omtrent 75 prosent av ledelsen må være enige om at endring er nødvendig for at det ikke skal skape betydelige problemer senere i prosessen (Kotter, 1995). Denne fallgraven håndteres i trinn to, ved å danne en «veiledende koalisjon» som har makt til å drive endringen fremover. Ifølge Kotter (1996), må denne gruppen bestå av tjue til femti personer i store virksomheter, for at de skal fungere best mulig. Denne gruppen er konstruert som et team. Det er viktig at ulike personer fra ulike deler av virksomheten involverer seg i koalisjonen, og det trekkes frem fire karakteristikk som det er viktig at gruppen innehar: makt, ekspertise, troverdighet og lederskap (Kotter, 1996, s. 59). Virksomheter som feiler i denne delen av endringsprosessen glemmer viktigheten av et team som samarbeider. Endringsprosessen kan gå som planlagt en stund, men opposisjonen mot endring vil før eller siden samle seg og stoppe endringen dersom en slik veiledende koalisjon ikke etableres (Kotter, 1995).

Trinn tre handler om at virksomheten må skape en visjon som er enkel å kommunisere, samt at visjonen appellerer til virksomhetens interesser (Kotter, 1996, s.74). Det er viktig at visjonen gir et bilde av fremtiden etter endringen er innført, og en beskrivelse, enten implisitt eller eksplisitt, om hvorfor det skal jobbes mot en slik fremtid. I tillegg må en strategi for endringen utarbeides.

Underkommunikasjon av visjonen og strategien er en fallgrube, noe Kotter (1995) trekker frem i trinn fire. Det legges frem at det er viktig å benytte en rekke ulike kanaler for å formidle, og gjentagelse er viktig. De fire første trinnene handler om å mobilisere til endring, og klargjøre momentum i virksomheten til å handle videre i prosessen.

I det femte trinnet må det skapes handlekraft ved bygge opp andre til å handle i tråd med visjonen. Å ikke fjerne barrierer er en vanlig fallgrube knytte til dette trinnet. For eksempel, dersom mellomledere ikke klarer å innrette seg endringene, uten konsekvenser, kan dette skape problemer for prosessen. Andre strukturelle barrierer i organisasjonen som hindrer endringen må også fjernes.

Trinn seks handler om å planlegge for og skape kortsiktige seiere. Dette er betydningsfullt å ha for å beholde de ansattes motivasjon for endring gjennom hele prosessen. Det er imidlertid flere organisasjoner som glemmer å planlegge for kortsiktige seiere. Hensikten med kortsiktige seiere er å vise ansatte hvorfor det lønner seg med tap på kort sikt. Dette er viktig for å opprettholde momentum for videre endring.

Å konsolidere endringene og tilrettelegge for videre endring er omtalt i trinn syv. En fallgruve knyttet til trinnet handler om å erklære endringen som gjennomført for tidlig. Dersom man gjør dette før endringen har etablert seg i virksomhetens kultur, er nye strukturer skjøre og utsatt for resesjon. Det er i trinn syv viktig å bruke den økte troverdighet til å endre systemer, strukturer og retningslinjer som ikke samsvarer med endringen. Denne fasen, trinn fem til syv, handler om å introdusere nye praksiser, og bygge videre på de endringer som allerede er innført i endringsprosessen.

Når den andre fasen er gjennomført beveger virksomheten seg inn i siste fase med trinn åtte, som omhandler konsolidering og vedlikehold. Denne fasen kan sammenlignes med siste fase i Lewin sin modell. Institusjonalisering av endringene handler om å holde prosessen i gang lenge nok til at det blir den nye måten virksomheten gjør ting på, slik at endringen blir forankret i virksomhetens kultur og i de ansattes verdier. Her handler det blant annet om å endre normer og delte verdier i organisasjonen. Kulturendring kommer til slutt og er viktig for å skape varig endring. Dersom man ikke oppnår varig endring, kan endringsarbeidet forsvinne så fort daglig leder byttes ut, endringsagenter slutter i jobben, eller andre endringer skjer (Kotter, 1995).

Oppsummert presenterer Kotter (1996) åtte trinn, og deler modellen inn i tre ulike faser. Den første fasen handler om å kommunisere og forstå behovet for endring i virksomheten. Fallgruver her er å ikke formidle behovet for endring tydelig nok, å ikke ha en veiledende koalisjon, samt å ikke ha en klar og tydelig visjon og strategi. I fase to handler det om å introdusere nye praksiser. Her er fallgruver å ikke fjerne hindringer, å ikke ha kortsiktige seiere, og å anse endringen som ferdig innført for tidlig. Det siste trinnet handler om å institusjonalisere endringene, og en fallgruve knyttet til dette trinnet er å ikke sørge for at endringen forankres i virksomhetens kultur.



---

### *Kritikk av Kotters modell*

Ifølge Kotter (1996) betraktes en endring som én isolert hendelse. Dette vil i praksis sjeldent være tilfelle da større og mindre endringer skjer kontinuerlig i en organisasjon (Meyer & Stensaker, 2005). Kotter referer ikke til annen forskning for å støtte opp under hans poenger og funn i noen av disse utgivelsene. Appelbaum et al. (2012) har gjennomført en analyse med et kritisk blikk på den anerkjente modellen. Det konkluderes med at Kotter sin modell har støtte i forskning til de fleste trinnene, men ingen studie var funnet som støtter hele spekteret og strukturen av modellen. Populariteten til modellen ser ut til å ha mest å gjøre med at den er anvendelig og konkret, ikke at det er noen vitenskapelig konsensus rundt alle funnene (Appelbaum et al., 2012). Kotter sin modell er også hierarkisk og krever en kronologisk tilnærming, og det argumenteres for at det ene trinnet må fullføres før neste trinn kan gjennomføres. Dette har fått en del kritikk, da endringsprosesser ofte er mer dynamiske, parallelle og overlappende i praksis (Meyer & Stensaker, 2005; Stensaker, 2020; Rydland, 2020). Kotter (1995) har i sin modell beskrevet endringen som én isolert hendelse. Stensaker (2020) skriver at én endring ikke skjer alene, slik som det beskrives i mye av forskningslitteraturen.

### **2.2.5 Endringsagenter og endringsperspektiver**

En endringsprosess krever engasjerte medarbeidere som tar initiativ. Disse kan kalles endringsagenter, som har en oppfatning av at noe bør endres (Jacobsen, 2018, s. 103). Endringsagentene har en problemoppfatning og mulige løsningsforslag, som ofte kan være ulik de andre ansatte i organisasjonens oppfatning. Endring kan starte når en endringsagent tar initiativ til å starte en endring (Jacobsen, 2018, s. 103). Planlagt endring er noe som blir iverksatt av en spesifikk samling av endringsagenter eller aktører. Noen må se på situasjonen og mene at noe bør forbedres. Ifølge Jacobsen (2018) er «noen» og «oppfatning» felles for all planlagt endring.

I endringslitteraturen finnes det ulike tilnærminger til å forklare hvorfor og hvordan endring utfolder seg (Van der Ven & Poole, 1995). En av disse tilnærmingene er den teleologiske tilnærmingen, som ligger til grunn for mange teorier om organisasjonsendring (Van de Ven & Poole, 1995; Rydland, 2020). Teologisk teori handler om endring innenfor én enhet, videre omtales dette også som planlagt strategisk endring. I endringslitteraturen har man innenfor denne tilnærmingen to ulike perspektiver; rasjonell funksjonalisme, og det sosialkonstruktivistiske perspektivet (Van der Ven & Poole, 1995; Rydland, 2020).

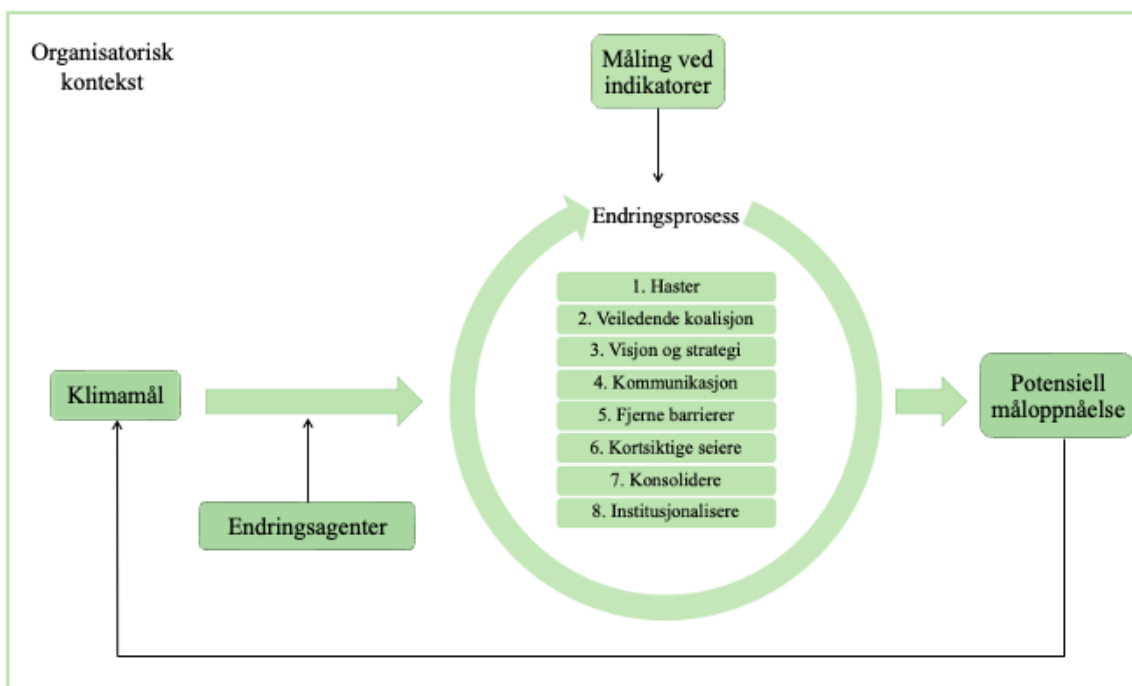
Endringsagentenes rolle er ulik i de to perspektivene (Rydland, 2020). En forståelse av begge perspektivenes syn på endringsagenter, er hensiktsmessig for å lykkes med organisatoriske endringer. Det rasjonelle, funksjonalistiske perspektivet vektlegger en formell struktur og utforming, er det sosialkonstruktivistiske perspektivet mer opptatt av mellommenneskelige relasjoner og hvordan mening dannes i virksomheten (Rydland, 2020).

Rasjonell funksjonalisme baserer seg på Demokrit sin filosofi om at det finnes en objektiv sannhet, som også er kjent som positivisme (Rydland, 2020). Denne tilnærmingen til endring er det som er mest utbredt i virksomheter. Her betraktes virksomheten som et justerbart redskap som innehar sammenhengende enheter. Videre oppfattes en endring som instrumentell, det vil si at dersom man foretar én endring i én komponent av strukturen, så vil dette medføre endringer i andre deler av strukturen. I det rasjonelle, funksjonalistiske perspektivet vil endringsagenter befinner seg øverst i det formelle hierarkiet. Endringsagenter vil gjerne være toppledelse og eksterne konsulenter. Endringene styres altså ovenfra og ned, og på den måten har ledere oversikt og kontroll over om virksomhetens strategiske mål oppfylles. Virksomheter styrt etter dette perspektivet kan møte på utfordringer knyttet til dårlig samarbeid mellom enhetene og fremvekst av siloorienterte ledere (Sull et al. 2015; Stensaker, 2020).

På motsatt side finnes sosialkonstruktivisme, som baserer seg på Heraklit sin filosofi (Van de Ven & Poole, 1995; Stensaker, 2020). Denne filosofien handler om at virkeligheten er et sosialt konstruert fenomen, og at det finnes mange ulike virkeligheter. På den måten må virkeligheten forstås gjennom kontekstuelle rammer, fordi mennesker konstruerer virkeligheten gjennom sin daglige praksis. Endring blir i det sosialkonstruktivistiske perspektivet betraktet som dynamisk, der endringer både omdannes og omsettes i kraft av den kontekst som en forsøker å endre. Endringsagenter vil være en rekke ulike aktører, som ledere på forskjellige nivåer, fagspesialister, interne og eksterne konsulenter, og team bestående av flere av disse. Her er rollen til mellomledere som endringsagenter svært viktig, da de skal bidra til å tolke og håndtere endringsinitiativene, slik at de kan forme det strategiske utfallet (Haueng & Stensaker, 2016; Rydland, 2020; Stensaker 2020).

## 2.3 Oppsummering og forskningsmodell

Basert på litteraturen som er presentert, utarbeides det en forskningsmodell med hensikt om å illustrere problemstillingen. Forskningsmodellen bidrar til å beskrive endringsprosessen gjennom utvalgte variabler og antatte relasjoner mellom disse.



Figur 5: Forskningsmodell

Det er ønskelig å undersøke hvordan klimamål kan oppnås, ved å tolke arbeidet som en endringsprosess. Elementer innad i endringsprosessen har grønne, tykke piler, mens andre faktorer markeres med svarte, tynne piler. Endringen starter med et fastsatt «klimamål» og avsluttes med «potensiell måloppnåelse». Her fremkommer dimensjonen av endring tilknyttet selve innholdet og en sammenligning på to tidspunkter. Dette identifiseres som en indirekte effekt der klimamålet påvirker endringsprosessen, som igjen påvirker potensiell måloppnåelse. Begrepet «potensiell» brukes for å understreke at det ikke kan gis en garanti for måloppnåelse ved å følge prosessen.

Den andre dimensjonen av endring er selve endringsprosessen, noe som i forskningsmodellen foregår mellom klimamål og potensiell måloppnåelse. Her tolkes elementet «endringsagenter» som en interaksjonseffekt, som moderer relasjon mellom klimamål og endringsprosessen (Sandvik, 2022). Endringsagenter er dermed med på å starte prosessen. Endringsprosessen er illustrert med Kotters åttestegs modell for endring (1996). Flere årsaker fører til bruk av

Kotters endringsmodell i stedet for Lewins endringsmodell. For det første, er Kotters modell spesifikt designet til analyse av virksomheter, mens Lewins er rettet mot sosiale grupper av alle slag. For det andre, er modellen til Kotter tydelig og spesifikk, og følgelig mer anvendelig. De åtte trinnene settes innenfor endringsprosessen, og trinnene er ikke knyttet sammen med piler. Dette gjøres for å vise at ikke alle trinn må gjennomføres og trinnene må ikke nødvendigvis skje i kronologisk rekkefølge, slik Kotter antyder. Her blir kritikk av modellen tatt hensyn til. Videre anses «måling ved indikatorer» som en faktor som påvirker endringsprosessen gjennom en direkte effekt. Måling ved indikatorer anses som måling av klimagassutslipp med CO<sub>2</sub>-ekvivalenter.

Avslutningsvis går det en pil tilbake fra potensiell måloppnåelse til klimamål. Dette støtter opp under Stensakers (2020) forskning om at endringsprosesser er dynamiske. Samtidig korrigeres Kotters syn på endringsprosesser som én isolert hendelse, da én prosess kan føre til flere nye prosesser. I tillegg er forskningsmodellen rammet inn av «organisatorisk kontekst», fordi det vil påvirke hele prosessen. Konteksten vil omhandle hvilken bransje eller virksomhet, offentlig eller privat, som studeres.

## 3. Metode

I kapittel 3 presenteres metodevalgene, de underliggende faktorene for valgene, samt noen subjektive erfaringer i prosessen. I delkapittel 3.1 vil forskningsdesignet gjennomgås, videre i 3.2 vil prosessen med datainnsamling bli forklart. I delkapittel 3.3 forklares dataanalysen. Forskningskvalitet og etiske betraktninger presenteres i henholdsvis delkapittel 3.4 og 3.5. Avslutningsvis vil de metodiske valgene oppsummeres i 3.6.

### 3.1 Forskningsdesign

I dette delkapittelet presenteres og begrunnes valgene knyttet til forskningsdesignet, gjennom forklaring av formålet med forskningsdesignet, forskningstilnærming, forskningsmetode, forskningsstrategi og tidshorisont.

#### 3.1.1 Formålet med forskningsdesignet

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man besvarer problemstillingen (Saunders et al., 2019, s. 173). I denne utredningen undersøkes et tema det er begrenset forskning på, og det er ønskelig å legge til rette for videre forskning. Derfor er det hensiktsmessig med en eksplorerende studie, som ifølge Saunders et al. (2019) er mulig å tilpasse ved ytterligere innsikt som oppdages mens utredningen er i gang. En eksploderende studie har som formål å stille åpne spørsmål gjennom intervjuer, for å oppnå dypere forståelse og innsikt i temaet (Saunders et al., 2019, s. 187).

#### 3.1.2 Forskningstilnærming

Det skilles mellom induktiv, deduktiv og abduktiv forskningstilnærming (Saunders et al., 2019, s. 152). På et overordnet nivå kan disse tilnærmingene skilles ved hvordan teori og data brukes. En induktiv forskningstilnærming går fra data til teori, en deduktiv forskningstilnærming går fra teori til data, mens en abduktiv forskningstilnærming går frem og tilbake mellom teori og data (Saunders et al., 2019, s. 155). En viktig forskjell mellom tilnærmingene er rollen forskningsmodellen har. I en abduktiv forskningstilnærming blir den innledende forskningsmodellen revidert på bakgrunn av både uforutsette empiriske funn og teoretisk innsikt oppnådd i prosessen (Dubois & Gadde, 2002). Dette kaller Dubois og Gadde (2002) for systematisk kombinerings, der man bruker teori, caset, empiriske funn og

forskningsmodellen til både matching, og retning og retningsendring. Matching dreier seg om å gå fram og tilbake mellom konseptene, og retning og retningsendring omhandler å avdekke nye aspekter og dimensjoner av forskningen.

Denne utredning bruker en abduktiv forskningstilnærming, ettersom det er en fleksibel tilnærming som passer godt når det finnes begrenset forskning på samspillet som undersøkes (Saunders et al., 2019, s. 157). Det finnes mye litteratur på temaet endringsprosesser i virksomheter, og en god del forskning på temaet klima og bærekraft i virksomheter, selv om dette er et nyere tema. Likevel, finnes det lite forskning på temaet vi undersøker, altså endringsprosesser og klimaarbeid i virksomheter sett i sammenheng. Derfor er det hensiktsmessig å gå frem og tilbake mellom teori og empirisk data, for å oppnå en tilstrekkelig forståelse.

### **3.1.3 Forskningsmetode**

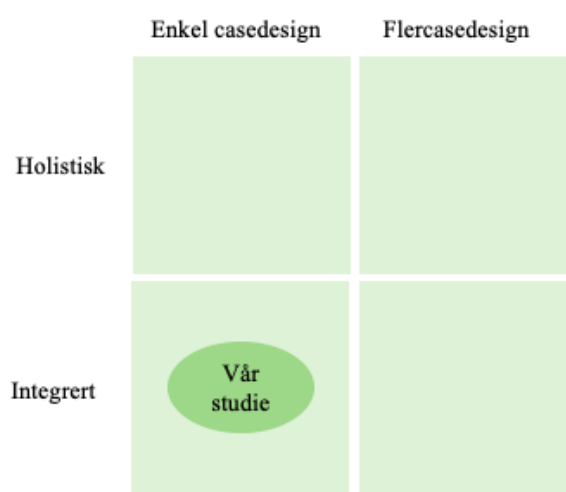
Studien vår bruker kvalitativ metode, ettersom formålet med studien er å forstå subjektive meninger om hvordan endringsprosesser implementeres (Saunders et al., 2019, s. 179). Med denne metoden blir informantenes meninger og forholdene mellom dem undersøkt gjennom datainnsamling og dataanalyse for å utvikle en forskningsmodell og et teoretisk bidrag (Saunders et al., 2019, s. 179). Vi skal forsøke å tolke og forstå subjektive utsagn og meninger som intervjuobjektene gir uttrykk for.

### **3.1.4 Forskningsstrategi**

Ifølge Saunders et al. (2019), er en forskningsstrategi en plan for hvordan man skal besvare problemstillingen. Gjennom denne utredningen ønskes det å få dybdekunnskap om fenomenene endringsprosesser og arbeid mot klimamål i virkelige omgivelser, og det er utfordrende å studere dette uten å se på konteksten rundt. Da passer en casestudie godt som forskningsstrategi (Yin, 2014, s. 4). Å bruke en casestudie kan skape flere utfordringer. Man må være påpasselig med å være grundig nok, man kan ikke generalisere, det er tidskrevende, og det er usikkert hvorvidt studien kan sammenlignes med andre studier (Yin, 2014, s. 19-22).

Yin (2014) skiller mellom fire strategier for casestudier basert på to dimensjoner; enkel casestudie og flercasestudie, og holistisk og integrert. Vi benytter en enkel casestudie, ettersom den valgte virksomheten er en dominerende og unik aktør i bransjen. Statsbygg har en viktig

rolle og høy autoritet i den norske BAE-bransjen, som blant annet en offentlig byggherre og forvalter av svært betydningsfulle eiendommer for samfunnet. Dermed gir en enkel casestudie oss muligheter til å få tilstrekkelig forståelse av problemstillingen (Yin, 2014, s. 51). Videre velges det en integrert casestudie der man undersøker enheter innenfor en virksomhet (Yin, 2014, s. 55). Selv om vi undersøker hele virksomheten, er fokus på tre underavdelinger, herunder Klima og miljø, Strategi og Virksomhetsstyring. Disse er mest involvert i arbeidet med endringsprosessene i klimaarbeidet til virksomheten. Vi vil intervjuere personer i disse avdelingene, som er tett på prosessene som undersøkes.



Figur 6: Dimensjoner av casestudie (Yin, 2014)

### 3.1.5 Tidshorisont

Tidshorisonten til studien har betydning for forskningens utfall, og det skilles mellom longitudinelle studier og tverrsnittstudier. Vår utredning er begrenset til cirka fem måneder. Derfor gjennomføres studien som en tverrsnittstudie, der det samles inn data på et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2019, s. 212). Intervjuene som er gjennomført er gjort over en kort tidsperiode. Samtidig bemerkes det at det innhentes data tilbake i tid, både gjennom dokumenter fra tidligere år og intervjuers erfaringer. Dette gir en viss mulighet til å følge utviklingen til virksomheten over tid, til tross utredningens begrensede varighet.

## 3.2 Datainnsamling

For å besvare problemstillingen benyttes i hovedsak primærdata, med supplerende sekundærdata. I dette delkapittelet beskrives det hvordan disse to datatypene er innsamlet.

### 3.2.1 Primærdata

#### *Semistrukturerte intervjuer*

Uttalelser fra fem ansatte og ledere fra avdelinger i Statsbygg vil være hovedkilden vår til primærdata. Denne dataen samles inn gjennom semistrukturerte intervjuer, som er en blanding av ustrukturerte og strukturerte intervjuer (Saunders et al., 2019, s. 437). Ustrukturerte intervjuer er uformelle og åpne samtaler, mens strukturerte intervjuer bruker spørreskjemaer med forhåndsbestemte og standardiserte spørsmål. Semistrukturerte intervjuer har gjerne en intervjuguide med hovedspørsmål som skal dekkes, men gir samtidig mulighet til å tilpasse spørsmålene til ulike intervjuobjekter.

Saunders et al. (2019) argumenterer for at semistrukturerte intervjuer er passende ved eksplorerende studier, fordi det kan bidra til forståelse av årsakene til respondentenes beslutninger, samt forklare meninger og handlinger på en tilfredsstillende måte. Ettersom det undersøkes endringer over en tidsperiode på flere år, kan flere elementer kan ha blitt glemt. Vi er avhengig av at respondentene husker tilbake i tid, og da er det fordelaktig at de har mulighet til å tenke høyt og reflektere over prosessen underveis i intervjuet, noe semistrukturerte intervju tillater.

#### *Intervjuobjektene*

Utvalgsteknikken for intervjuobjekter som brukes i utredningen vår er snøball-utvalg (Saunders et al., 2019, s. 323). Ved denne teknikken opprettes det kontakt med det første potensielle intervjuobjektet, som igjen prøver å finne andre egnede intervjuobjekter. Ved begynnelsen av arbeidet med utredningen kontaktet vi Statsbygg, ettersom de skilte seg ut som en svært relevant virksomhet for det studien skulle omhandle. Deretter kommuniserte vi med en ansatt som ble kontaktpersonen for studien vår, og som bidro med verdifull bakgrunnsinformasjon for å vinkle utredningen. Intervjuobjektene ble valgt ut av kontaktpersonen. Vi stilte krav om at intervjuobjektene arbeidet med eller ble direkte påvirket av de temaene som utredningen omhandler. Kontaktpersonen valgte ut hensiktsmessige intervjuobjekter ved å bruke intervjuguiden vår. Alle intervjuobjekter er anonymisert, for å sikre at de var komfortable med å uttale subjektive meninger om klimaarbeidet og endringsprosessen i Statsbygg. Utvalget vårt kan ikke sies å være representativt for virksomheten som helhet.



---

Saunders et al. (2019) påpeker at ideelt sett bør en kvalitativ studie har nok intervjuer til datametning er nådd, der ny data tilfører lite eller ingen ny informasjon eller nye temaer. Noen mener datametning bør være avgjørende for antall intervjuer, mens andre påpeker at dersom datametning ikke oppnås gir det bare grunnlag for videre forskning (Saunders et al., 2019, s. 315). Det er delte meninger rundt hvor mange intervjuobjekter som er nødvendig, og alt fra fem til femti kan anses som tilstrekkelig (Dworkin, 2012). En av de mest siterte studiene som omhandler dette, argumenterer for at seks til tolv intervjuer i en homogen gruppe er nok for å oppnå datametning (Guest et al., 2006). Vi anser intervjuobjektene som nokså homogene, ettersom alle er involvert i klimaarbeidet i samme virksomhet. Totalt gjennomførte vi seks intervjuer med fem ulike intervjuobjekter, noe som er innenfor intervallet nevnt ovenfor. Selv om vi hadde et begrenset antall intervjuobjekter, opplevde vi at kvaliteten på intervjuene var høy og mengden informasjon var stor nok til at datasettet ble preget av dybdeinnsikt og variert innhold. I tillegg avdekkes det forskjellige perspektiver ved at intervjuobjektene er på ulike nivåer i virksomheten, fra rådgivere, mellomledere til en direktør, og kommer fra flere ulike avdelinger. Intervjuet med direktøren for Bærekraft og spesialfag hadde stor betydning for å få et helhetlig perspektiv og innspill til funnene fra de andre intervjuene. Vi valgte også å holde et oppfølgingsintervju av et sentralt intervjuobjekt, for å få flere utdypende svar og forklaringer på noen temaer vi manglet forståelse av. Tabell 1 gir informasjon om intervjuobjektene, samt dato og lengde på intervjuene.

Intervjuobjekt	Dato	Lengde	Informasjon om intervjuobjektet
1	14.03.23	45:45	Avdeling Virksomhetsstyring, jobber med økonomi, budsjett og virksomhetsstyring. Har lederansvar i avdelingen. Ansettelsestid 2 år.
2	17.03.23	58:52	Avdeling Strategi, jobber med strategi og styring av bærekraftsarbeid. Har lederansvar i Klimaplan. Ansettelsestid 2,5 år.
3	21.03.23	48:04	Avdeling Klima og Miljø, jobber spesielt med miljørådgivning for byggeprosjekter. Har lederansvar i avdelingen og i Klimaplan. Ansettelsestid 9 år.
4	24.03.23	45:40	Avdeling Klima og Miljø, jobber spesielt med miljørådgivning mot eiendommene. Jobber med Klimaplan. Ansettelsestid 2 år.
5	12.05.23	30:57	Direktør for Bærekraft og spesialfag. Prosjekteier av Klimaplan. Ansettelsestid 5,5 år.
Oppfølgingsintervju			
2	31.03.23	56:13	Avdeling Strategi, jobber med strategi og styring av bærekraftsarbeid. Har lederansvar i Klimaplan. Ansettelsestid 2,5 år.

Tabell 1: Intervjuoversikt

### Utarbeidelse av intervjuguiden

Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Her ble det tatt inspirasjon fra Kallios et al. (2016) sitt rammeverk for utvikling av kvalitativ semistrukturert intervjuguide. Først brukte vi tidligere kunnskap ved gjennomgang av litteratur og informasjon fra kontaktpersonen i Statsbygg til å danne en forståelse av temaet. Deretter delte vi inn intervjuguiden i temaene som skulle dekkes, og deretter formulerte vi spørsmål og tilhørende oppfølgingsspørsmål. Videre ble intervjuguiden testet på familie og venner, for å sikre at spørsmålene var forståelig for folk med ulik

---

bakgrunn. På bakgrunn av dette, endte vi opp med en komplett intervjuguide, presentert i Appendiks C.

Vi forsøkte å sikre en logisk rekkefølge på spørsmålene og at språket var forståelig (Saunders et al., 2019, s. 453). Når intervjuguiden var ferdig, ble den sendt til intervjuobjektene et par dager før intervjuet. Da hadde de mulighet til å forberede seg slik de ønsket. Etersom noen av spørsmålene dreide seg om prosesser i fortiden og utvikling over tid, fant vi det hensiktsmessig å gi respondentene mulighet til å tenke gjennom dette på forhånd for å øke sannsynligheten for at de husket mer.

### *Intervjuprosessen*

Intervjuprosessen begynte med forberedelse. Et samtykkeskjema ble utarbeidet med Sikt sin mal og er vedlagt i Appendiks A. Skjemaet ble sendt til deltakerne i forkant av intervjuene, som de signerte og sendte tilbake, slik at tiden ble brukt hensiktsmessig under selve intervjuet. Skjemaet inneholdt informasjon om studien, hvilke personopplysninger vi innhentet, hvordan personopplysningen ble behandlet og at det ble gjort lydopptak. Deretter søkte vi Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør om innhenting av personopplysninger, tidligere NSD. Dette var nødvendig for studien vår, ettersom personopplysningene som innhentes kan brukes til å identifisere intervjuobjektene, som skal anonymiseres. Vurderingen av Sikt presenteres i Appendiks B.

Videre leste vi oss opp på tidligere forskning og det teoretiske grunnlaget, samt den organisatoriske konteksten og informasjon om Statsbygg. Veloverveide forberedelser kan sies å være nøkkelen for suksessfulle intervjuer (Saunders et al., 2019, s. 451). God innledende kunnskap er svært relevant for semistrukturerte intervjuer, der man underveis vurderer hvilke spørsmål som skal stilles.

Geografiske, praktiske og miljømessige hensyn førte til at alle intervjuene ble gjort digitalt over Teams. Saunders et al. (2019) nevner at lokasjonen for intervjuer kan påvirke svarene fra respondentene. Det er viktig at intervjuobjektene føler seg komfortabel og befinner seg i en setting det er naturlig å dele potensiell sensitiv informasjon (Saunders et al., 2019, s. 454). De digitale intervjuene gjorde det mulig for deltakerne å sitte et sted der de var komfortable. Fysiske semistrukturerte intervjuer var tidligere mest vanlig, og gjør det mulig å etablere betydningsfull personlig kontakt og tillit. Etersom Covid-19 pandemien i stor grad har bidratt til normalisering av og gode løsninger for digitale møter, anså vi likevel ikke digitale møter som

et hindret for forskningen. De fleste ansatte er blitt godt vant med å sitte på hjemmekontor og er komfortable med å kommunisere gjennom videomøter. Intervjuer over video gjør det mulig å ha visuell kommunikasjon, selv med geografisk avstand (Saunders et al., 2019, s. 478). Dette er behjelpelig for å bygge sosiale relasjoner som bidrar til psykologisk trygghet og deling av innsikt, samt mulighet til å bruke ansiktsuttrykk til å fange opp misforståelse eller manglende forståelse.

Vi intervjuet respondentene én og én, for å unngå at de ble påvirket av hva andre respondenter sa. Slik fikk vi flere perspektiver på samme tema, og vi kunne sjekke om respondentene hadde ulike oppfatninger. En ulempe med dette kan være at respondentene ikke kan bygge på hverandres svar, og risikoen øker for at visse elementer blir glemt. Innledningsvis presenterte vi oss selv og temaet og hensikten til masteroppgaven. Vi gikk gjennom samtykkeskjemaet som tidligere var signert, og forklarte hvordan anonymiteten skulle ivaretas. Når man aldri har møttes før, har de første minuttene av samtalen stor påvirkning på utfallet av intervjuet (Saunders et al., 2019, s. 456). Derfor brukte vi tid på å skape troverdighet og tillit til respondentene. Dette ble gjort ved å starte med å spørre intervjuobjektet om å presentere seg selv, fortsette med noen enklere spørsmål, for å så bygge opp til mer komplekse spørsmål.

Ansvar ble delt mellom oss ved at vi hadde hovedansvar for halvparten av intervjuene hver. Personen med hovedansvar stilte flertallet av spørsmålene, mens personen uten hovedansvar stilte noen spørsmål og sikret at alt ble dekket. Vi ønsket at samtalen skulle flyte naturlig for å gjøre deltakeren komfortabel, og derfor passet vi på å snakke på en vennlig måte og henvise til det som tidligere var blitt snakket om. I tillegg hadde vi fokus på å unngå ledende spørsmål. Det ble forsøkt å bruke intervjuobjektens begreper, i stedet for våre egne, for å forstå erfaringene deres (Gioia et al., 2012). Intervjuguiden ble i hovedsak fulgt, med unntak av tilpasninger der var naturlig eller ved behov. For eksempel, ble det stilt ulike spørsmål til deltakere avhengig av hvilken avdeling de jobbet i. I tillegg valgte vi å stille mer detaljerte spørsmål i oppfølgingsintervjuet, fordi på det tidspunktet hadde vi fått god beskrivelse av de mer grunnleggende spørsmålene. Vi merket også at intervjuteknikken vår forbedret seg over tid. Det ble brukt lydopptak av intervjuene, fordi det er nødvendig for transkribering. Underveis i intervjuene tok vi også notater for å kunne gi et sammendrag av svarene underveis, unngå misforståelse, og til beskrivelse av kroppsspråk og egne tanker (Saunders et al., 2019, s. 461).

### 3.2.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som originalt har et annet formål (Saunders et al., 2019, s. 338). I denne studien ble brukt sekundærdata gjennom dokumentanalyse, som omhandler systematisk gjennomgang og evaluering av dokumenter (Bowen, 2009). Sekundærdataen benyttes for å gi et bredere informasjonsgrunnlag og mulighet til å få god oversikt over detaljene. Dette gjorde oss også i stand til å gjennomføre intervjuer på en tilfredsstillende måte. Ifølge Bowen (2009), kan dokumenter tjene fem ulike formål i forskning. Dokumentene våre tjente tre av disse formålene ved å få kontekst for forskningen, for å få verdifull supplerende forskningsdata, og for å se etter utvikling og forandringer over tid. Vi fikk tilgang til en rekke interne dokumenter av Statsbygg, og benyttet flere offentlige dokumenter. En oversikt over dokumentene vises i tabell 2.

Dokumentnavn	Type dokument	Innhold
Strategi 2021-25	Internt	Foiler med overordnede mål og delmål
Klimaplan 2025 – foiler om prosjektet	Internt	Informasjon om prosjektet, faktisk utvikling og prognoser om framtiden, konkrete tiltak
Klimaplan 2025 – organisering	Internt	Kart over prosjektorganiseringen
Statsbyggs klimagassregnskap	Internt	Utslippsfaktorer, overordnede resultater av klimagassutslipp fra 2020-22, fordeling av utslipp på aktiviteter, og hva som ligger bak tallene
<i>Carbon accounting as a strategic management tool</i>	Internt	Foiler av en presentasjon holdt av Statsbygg i et internasjonalt nettverk
Strategi for bygg og eigedom i statleg sivil sektor	Offentlig	En helhetlig strategi for bransjen utarbeidet av departementer i samarbeid med Statsbygg og private aktører
Årsrapporter, miljørapporter og bærekraftsrapport	Offentlig	Diverse rapportert informasjon av Statsbygg
Tildelingsbrev 2023	Offentlig	Overordnede prioriteringer, krav og fullmakter fra Staten til Statsbygg

Tabell 2: Dokumentoversikt

### 3.3 Dataanalyse

Vi valgte å bruke Saunders et al. (2019) sin Tematiske analyse som teknikk for å analysere de innsamlede dataene, fordi denne metoden er fleksibel og enkel å gjennomføre. Det finnes mange versjoner av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), og Saunders et al. (2019) spesifiserer sin versjon ved å bruke stor forbokstav. Metoden er systematisk og fleksibel på samme tid, og det bør fremheves at prosessen ikke er lineær (Saunders et al., 2019, s. 651). Videre kan Tematisk analyse brukes til flere forskningstilnæringer. Med vår abduktive forskningstilnærming, begynner analysen med teoribaserte temaer som modifiseres når vi utforsker datasettet. Tematisk analyse kan brukes ved hjelp av retningslinjer bestående av fire elementer, som videre skal presenteres.

Det første elementet er å bli kjent med dataen gjennom transkripsjon og deretter lese gjennom transkriberingene flere ganger (Saunders et al., 2019, s. 652). I etterkant av intervjuene transkriberte vi lydopptakene ved å gjengi informasjon skiftelig. Her benyttet vi først en *computer-aided qualitative data analysis software* (CAQDAS) for å være effektive, ved laste inn lydfilene i transkriberingsfunksjonen i Microsoft Word (Saunders et al., 2019, s. 638). Deretter leste vi nøye gjennom all tekst mens vi hørte på lydfilen, og rettet opp feil for å sikre at transkriberingen var korrekt. I tillegg hadde vi fokus på måten intervjuobjektene formulerte seg på og ikke-verbal kommunikasjon for å sikre riktig gjengivelse (Saunders et al., 2019, s. 645). Siden intervjuene var på 45-60 minutter var dette tidskrevende. Til tross for at transkriberingen tok tid, opplevde vi det som en nyttig prosess der vi fikk tanker til videre analyse, samt en oversikt som effektiviserte det videre arbeidet. Vi transkriberte intervjuene kort tid etter de ble gjort, for å sikre at vi hadde det ferskt i minnet. For å øke lesbarheten til sitatene, rensset vi dataen ved å fjerne gjentakende ord og fyll-ord som «ikke sant», «hm» og «okei», samt ryddet opp i grammatiske feil (Saunders et al., 2019, s. 645). Vi ivaretok deltakernes anonymitet ved omgjøre setningene til bokmål for å fjerne tegn til dialekter eller andre opprinnelige morsmål. Vi spurte om intervjuobjektene ville få tilsendt oppsummering av transkripsjonen for å kunne lese gjennom den, og det var varierende om de ønsket dette eller ikke. Noen ønsket en oppsummering av transkripsjon, noen ville heller godkjenne sitatene vi kom til å bruke, andre ønsket ingen form for godkjenning.

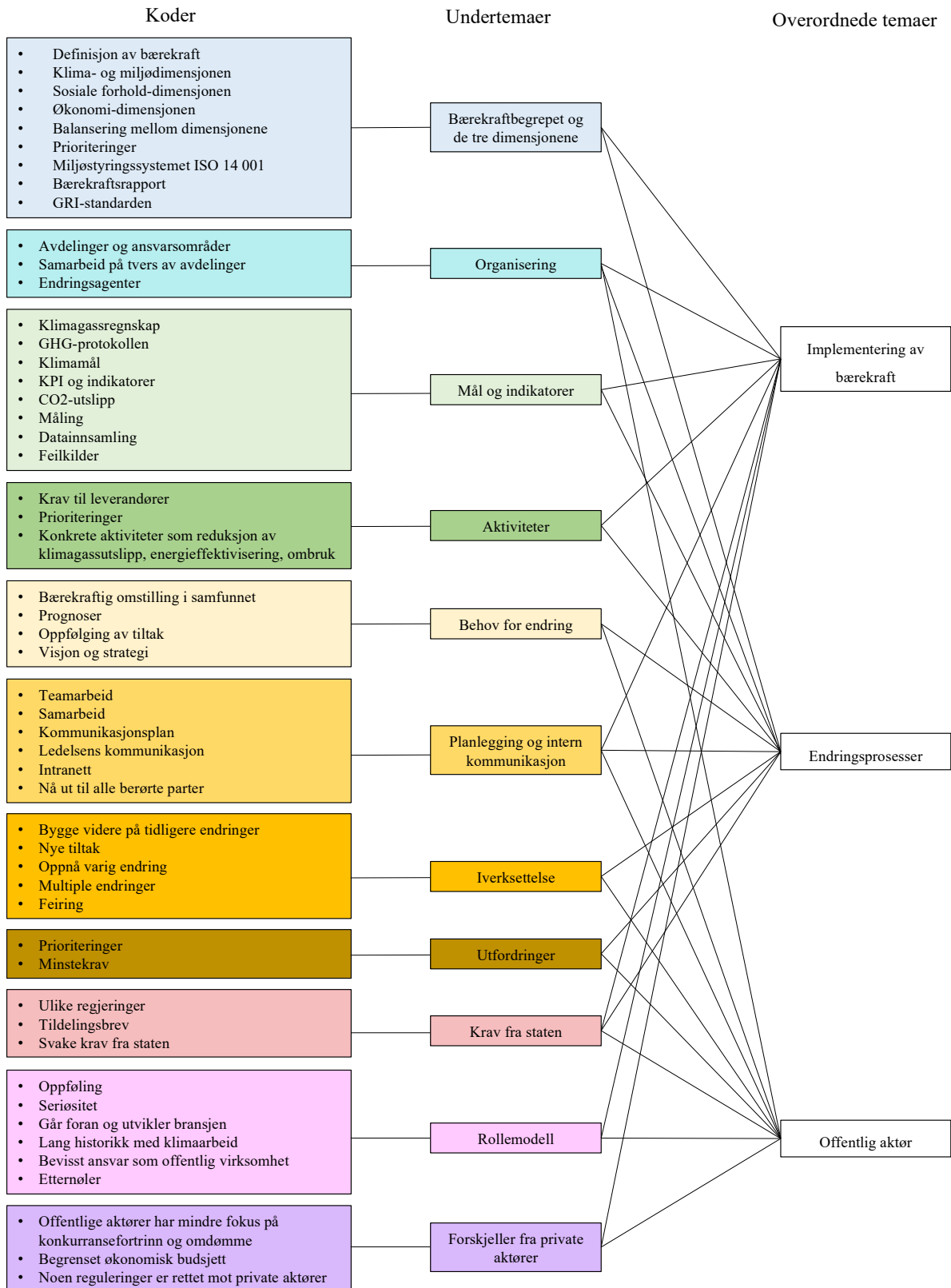
Det andre elementet i Tematisk analyse er å kode transkriberingene ved å kategorisere data med lik mening (Saunders et al., 2019, s. 653). I denne prosessen ga vi utdrag av den transkriberte dataen en kode som oppsummerte utdragets mening. Et utdrag av

---

transkriberingen kan tilsvare noen ord, en setning eller flere setninger, og en kode kan være ord eller en setning (Saunders et al., 2019, s. 653). I noen tilfeller kan flere koder brukes på samme utdrag. I utredningen benytter vi av en blanding av «in vivo»-koder, basert på faktiske sitater i den innsamlede dataen, og «a priori»-koder, som teoretisk drevne koder basert på eksisterende litteratur. Eksempler på en «in vivo»-koder er «feilkilder» og «etternøler» mens eksempler på «a priori»-koder er «bærekraftsrapport» og «oppnå varig endring». Denne prosessen endte med 52 koder.

Det tredje elementet av Tematisk analyse er å søke etter temaer og finne sammenhenger (Saunders et al., 2019, s. 656). I praksis skjedde en del av dette mens vi samlet inn og kodet dataen, for eksempel ved at vi noterte underveis i intervjuene og skrev ned refleksjoner underveis i kodingen. Et tema kan defineres som en bred kategori som inneholder flere koder som henger sammen, og som skaper en idé som er viktig for problemstillingen (Saunders et al., 2019, s. 657). Her kan det være fordelaktig å lage temaer på ulike nivåer. Vi brukte kodene til å lage undertemaer, som videre ble samlet i overordnede temaer.

Det fjerde og siste elementet av Tematisk analyse er å redefinere temaer og teste forhold mellom dem (Saunders et al., 2019, s. 658). Både de overordnede temaene og undertemaene ble revidert flere ganger. Til slutt endte vi opp med de overordnede temaene «implementering av bærekraft», «endringsprosess» og «offentlig aktør», med diverse undertemaer og koder presentert i figur 7. Her blir begrepet bærekraft brukt i stedet for klimaarbeid, fordi spørsmålene i intervjuene ble knyttet til både bærekraft som helhet og klimadimensjonen. Vi brukte fargekodene illustrert i denne figuren til å markere transkriberingene. Figuren er nyttig for å gi en visuell presentasjon av den Tematiske analysen og vise forholdene mellom de ulike undertemaene og overordnede temaene (Gioia et al., 2012; Braun & Clarke, 2006).



Figur 7: Tematisk analyse



---

## 3.4 Forskningskvalitet

Et godt forskningsdesign kan redusere sannsynligheten for å trekke feilaktige slutninger. Derfor er det nødvendig å evaluere kvaliteten til forskningen, og da benyttes ofte validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2019, s. 213). Noen anser begrepene validitet og reliabilitet som for rigide, filosofiske og tekniske for kvalitativ forskning, og det finnes flere alternative kriterier som gir en tilsvarende vurdering (Saunders et al., 2019, s. 216). Likevel anvender vi de overnevnte begrepene, fordi det er mulig å tilpasse dem til vår kontekst gjennom å benytte Yin (2014) sine kriterier for vurdering av casestudiers forskningskvalitet.

### 3.4.1 Validitet

Yin (2014) deler inn validitet i tre aspekter: intern validitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet. Videre argumenterer Yin (2014) for at intern validitet ikke er relevant for eksploderende studier, ettersom det brukes hvis man undersøker kausale forhold. Intern validitet er derfor ikke relevant for studien vår, og vi ser bort i fra dette aspektet i den videre diskusjonen.

Begrepsvaliditet handler om å bruke riktige mål for det man ønsker å undersøke, og man kan gjøre tiltak for å styrke begrepsvaliditeten (Yin, 2014, s. 46-47). Det første er å bruke flere kilder, noe Saunders et al. (2019) beskriver som triangulering. I vår studie bruker vi flere kilder for å tilegne oss informasjon; herunder primærdata og sekundærdata. Primærdataen som benyttes kommer fra semistrukturerte intervjuer med ansatte og ledere i virksomheten. Det bør nevnes at vi har relativt få intervjuer. Til tross for dette oppfatter vi at intervjuene har gitt et innholdsrikt og detaljert datagrunnlag, og i tillegg brukes sekundærdata i stor grad. Vi har fått tilsendt sekundærdata i form av flere interne dokumenter som gir ytterligere informasjon og supplerer funn fra intervjuene. Vi benytter også sekundærdata i form av offentlige dokumenter. Det andre tiltaket for styrke begrepsvaliditeten er ved å få deltakere til å se gjennom studien og bekrefte informasjonen (Yin, 2014, s. 47). Dette nevnes av Saunders et al. (2019) som deltaker-validering. Vi har sendt ferdig utkast av funnene til samtlige intervjuobjekter, på slik måte hadde de mulighet til å validere utsagnene og vår tolkning av dem. Tilbakemeldingene deres bidro til et mer korrekt datagrunnlag, med færre misforståelser.

Ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene fra studien kan generaliseres til andre relevante kontekster (Yin, 2014, s. 48). I vår studie brukes det en enkel casestudie av en virksomhet i Norge. Det gjør ekstern validitet utfordrende, og man kan ikke generalisere funnene til alle virksomheter. For enkeltcaser beskriver Yin (2014) at man kan bruke teori for å styrke den eksterne validiteten. Denne studien gir en fullstendig beskrivelse av forskningsdesign, teori, konteksten, funn og tolkninger slik at leseren selv kan vurdere generalisering i en annen setting, samt gjøre lignende studier. I tillegg presenterer vi intervjuguiden i appendiks C, slik at andre har mulighet til teste og utvikle denne videre (Kallio et al., 2016). Studien kan bidra med innsikt, inspirasjon og nyttig læring om hvordan endringsprosesser implementeres for å oppnå klimamål, men funnene må brukes med forsiktighet av andre virksomheter.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet for kvalitativ forskning handler om hvorvidt metodene i studien, for eksempel datainnsamlingen, kan repeteres og gi samme resultat (Yin, 2014, s. 49). Målet er å minimere feil og bias, også kalt skjevheter, i studien. Semistrukturerte intervjuer mangler standardisering og har derfor lav reliabilitet (Saunders et al., 2019, s. 449). Derfor utførte vi flere tiltak for å styrke reliabiliteten. Saunders et al. (2019) bruker tilsvarende definisjon av reliabilitet som Yin (2014). Derfor benytter vi Saunders et al. (2019) fire typer trusler relatert til reliabilitet, fordi disse er mer utfyllende og detaljerte enn grepene Yin (2014) presenterer. Truslene presentert av Saunders et al. (2019) bør minimeres for å øke reliabiliteten.

Først, er deltakerfeil faktorer som endrer hvordan en deltaker oppfører seg (Saunders et al., 2019, s. 214). Vi passet på å tilpasse oss deltakernes preferanse for tidspunkt, slik at vi minimerte tidspress og at intervjuet skapte travelhet for deltakeren. Partene var på forhånd klar over tiden som var satt av, både til det totale intervjuet og omtrentlig tid til hvert tema i intervjuet. Deltakerbias skapes når deltakeren gir en falsk respons (Saunders et al., 2019, s. 214). For å redusere sannsynligheten for falske responser, anonymiserte vi deltakerne gjennom personvernstiltak. Disse tiltakene ble tydelig kommunisert til deltakerne og de hadde mulighet til å stille spørsmål angående anonymiteten. I tillegg ble intervjuene holdt digitalt, noe som øker sannsynlighet for at deltakeren befant seg på et egnet sted der de følte seg komfortable, og at de satt alene og kunne å snakke fritt. Forskerfeil er faktorer som påvirker forskerens tolkning (Saunders et al., 2019, s. 214). For å minimere forskerfeil sørget vi for å være godt forberedt til intervjuene, samt være til stede begge to for å kvalitetssikre hverandre.

---

Forskerbias kan oppstå når forskeren blir påvirket under registrering og tolkning av informasjon (Saunders et al., 2019, s. 214). Det er en fare for at våre subjektive holdninger påvirker forskningen. Etersom vi er to personer som utfører arbeidet, er det nærliggende å tro at vi gjør hverandre oppmerksomme hvis det skulle skje med den andre parten. Samtidig forsøkte vi å ikke stille ledende spørsmål, men heller åpne spørsmål med rom for å dele deltakeres egne erfaringer.

### 3.5 Etiske betraktninger

I forskning hvor en bruker data som kan knyttes til personer og sensitiv informasjon oppstår det etiske vurderinger av forskningsprosessen som er nødvendig å hensynta (Saunders et al., 2019, s. 252). Gjennom studien vår har det vært viktig å ivareta intervjuobjektene anonymitet, og å behandle data på en forsvarlig og etisk måte. Dette har vi gjort ved å følge etiske prinsipper og retningslinjer fra Saunders et al. (2019). Vi har i tillegg brukt Sikt, som gir opplysning om hvordan man skal behandle forskningsdata på en forsvarlig måte (Sikt, u.d.).

For å overkomme etiske dilemmaer er det utviklet *code of ethics* som kan benyttes til veiledning for å foreta etiske valg underveis i en studie (Saunders et al., 2019, s. 256). Prinsippene presentert i Saunders et al. (2019) benyttes i utredningen, det er i hver del av studien strevd etter å følge disse prinsippene. De mest sentrale prinsippene vil gjennomgås.

Det første prinsippet er «integritet og objektivitet av forskeren» (Saunders et al., 2019, s. 257). Dette prinsippet omhandler blant annet det å opptre åpent, behandle data korrekt, unngå uærlige løfter og opptre passende. Vi skal «vise respekt for andre», der tillitt og respekt er viktig å utvikle i relasjon til deltakerne i studien, og vi skal også ivareta verdigheten til deltakerne. Det neste prinsippet er å «unngå skade». Deltakerne skal ivaretas, på slik måte at vi unngår å påføre dem stress, ubehag og unngår å gjøre dem forlegen, i tillegg til å ivareta deres emosjonelle velvære. Dette etterleves blant annet ved å etablere tillitt og gjensidig respekt i møte med intervjuobjektene. I vår studie er personvern, informasjon om at deltakelse er frivillig og informert deltakelse ivaretatt gjennom samtykkeskjema. Konfidensialitet av intervjuobjektene ivaretas blant annet ved å ikke knytte noe navn til taleopptak, transkribering og koding. Ved transkribering av data er filene til de transkriberte lydfilene ikke knyttet til en person. Vi har valgt å knytte transkribert data til informant gjennom bruk av koder, der vi oppbevarer forklaring på kodene separat fra datamaterialet. Det gjør det vanskelig å knytte data direkte til intervjuobjektene. Etter masteroppgavens frist leveres vil taleopptak slettes.

Det er videre også viktig at det i analysen sjekkes nøye at de funn som presenteres er korrekt, og at korreksjoner foretas dersom det er nødvendig (Saunders et al., 2019, s. 258).

I tillegg til retningslinjer og prinsipper fra Saunders et al. (2019) og Sikt, har Datatilsynet (u.d.) en rekke prinsipper, kalt personvernprinsippene. Ved å skaffe oss informasjon fra flere ulike kilder, sjekker vi at vi følger de lover og regler som gjelder personvern og databehandling i Norge. Ved å hensynta alle prinsipper sørger vi for en etisk håndtering av data i vår studie.

### 3.6 Oppsummering

Basert på argumentasjonen for metodiske utvalg i kapittel 3, presenteres en oppsummering i tabell 3.

<b>Teoretisk konsept</b>	<b>Metodevalg</b>
Forskningsdesign	Eksploreende design
Forskningstilnærming	Abduktiv forskningstilnærming
Forskningsmetode	Kvalitativ metode
Forskningsstrategi	Integrert, enkel casestudie
Tidshorisont	Tverrsnittstudie
Datainnsamling	Primærdata: semistrukturerte intervjuer Sekundærdata: dokumentanalyse
Dataanalyse	Tematisk
Forskningskvalitet	Validitet og reliabilitet
Forskningsetikk	Saunders et al. (2019) etiske prinsipper, Sikt, Datatilsynet

*Tabell 3: Oppsummering av metodevalg*

---

## 4. Casebeskrivelse

Denne kapittelet inneholder en beskrivelse av caset som drøftes i utredningen. I 4.1 vil klimaarbeid i BAE-bransjen bli introdusert. I 4.2 beskrives virksomheten i caset, Statsbygg, og til slutt presenteres klimaarbeid og endringsprosesser i Statsbygg i 4.3.

### 4.1 Klimaarbeid i bygg-, anleggs- og eiendomsbransjen

På grunn av høye klimagassutslipp i BAE-bransjen er klimaarbeid viktig. For staten vil det kontinuerlig være en avveining av hvordan ulike klimarelaterte hensyn skal ivaretas; skal det ivaretas gjennom reguleringsplan eller i byggesak? (KDD, 2022). KDD har en ambisjon om at statlige bygg og eiendommer skal ha lave klimagassutslipp. Videre er det lover og reguleringer som gjelder for bransjen som helhet, som også Statsbygg må forholde seg til.

#### 4.1.1 Lover og forskrifter

Plan og bygningsloven (pbl.) §1-1 sier at «loven skal fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og framtidige generasjoner» (Plan- og bygningsloven, 2008, §1-1). Pbl. kan omtales som det viktigste rammeverket for klima- og miljø i plan- og byggesaker. De bestemmelser som kommer frem i pbl. kan ikke innholdsmessig være i strid med bestemmelsene i Byggteknisk forskrift (TEK). BAE-næringen består av en rekke ulike aktører. Noen vil være proaktive og gjøre endringene som kreves for å bidra til den grønne omstillingen før reguleringer, lover og krav foreligger. Andre aktører vil vente med å gjøre endringer til de blir pålagt det (Grønn byggallianse & Norsk eiendom, 2016).

Regjeringen har vedtatt endringer i energi-, klima- og miljøkravene i TEK17 og tilsvarende endringer i byggesaksforskriften. Loven trådte i kraft den 1. juli 2022, og gjelder klimagassregnskap for boligblokker og yrkesbygg, i TEK17 §17-1. Her legges det føringer på byggherrer av boligblokker og yrkesbygg om å dokumentere utslipp av klimagasser, med den hensikt å gjøre byggenæringen mer sirkulær og miljøvennlig. Ved å kartlegge utslipp får aktørene bedre innsikt i hva som forurenses mest. Tiltak som for eksempel å gjenbruke materialer i større grad kan bli viktig, da dette reduserer klimagassutslipp for den enkelte aktør (Grønn byggallianse, u.d.-a). Bransjen blir også regulert av forurensningsloven og miljøinformasjonsloven.

I anskaffelsesloven §5 står det: «Statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant» (Anskaffelsesloven, 2016, §5). Loven gir føringer om å fremme klimavennlige løsninger der det er relevant, og det fremkommer i forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) føringer for hvilke hensyn som skal tas. Herunder gjelder FOA §7-9 om at oppdragsgiver skal legge vekt på å minimere miljøbelastningen og fremme klimavennlige løsninger, og FOA §18-2 om beregning av livssyklus kostnader der kostnader forbundet med klimagasser også skal inkluderes (Anskaffelsesforskriften, 2016, §7-9 og §18-2).

Nåværende regjering, Arbeiderpartiet og Senterpartiet, utformet i 2021 en felles regjeringsplattform, kalt «Hurdalsplattformen». I denne plattformen kommer det frem at de ønsker å stille strengere krav til byggebransjen, blant annet ved at det skal brukes mer klimavennlige materialer og at byggeplasser skal bli fossilfrie (Regjeringen, 2021a, s. 100). Videre kunngjorde regjeringen den 10. mars 2023 at de ønsker å inngå et klimapartnerskap med tre utvalgte næringer, der BAE-næringen er en av de utvalgte (Regjeringen, 2023).

#### **4.1.2 Styringssystemer og rammeverk i bransjen**

For å gjennomføre det grønne skifte har ulike sertifiseringer og styringssystemer blitt utarbeidet. Dette er verktøy aktørene i bransjen kan benytte seg av som skal bidra til å gjøre det enklere å drive omstillingen. Her kan blant annet miljøstyringssystemet BREEAM-NOR, nevnes. BREEAM-NOR er den norske tilpasningen av sertifiseringssystemet BREEAM (Grønn byggallianse, u.d.-b). Et bygg kan få score som strekker seg over fem trinn, fra *pass* til *outstanding*. Når et bygg følger BREEAM-NOR viser det at byggherren har tatt miljøarbeidet et steg videre slik at bygget innehar kvaliteter utover det som er minstekravet fra byggeforskriftene (Grønn byggallianse, u.d.-b). Videre er Svanemerke noe som skal gjøre det enklere å velge produkter som oppfyller en rekke krav. En kan for eksempel Svanemerke bygninger, som betyr at bygget har godt inn klima, lavt energiforbruk og høy kvalitet (Svanemerket, u.d.). En annen sertifisering er Miljøfyrtårn, som også er mye brukt i Norge (Miljøfyrtårn, u.d.).

Som en del av BREEAM brukes One Click LCA til å innhente viktig informasjon om produkt og byggkvaliteter, hvor en kan sammenfatte informasjon fra en rekke plattformer som EDP-plattformer, BIM, Revit og Excel (One Click LCA, u.d.). På slik måte sammenfatter One Click

---

LCA en mengede data som er relevant for å få overblikk av klimagassutslipp, herunder å spore, kalkulere og optimalisere CO<sub>2</sub>-utslippene.

## 4.2 Statsbygg

Statsbygg er statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker, byggherre, eiendomsforvalter og eiendomsutvikler, og er på slik måte en sentral aktør i den norske BAE-bransjen (Gunnarsjaa, 2023). Staten bruker Statsbygg som rådgiver når de skal leie lokaler i markedet. Statsbygg har, på vegne av KDD, ansvar for å realisere de samfunnspolitiske mål som er vedtatt (Regjeringen, u.d). De samfunnspolitiske målene omfatter både mål i forbindelse med arkitektur, kulturminnevern, statlige planinteresser og miljø. Det er Statsbygg sin oppgave å sørge for at statlig interesse ivaretas i større eiendomsutviklingsprosjekter og i forvaltning av statens eiendommer. Statsbygg forvalter 2250 bygninger i Norge og i utlandet, som er fordelt på 600 eiendomskompleks. Videre har de ansvar for å organisere, planlegge og gjennomføre rundt 160 prosjekter hvert år, hvorav 20-30 større prosjekter ferdigstilles hvert år. Statsbygg mottar de største prosjektene direkte fra staten, og har ansvar for prosjektering, planlegging og gjennomføring i samarbeid med oppdragsgiver. De har 845 ansatte, med hovedkontor i Oslo og regionskontorer i Porsgrunn, Bergen, Trondheim og Tromsø. Statsbygg har en kompleks organisasjonsstruktur, hvor vi finner flere avdelinger innad i virksomheten. Statsbygg har blant annet Byggherreavdeling, Eiendomsutvikling og forvaltningsavdeling, Økonomi og virksomhetsstyring samt avdeling for Bærekraft og spesialfag.

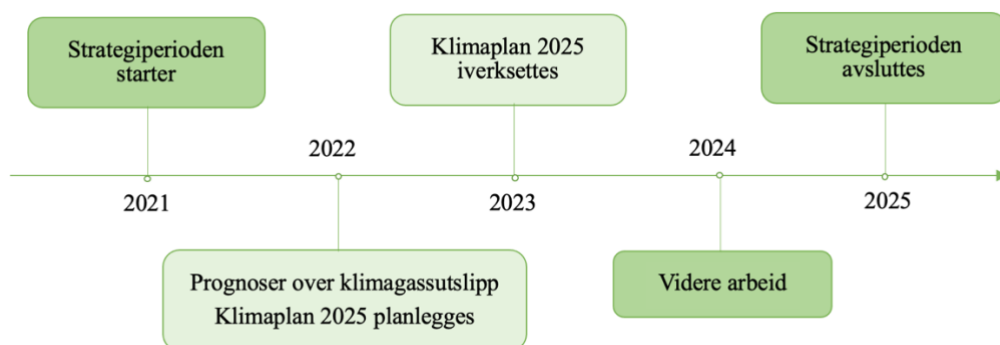
## 4.3 Klimaarbeid og endringsprosesser i Statsbygg

Statsbygg har hatt fokus på klima i mange tiår. Som en offentlig virksomhet og en av landets største bygge- og eiendomsaktører, mener de selv at de har ansvar for å være pådriver og rollemodell for en mer bærekraftig bransje (Statsbygg, u.d.) Statsbygg har tidligere publisert årlige miljørapporter, og ga i 2023 ut sin første helhetlige bærekraftsrapport. Videre ønsker Statsbygg å bidra til oppnåelse av FNs bærekraftsmål, og de har definert hvilke mål de har påvirkning på (Statsbygg, Bærekraftsrapport 2022).

I 2021 trådte to viktige strategidokumenter for Statsbygg i kraft. Det første var «Strategi for bygg- og eigedom i statleg sivil sektor», med statens overordnede ambisjoner og tiltak for en bærekraftig, samordnet og kostnadseffektiv bygg- og eiendomspolitikk. Som offentlig aktør,

legger denne strategien føringer for Statsbyggs sitt klimaarbeid. Det andre dokumentet som kom i 2021 var «Statsbyggs strategi 2021-2025», med en avgrenset, ny strategiperiode med fem hovedmål. Statsbygg ønsket å inkludere bærekraft i hovedmålene i strategien, for å integrere bærekraft i daglige driften og arbeid med utvikling av virksomheten (Statsbygg, Bærekraftsrapport 2022). Hvert hovedmål i strategien inneholder fire delmål, og hvert delmål har årlige milepæler og en ambisjon for slutten av strategiperioden. De årlige milepælene skal bidra til at Statsbygg når ambisjonene i 2025. Det brukes en eller flere indikatorer for å vise hvordan Statsbygg ligger an på hvert delmål.

I Statsbygg sin strategi finner vi innenfor hovedmålet «Vi leverer bærekraftig løsninger» et delmål: «Vi jobber for felles bærekraftsmål for statens eiendomsportefølje». Her er ambisjonen «Vi har redusert Statsbyggs klimagassutslipp med 30 prosent i perioden 2020-2025». Det brukes tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter som indikator. I midten av 2022 ble det laget prognoser for hvordan Statsbygg lå an til å prestere på målene, med tiltakene de foreløpig hadde planlagt og iverksatt. Prognosene viste en reduksjon av Statsbyggs klimagassutslipp med kun 17 prosent innen 2025. Dette ga et avvik på 13 prosent, sammenlignet med ambisjonen. For å snu denne utviklingen satte Statsbygg klima som én av fire prioriterte strategiområder i 2022-2023 og iverksatte prosjektet «Klimaplan 2025». Her kartla de mulige tiltaksområder for å realisere ambisjonsnivået i 2025. Deretter valgte de ut fem tiltaksområder, og utarbeidet 39 konkrete tiltak som skulle iverksettes i 2023. En tidslinje over prosessen vises nedenfor, og her er Klimaplan-prosjektet fremhevet med lysegrønn farge.



Figur 8: Tidslinje over strategiperioden



---

## 5. Resultater

Denne delen av oppgaven presenteres funnene i utredningen. Strukturen på dette kapittelet vil baseres på de tre overordnede temaene som ble identifisert i dataanalysen. Kapittelet tar for seg funn tilknyttet implementering av klimaarbeid i 5.1, endringsprosess i 5.2 og virksomheten som offentlig aktør i 5.3. Avslutningsvis oppsummeres funnene i 5.4.

### 5.1 Implementering av klimaarbeid

#### 5.1.1 Funn 1

Bærekraftsrapporten til Statsbygg dekker mye av teorigrunnet for bærekraft og klima, og hvordan de forholder seg til sitt ansvar. Alle intervjuobjektene forholder seg tydelig til begrepet bærekraft, noe som kom klart frem gjennom det innledende spørsmålet om hvordan de definerer bærekraft i Statsbygg:

*«Det å dekke dagens behov uten å forringe fremtidige generasjoners muligheter til å kunne få tilfredsstilt sine behov er den klassiske definisjonen på bærekraft sett fra mitt ståsted. (...) At vi skal kunne utføre våre oppgaver uten å ødelegge for andre, både i dag og for fremtidige generasjoner.»* (Intervjuobjekt 1)

De forteller videre at beslutninger som er foretatt i tidlig fase av bærekraftsarbeidet har vært viktige på senere tidspunkt, og klima- og miljøarbeidet har vokst frem over tid. I byggeprosjekter defineres «tidligfase» som tiden fra behov oppstår til ferdig forprosjekt.

*«Hvis vi tenker i tidligfase, utredningsfase, har mange beslutninger som tas fra dag 1 hatt stor betydning for bærekraft på senere tidspunkt. Så jo tidligere vi kommer inn, og ivaretar bærekraft, jo bedre.»* (Intervjuobjekt 2)

*«Og igjen, miljø og klima er relativt nye områder som næringen er veldig opptatt av. Hvis vi snakker om kostnadseffektivitet, det har vært der mer eller mindre alltid, men klima og miljø har vokst frem og vært en bevegelse.»* (Intervjuobjekt 2)

Statsbygg sin første bærekraftsrapport i 2023 nevnes som et viktig verktøy for styring. Det er ønskelig å bruke rapporten internt. Samtidig kommer det frem at dette området har forbedringspotensial.

*«Dette er ikke bare et rapporteringsverktøy. Det bør være et styringsverktøy. (...) personlig er jeg ikke så opptatt av tallene vi rapporterer inn, jeg er mer opptatt av hvordan vi bruker informasjonen i løpet av året for å sikre at vi kommer nærmere mot målet. Ikke at vi bare har en måte å rapportere på slutten av året. Så det er den aktive styringen, ikke bare rapportering, som vi ønsker å få tak i.» (Intervjuobjekt 2)*

*«Skal det være et styringsverktøy, så må det være løpende bruk av det og utsjekk av status underveis. Det er litt sent å oppdage rett i forkant av rapporten at vi ikke har gjort jobben vår. Vi følger med, men jeg tror vi kan gjøre det enda bedre.» (Intervjuobjekt 4)*

Å benytte rapporten som styringsverktøy nevnes også i selve rapporten, der administrerende direktør forteller følgende:

*«Rapporten gir oss styring og retning, og skal brukes kontinuerlig i vårt arbeid mot en mer bærekraftig virksomhet.»*

Videre benytter de GRI-metodikken for rapportering, og valg av rapporteringsmetode var enkelt.

*«Vi kom til en ganske lett konklusjon, at det var GRI som var det eneste rapporteringssystemet som kunne passe vår virksomhet. (...) det var en god måte å komplementere de styringsparameterne og rapporteringskrav som vi allerede har innført.» (Intervjuobjekt 2)*

Intervjuobjektene forteller om klimadimensjonen av bærekraftsrapporten og at det oppsto behov for et helhetlig klimagassregnskap med GHG-protokollen. De har tidligere implementert klimagassregnskap-verktøyet OneClick LCA, og interne dokumenter viser hvilke utslippskilder dette brukes til. Foiler fra interne dokumenter viser at klimagassregnskapet blir brukt som et strategisk planleggingsverktøy. Dette gjøres ved å estimere forventede fremtidige klimagassutslipp, kvantifisere utslippsreduksjon som kreves for å møte fremtidige klimamål som Paris-avtalen 2030, og ved å implementere nødvendige tiltak for å redusere klimagassutslipp i henhold til klimamål. Gjennom perioden 2021-2023 har det blitt arbeidet med konkrete steg i henhold til GHG-protokollen.

---

*«Vi så at Statsbygg ikke hadde en helhetlig oversikt over samlede klimagassutslipp for virksomheten. Så vi igangsatte da et arbeid med å identifisere alle utslippene i Statsbygg gjennom et system som heter GHG-protokollen.» (Intervjuobjekt 3)*

I dag benytter Statsbygg seg av ISO 14 001. De er ikke sertifisert, men bruker standarden aktivt til styring. Denne har de benyttet seg av i en rekke år, og de forteller at det er kontinuerlig under vurdering:

*«Vi har miljøstyringssystematikk, da Statsbygg skal ha et miljøstyringssystem som svarer til ISO 14 001 standarden for miljøledelse. Så det er et prinsipp-dokument for miljøstyring i Statsbygg, som regulerer hvordan ansvaret er fordelt i organisasjonen. I selve miljøstyringssystematikken, så er det min seksjon (Klima og miljø) som har ansvar for å implementere Statsbyggs mål, sørge for at vi har miljøstyring som virker innenfor de ulike forretningsområdene, og bidra til å kontinuerlig forbedre det, og at den holder faglig godt nivå. Mens enheten Strategi har ansvar for å sette målene for virksomheten.» (Intervjuobjekt 3)*

Statsbygg fordeler kunnskapen utover virksomheten, men har spisskompetanse for klima i avdelingen «Bærekraft og spesialfag»

*«De som jobber i avdeling Bærekraft og spesialfag, de bidrar med spisskompetanse inn. Så prøver vi i sentrale funksjoner å sy dette sammen ved å ha ulike KPI-er og tiltak, og så følge med på at vi beveger oss i riktig retning.» (Intervjuobjekt 1)*

*«Avdelingen Bærekraft og spesialfag er våre in-house rådgivere i spesialfag, blant annet for klima og miljø.» (Intervjuobjekt 2)*

Det er viktig for Statsbygg å delegerer ansvar til ulike avdelinger, på denne måten tar ansatte eierskap til sitt ansvarsområde. Ulike avdelinger samarbeider tett. For å knytte sammen miljøstyring benytter de seg av kontaktpunkter hvor en «miljøkontakt» fra hver avdeling møtes for å sikre at miljøstyringssystemet optimaliseres underveis i prosessen.

*«(...) vi må sikre at vi har et eierskap på ett eller annet sted for alt som det arbeides med.» (Intervjuobjekt 2)*

*«(...) direktøren til Bærekraft og spesialfag, er veldig nær samarbeidspartner med meg.» (Intervjuobjekt 2)*

*«Vi har noen samarbeidsarenaer knyttet til miljøstyringen, og da har vi en miljøkontakt fra hver avdeling, som inngår i et team for å sikre at vi jobber godt med å forbedre styringssystemet. Knyttet til den faglige delen av miljøstyringen har vi rådgivere i min seksjon, som er involvert i å utarbeide fagnotater på de ulike områdene. Vi blir tilordnet de ulike byggeprosjektene for å jobbe frem krav og følge opp kravet i byggeprosjekt.» (Intervjuobjekt 3)*

Statsbygg snakker om klimaarbeidet som en lang prosess. De har hatt ansatte som har ønsket å arbeide med klima og miljø, for å gå foran og lede bransjen i riktig retning. Det er viktig for intervjuobjektene å få frem at enkeltpersoner kan ha en sentral rolle i klimaarbeidet, og det er viktig å ha motiverte ansatte.

*«(...) du har folk som ikke nødvendigvis er ledere eller som ikke har prosess- og fagansvar, men i stedet er påpekt som gode, kloke medarbeidere som kan bidra til arbeidet.» (Intervjuobjekt 2)*

*«Fra jeg begynte i 2017 og fram til 2019 (...) var det veldig organisk arbeid fra litt lenger ned i organisasjonen. Så jeg tror en toppforankring ble tydeligere etter det.» (Intervjuobjekt 5)*

For noen år siden skiftet Statsbygg navn på avdelingen Faglig ressurscenter til Bærekraft og spesialfag, og ga hovedansvaret for bærekraft til én direktør. Avdelingen for Bærekraft og spesialfag har en leder for hvert fagområde, og disse har fagansvar for sitt fagfelt.

*«Jeg begynte som direktør for det som het Faglig ressurscenter. Så skiftet vi navn på den enheten til Bærekraft og spesialfag for litt siden, for å løfte bærekraft opp som et eget ansvarsområde i ledergruppa i Statsbygg, og sette den hatten på en direktør, som er meg. Så det betyr jo at jeg har ansvar for bærekraftsarbeidet i bredden av alt Statsbygg gjør. (...)» (Intervjuobjekt 5)*

*«(...) vi har en egen fagansvarlig på energi og en på miljø. (...) og jobber tett sammen med de fagressursene vi har innenfor drift på energi med driftsoptimaliseringsgjennomføringer og energieffektiviseringstiltak.» (Intervjuobjekt 4)*

---

Presentasjonen av disse dataene leder frem til det første funnet som er: *Statsbygg fokuserer på bærekraft, og har fokus på å arbeide systematisk ved å blant annet publisere bærekraftsrapporter, bruke miljøledelsessystemer og fordele ansvaret mellom avdelinger.*

### 5.1.2 Funnet 2

Når det gjelder de ulike dimensjonene av bærekraft, har klima og miljø fått størst fokus hos Statsbygg historisk sett. Innenfor denne dimensjonen har Statsbygg i lang tid hatt stort fokus på klimagassutslipp, men de fokuserer også på andre aspekter. De andre dimensjonene av bærekraft, sosiale forhold og økonomi, har tidligere fått mindre fokus i Statsbygg. Likevel, har den sosiale dimensjonen av bærekraft blitt kontinuerlig vektlagt blant annet grunnet krav og lover til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) på byggeplasser.

*Statsbygg har vært en ledende aktør i byggebransjen med å jobbe fram metodikk for klima, mål og klimagassberegninger i byggeprosjekter. Så vi har hatt, over flere år, konkrete mål i prosjektene om hvor store utslipp et byggeprosjekt kan ha, og vi har hatt mål for klimagassutslippene for eiendomsdriften.» (Intervjuobjekt 1)*

*«De andre dimensjonene av bærekraft glemmes ofte og er mindre kjent i Statsbygg, stort sett med unntak av arbeid med SHA. Mange tenker alltid klima og miljø når de hører bærekraft.» (Intervjuobjekt 2)*

Intervjuobjektene forteller om et skifte til en mer helhetlig tilnærming til bærekraft, og ikke bare fokus på klima. Statsbygg sin rapportering på bærekraft har tidligere hatt ensidig fokus på klimadimensjonen, men inkluderer nå alle dimensjonene. Bærekraftsrapporten til Statsbygg viser at innenfor den økonomiske dimensjonen av bærekraft, jobbes det blant annet med risikostyring, anskaffelser, og etiske retningslinjer. Innenfor den sosiale dimensjonen ønsker de å sikre et trygt arbeidsmiljø og utvikle riktig kompetanse. Det spesifiseres at dette er en tidkrevende utvikling som skjer gradvis. Intervjuobjekt 2 sier at det er en «modningsprosess».

*«Den siste utviklingen var at vi gikk for en bærekraftsrapport. Den bygger videre på at vi har hatt miljørapporter i årene før det. Og før det igjen, så hadde vi ikke selvstendige miljørapporter, da var temaet integrert i Statsbyggs årsrapport.» (Intervjuobjekt 3)*

*«Vi må integrere alle deler av bærekraft i virksomhetsstyringen, på alle områder som er vesentlig, ikke bare klima.» (Intervjuobjekt 2).*

Det fremheves at arbeidet med de forskjellige dimensjonene er ulikt og balanseringen mellom dimensjonene påvirkes av økonomiske hensyn. For eksempel kan miljø i visse tilfeller nedprioriteres grunnet begrensede ressurser. Regel- og lovverkene er forskjellig for de ulike områdene, der det stilles klare krav til for eksempel SHA, mens når det gjelder klima og miljø står de friere til å velge hvordan de skal arbeide.

*«Det er en prioritering. Selvfølgelig er det mange hensyn man skal ta, og noen ganger blir miljøet nedprioritert, dessverre.»* (Intervjuobjekt 4)

*«Ved arbeidet med SHA, seriøsitet og etisk handel, har vi et eget regelverk og lovverk. Med klima og miljø er det litt annerledes, det er ikke like strenge krav.»* (Intervjuobjekt 2).

Selv om Statsbygg jobber mot å inkludere alle dimensjonene av bærekraft, har klima fått ekstra fokus den siste tiden. Statsbygg identifiserer jevnlig hvilke strategiområder som skal prioriteres i tiden fremover, for å sikre at de når sine viktigste ambisjoner.

*«Klima er ett av de fire prioriterte strategiområdene som vi jobber med i 2022-2023.»* (Intervjuobjekt 2)

Empirien fra disse sitatene fører til følgende funn: *Tradisjonelt har Statsbygg fokusert mest på klimadimensjonen av bærekraft, men jobber nå med en helhetlig tilnærming til bærekraft. Klima er et prioritert tiltaksområde i 2022-2023.*

### **5.1.3 Funn 3**

Statsbygg sin bærekraftsrapport for 2022 viser at Statsbygg tar utgangspunkt i FN's bærekraftsmål og fokuserer på å skape resultater for bærekraftstemaene med størst vesentlighet for dem. Videre forteller intervjuobjektene at det brukes tydelige hoved- og delmål for bærekraft på ulike nivåer, som videre måles med indikatorer. Fordelen av tallfestede mål trekkes også frem.

*«Vi har fem hovedmål i strategien, og en av dem heter «Vi leverer bærekraftige løsninger». Videre er det delmål under der igjen (...), fire stykker. Ut ifra det så har vi utledet et sett med indikatorer som følges opp på ulike nivåer.»* (Intervjuobjekt 1)

---

*«Jeg tror at mange nå skjønner viktigheten av gode tallfestede mål, fordi det blir lettere å måle, styre og rapportere på.» (Intervjuobjekt 2)*

Det fortelles at selv om målet om klimagassutslipp er tydelig, ligger det et forbedringspotensial rundt å utarbeide tydelige mål på flere miljøområder.

*«Vi har et tydelig mål om klimakutt, men jeg tenker at vi burde hatt tydelig mål på flere miljøtemaer så vi er sikre på at vi dekker helheten (...).» (Intervjuobjekt 3)*

Indikatorene som brukes er nøye utvalgt, og noen av indikatorene følges opp av toppledelsen.

*«KPI-ene er det vi tror at vi kan måle på og rapportere på jevnlig, videre er det det vi tror kommer til å gi mye effekt. Og kanskje det viktigste, det er noe vi kan påvirke selv. Det er ikke noe vits å måle noe du ikke kan påvirke. Så ut fra disse kriteriene så har vi laget tre KPI-er som følges opp på toppnivå i Statsbygg.» (Intervjuobjekt 1)*

Det påpekes at disse indikatorene får størst fokus i organisasjonen, til tider på bekostning av andre indikatorer.

*«Det som skjer i praksis er at KPI-er som er på toppnivået er de lederne styrer etter. Mens alt annet som ligger utenfor får ikke samme fokus eller styringskraft.» (Intervjuobjekt 2)*

Det løftes også frem at det er svært viktig å måle indikatorene over tid, for å klare å fange opp negativ utvikling og snu retning.

*«Én måling eller én rapportering på KPI i sier egentlig ingenting. Målet er å følge dette her over tid og se utviklingen over tid.» (Intervjuobjekt 1)*

Det interne dokumentet om klimagassregnskapet forteller at dette oppdateres årlig i forbindelse med årsrapporten og bærekraftsrapporten, samt rapporteres resultatene årlig inn til Skift – Næringslivets klimaledere. Intervjuobjektene forklarer også hvor ofte indikatorene blir målt.

*«Det varierer med hva slags mål det dreier seg om. For eksempel i månedsrapportene på byggeprosjekt, så har vi månedlig rapportering på avfall. Mens vi har kvartalsvis rapportering på en del andre parametere, som klimagassutslipp og energi.» (Intervjuobjekt 3)*

Statsbygg har ikke kapasitet til å måle og følge opp alle indikatorene svært regelmessig. Det trekker intervjuobjekt 4 frem som et forbedringspotensial, og det henvises til at denne informasjon kunne blitt brukt i større grad for å tydeliggjøre utviklingen og styre i riktig retning.

*«Det er alltid forbedringspotensial. Så jeg ser at vi har nok litt å gå på i forhold til mer fast oppfølging og styring. (...) Jeg tror vi kan bli flinkere til å ha mer fortløpende orientering til ledelsen om hvordan vi ligger an i tilknytning til de målene.»*  
(Intervjuobjekt 4)

I tillegg nevnes det at datainnsamling og korrekte data kan være en utfordring.

*«Jeg har kjent litt på det at når vi sier at det er svakheter, i verste fall feilkilder, inn i det grunnlaget som vi skal ta beslutningene på, altså styringen, hvis det ikke er godt nok så tar man i verste fall feil beslutninger.»* (Intervjuobjekt 4)

I det interne dokumentet om klimagassregnskap fortelles det også om denne utfordringen. Dokumentet beskriver at det arbeides kontinuerlig med å forbedre kildene for aktivitetsnivå og utslippsfaktorer, og på den måten å minimere usikkerheten i klimagassregnskapet. Mange ulike aktiviteter forårsaker klimagassutslipp, og i intervjuene fortelles det om viktigheten av å inkludere alle utslippene virksomheten bidrar til, til tross usikkerhet i målingen.

*«Folk snakker om scope 3 og at indirekte utslipp er for usikkert, de dropper det og sier at de er klimanøytrale bare basert på scope 1 og 2. Det bør vi ikke gjøre. Det er viktig å være så omfattende som mulig. Vi må tåle usikkerheten, og over tid gjøre det mer og mer presist.»* (Intervjuobjekt 2)

Videre beskriver interne dokumenter knyttet til Statsbyggs klimagassregnskap hvilken form for klimagassutslipp de tre ulike forretningsområdene skaper, altså prosjektutvikling og byggeprosjekter, eiendomsporteføljen og Statsbyggs interne virksomhet. Her fremkommer det at en stor andel av utslippene deres er indirekte, i scope 2 eller 3 i GHG-protokollen. Klimagassutslippene fra prosjektutvikling og byggeprosjekter har blitt sterkt redusert fra 2020 til 2022. Her er en stor andel utslippene indirekte utslipp, fra kjøp av varer og tjenester og fra byggeprosjektene. Eiendomsporteføljen står i 2022 for omtrent like stor andel av utslipp som prosjektutvikling og byggeprosjekter. Dette forretningsområdet har størst klimagassutslipp fra energiforbruk, både direkte og indirekte, og kjøp av varer og tjenester, ved indirekte utslipp.



---

Utslippene fra Statsbyggs interne virksomhet er lavest av de tre forretningsområdene, og kommer i hovedsak fra indirekte utslipp av fremleie av lokaler og kjøp av varer og tjenester.

Dette gir følgende funn: *Statsbygg har tydelige mål for klima på ulike nivåer, og utviklingen måles ved bruk av indikatorer og ved klimagassregnskap i henhold til GHG-protokollen.*

#### 5.1.4 Funn 4

For å konkretisere noen aktiviteter som Statsbygg gjør i forbindelse med klimaarbeidet, stilte vi spørsmål rundt leverandører og hvordan de forholder seg til aktører i verdikjeden deres. Intervjuobjektene forteller at de stiller krav til de ulike leverandørene i anskaffelsesprosesser og til entreprenører.

*«Vi skal redusere utslipp fra innkjøp av anskaffelser. 70 prosent av alt vi gjør er innkjøp. Hvis vi greier å stille gode krav til leverandørene våre på hvordan de skal levere, innenfor klima og bærekraft, så kan det redusere totalutslipp ganske mye.»*  
(Intervjuobjekt 1)

*«Vi krever av alle leverandørene våre at de skal ha et miljøstyringssystem. Videre krever vi at de skal være miljøsertifisert, for å ha en offisiell dokumentasjon på at de har et miljøstyringssystem. Det er en kvalifiserende mekanisme, men så stiller vi mange krav til de i tillegg som går på miljøprestasjon.»* (Intervjuobjekt 3)

*«Vi har fått mange tilbakemeldinger fra entreprenører også, at Statsbygg er en aktør som ikke bare stiller krav, men at de følger opp og at de blir realisert, og videre at vi legger mye innsats i å sikre at vi får det vi har bedt om i kontraktene våre.»*  
(Intervjuobjekt 3)

Statsbudsjettet angir hvor mye midler Statsbygg har til rådighet det kommende året. Som nevnt i funn 2, er kapital en begrenset ressurs som gjør at prioriteringer må foretas. Dette er ledelsen i Statsbygg sitt ansvar, og de må foreta beslutninger som legger føringer for resten av organisasjonen. Ved arbeidet med prioriteringer bruker Statsbygg blant annet vurdering av risiko.

*«Det var en tydelig prioritering fra ledelsen på at man skulle ha fire prioriterte tiltaksområder for inneværende år, hvorav Klimaplanen var én av dem (...). Det var veldig tydelig føring fra administrerende direktør på at disse tiltakene skulle ha*

*finansiering i 2023. (...) det er en knallhard prioritering, hvor du må ta ned andre ting som ikke får prioritet, for å sørge for at disse tiltakene får finansiering.»*

(Intervjuobjekt 1)

*«Det er sånn for alle organisasjoner at man har knapphet på enten økonomiske ressurser, tid eller kompetanse. Da er risikovurdering et viktig hjelpeverktøy. Vi gjør årlige risikovurderinger mot de målene vi har med tanke på sannsynlighet og konsekvens ved at noe går gærent.»* (Intervjuobjekt 1)

Intervjuobjekt 4 forteller om noen konkrete driftstiltak for klima som de jobber aktivt med, herunder sirkularitet, ventilasjon, varmepumper, solceller og fornybar energi. Til slutt bør det trekkes frem at Statsbygg er ærlig når det gjelder hva de faktisk har oppnådd av resultater for klimaet. De forteller ærlig om prognosene som viste en svak utvikling for reduksjon av klimagassutslipp. I bærekraftsrapporten skriver administrerende direktør:

*«Rapporten viser mange resultater. Mange er vi stolte av. Andre viser rom for forbedringer.»*

Denne drøftelsen leder til funn 4: *For å oppnå klimamålene har Statsbygg implementert flere aktiviteter, som krav til leverandører, prioriteringer, kontroller på byggeplasser og diverse driftstiltak.*

## 5.2 Endringsprosess

Funnene knyttet til endring vil bli presentert gjennom Kotters åttestegs modell (1996).

### 5.2.1 Funn 5

Det er en felles enighet om at endring må til i Statsbygg. Intervjuobjektene forteller at de ikke har opplevd særlig store utfordringer knyttet til forståelsen av at klima og miljø er viktig. Utfordringer knyttet til endringsarbeidet handler mer om hvordan prioritering av hvilke tiltak som skal få tildelt midler og hvordan ledelsen prioriterer klimaarbeidet.

*«Hvorfor-spørsmålet er ganske lett. Det er veldig lett for folk å skjønne. Vi er midt i en klimakrise og en naturkrise. (...) Stort sett er det veldig lett å si «dette er viktig». Det er ikke en stor barriere for arbeidet. Selvfølgelig må vi være veldig presise og tenke*

---

*gjennom hvordan vi kommuniserer dette arbeidet. Det er ikke vanskelig å få folk med på laget.» (Intervjuobjekt 2)*

Videre forteller de om viktigheten av en opplevelse av at endring haster, og at de opplever drahjelp fra samfunnet for øvrig:

*«Motivasjon handler først og fremst om å ha en burning plattform. Hvis ikke folk opplever at det er noe som haster, blir det ofte nedprioritert. Men akkurat på dette feltet her, så føler jeg at vi får mye drahjelp fra samfunnet for øvrig også.» (Intervjuobjekt 1)*

Dette funnet kan oppsummeres som: *Statsbygg har en felles forståelse i virksomheten for at endring haster. Denne forståelsen baserer seg i stor grad på en konsensus i samfunnet.*

### **5.2.2 Funn 6**

Statsbygg har i sitt arbeid etablert en prosjektgruppe for Klimaplanen, som jobber konkret med reduksjon av klimagassutslipp. Denne prosjektgruppen kan omtales som en veiledende koalisjon. Direktøren for Bærekraft og spesialfag forteller at sammensetningen av ulike ansatte i gruppen er viktig.

*«Du må ha systematikk og metodikk, men du må også klare å koble på de menneskene som skal jobbe med dette.» (Intervjuobjekt 5)*

Det interne dokumentet med kart over prosjektorganiseringen av Klimaplanen viser sammensetningen av prosjektteamet. Prosjektet består i hovedsak av medarbeidere og ledere fra avdelingene Bærekraft og spesialfag og Økonomi og virksomhetsstyring. Det er medarbeidere med både fagkunnskap om klima og med overordnet kunnskap om blant annet strategi. Det gir en god og variert sammensetning av medarbeidere, samt potensiale for å spre informasjon til mange av avdelingene i Statsbygg.

Prosjektgruppen sørger blant annet for å informere resten av virksomheten.

*«Så vi har lykket med det å få de som er med i prosjektet, de informerer veldig aktivt og godt ut i sine enheter. Vi har hatt en tydelig kommunikasjonsplan og fått hjelp av kommunikasjonsenheten i Statsbygg til å ha jevnlike saker som treffer hele Statsbygg.» (Intervjuobjekt 3)*

Videre forteller intervjuobjekt 3 om hvordan den veiledende koalisjonen har arbeidet sammen.

*«Med en gang vi hadde prosjektet på plass, så var dette arena for å jobbe med planlegging av tiltak vi skulle iverksette. Vi samarbeidet i prosjektet med å sette tydelig frister og hadde en fast møteserie hvor vi møttes hver fredag. For å ha kontinuerlig oppmerksomhet i tematikken, og følge progresjonen i arbeidet veldig tett.»*  
(Intervjuobjekt 3)

Det kan nevnes at Klimaplan-prosjektet kom i 2022, mens strategien og klimamålene ble iverksatt i 2021. Den veiledende koalisjonen var altså ikke til stede i begynnelsen av arbeidet med reduksjon av klimagassutslipp, men kom senere.

Dette leder frem til følgende funn: *Statsbygg har etablert en veiledende koalisjon, men den ble ikke opprettet i startfasen av endringsarbeidet.*

### **5.2.3 Funn 7**

Ved spørsmål om en visjon for endringsarbeidet, henvises det til strategien og forankrede mål. En visjon knyttet til klimaarbeidet, eller til Klimaplan 2025, er ikke etablert. Samtidig fortelles det at de ikke ser mye tvil rundt fokuset på klima og at alle vet at det er nødvendig for fremtiden. I årsrapporten 2022 presenteres det en visjon for hele Statsbyggs virksomhet: «Bygg med mening». I bærekraftsrapporten for 2022 kom administrerende direktør med setningen «Bærekraft skal være styrende for Statsbygg», som potensielt kan fungere som en implisitt visjon for bærekraftsarbeidet generelt sett. Denne setningen nevnes også av ett intervjuobjekt.

Selv om Statsbygg ikke har fokus på en visjon for klima, fremhever de betydningen målene har for endringsarbeidet.

*«(...) det å sette tydelige mål for klimaarbeidet har vært viktig.»* (Intervjuobjekt 5)

I tillegg har Statsbygg utformet en strategi for 2021-2025, som skal legge føringer for klimaarbeidet. Intervjuobjektene forteller om at strategien opplevdes som svært bred i starten, noe som skapte behov for å tydeliggjøre hva man vil oppnå med arbeidet.

---

*«(...) strategien gir en retning, men er forholdsvis bred, og så da må vi ta dette her ned på et operasjonelt nivå årlig.» (Intervjuobjekt 1)*

Drøftelsen fører til følgende funn: *Statsbygg har ikke formulert en konkret visjon for klimaarbeidet, men de har tydelige mål og en strategi.*

### **5.2.4 Funn 8**

Statsbygg fokuserer på den interne kommunikasjonen av mål og strategi. De har laget en kommunikasjonsplan for Klimaplan 2025, og ønsker at informasjonen skal nås ut til alle i organisasjonen. Det kommuniseres også på tvers av avdelinger og mellom ulike prosjektledere.

*«Vi forsøker å droppe e-poster og sende ut en-til-en kommunikasjon, men heller publisere på «kilden» som detkaller det, intranettet vårt, slik at alle får lik informasjon. Og så er det ulike møtefora. Vi har et møtefora for alle prosjektlederne for disse tiltakene jeg nevnte, hvor man informerer og diskuterer ulike forhold, og hvor ulike avdelinger er presentert.» (Intervjuobjekt 1)*

*«For hver av disse fire tiltaksområdene, hvorav Klimaplanen er ett av dem, lages det en kommunikasjonsplan for hvordan det skal kommuniseres rundt tiltakene (...) nettopp med formålet om at organisasjonen skal få god informasjon om tiltakene.» (Intervjuobjekt 1)*

Videre påpekes det at kommunikasjonen rundt prosjektet Klimaplan 2025 har vært effektiv. Dette er grunnet formidling av ledelsen og medarbeidere som videreformidler. Intervjuobjekt 5, direktøren for Bærekraft og spesialfag, forteller også om sin kommunikasjon av Klimaplanen.

*«Harald Nikolaisen (administrerende direktør) har sitt kvarter annenhver fredag, så han informerer til hele organisasjonen der (...). I avdelingen Bærekraft og spesialfag, hadde vi en samling (...) da vi var i oppstarten av Klimaplan 2025. Da hadde vår direktør en orienteringssak om det.» (Intervjuobjekt 4)*

*«Vi har lyktes med å få de som er med i prosjektet til å informere veldig aktivt og godt ut i sine enheter. (...) Så jeg opplever nok at vi har fått mye mer, og mer effektiv, kommunikasjon rundt dette den senere tiden.» (Intervjuobjekt 3)*

*«Jeg har brukt mer energi på å formidle det eksternt, enn på å formidle det internt. (...) Den viktigste interne formidlingen for meg er i topplederteamet. At jeg er eieren av planen i ledergruppa til Statsbygg.» (Intervjuobjekt 5)*

Ledelsen i Statsbygg er også opptatt av å kommunisere endringene som gjøres for bærekraft og klima.

*«Ledelsen er glad i å snakke om dette. Administrerende direktør, og mange andre, de er veldig glade å snakke om dette.» (Intervjuobjekt 2)*

Å utarbeide bærekraftsrapporten har vært viktig for kommunikasjon med KDD.

*«Det gjør det lettere for meg å ha dialog med vårt eierdepartement om endring, forbedring av målstruktur, og få til et bedre samarbeid for å få bedre bærekraftseffekt av det vi gjør.» (Intervjuobjekt 5)*

Intervjuobjekt 3 presiserer at den interne kommunikasjonen fra ledelsen kunne vært sterkere.

*«Det er stadig informasjon om det fra toppledelsen i Statsbygg. Spesielt eksternt, både i media og på eksterne seminar og arenaer, det er et tema som ofte er tydelig på agendaen. Når det gjelder behov for endringer internt, så opplever jeg at mye av det informasjonsansvaret havner på oss som fagenhet, både prosjektledelsen i Klimaplan og fagenheten med miljøstyringsansvar. Der ønsker vi oss fortsatt mer informasjon fra ledere for de ulike forretningsområdene i Statsbygg.» (Intervjuobjekt 3)*

Intervjuobjektene har inntrykk av at informasjonen om klima og miljø når ut til den operasjonelle delen av organisasjonen, som for eksempel på byggeplassene.

*«De har jo mer fokus på handling og de praktiske tiltakene selvfølgelig, men det er jo hele grunnlaget for at vi skal oppnå målene våre. Så det føler jeg er ganske høyt løftet. Vi har et eget verktøy som de jobber med, altså for drift og vedlikehold og planlegging, hvor det er en egen miljømodul.» (Intervjuobjekt 4)*

Dette funnet kan oppsummeres som: *Statsbygg bruker intern kommunikasjon av strategien og behovet for endring, for å nå ut til alle berørte parter i organisasjonen og skape en forståelse for endringene. Det er ønske om at ledere for ulike forretningsområder i virksomheten skal ta enda mer ansvar for formidlingen.*

---

### 5.2.5 Funn 9

For å implementere klima i alle deler av virksomheten er det sentralt at barrierer som eksisterer fjernes. Intervjuobjektene forteller at det er prioriteringsutfordringer, da klimamål kan komme i konflikt med andre mål.

*«Det er et evig dilemma, at målene kan komme i konflikt med hverandre (...) Det er en utfordring at det kan være målkonflikter, da må vi gjøre prioriteringer.»*  
(Intervjuobjekt 4)

Samspillet mellom makroøkonomien og politiske prioriteringer vil påvirke midlene Statsbygg har til rådighet. De føringer staten pålegger, kan ansees som en barriere ved endringsarbeidet.

*«(...) en stor utfordring er nok at statens økonomi vil bli strammere med en befolkning som blir eldre og økte pensjonskostnader. Da kan man stå i fare for at bærekraftsløsninger blir nedprioritert i eksempelvis byggeprosjekter (...). Strammere offentlige budsjetter vil fordre at vi i mye større grad må dokumentere effekten av de pengene vi skal bruke på klima- og bærekraftiltak.»* (Intervjuobjekt 1)

Staten påvirker også hvor mye bærekraft Statsbygg kan implementere i prosjektene.

*«(...) hos oss settes budsjettene for et byggeprosjekt av Stortinget, og da er det opp til myndighetene og staten å bestemme hvor mye bærekraft man skal putte inn i et prosjekt.»* (Intervjuobjekt 1)

Videre har Statsbygg mulighet til å ønske seg høye klima- og miljømål for byggeprosjektene, men oppdragsgiverne har avgjørende beslutningsmyndighet over dette.

*«Så det er ikke en ren prioritering fra vår side, men vi gjør det i samarbeid med de vi bygger for.»* (Intervjuobjekt 5)

Når Statsbygg opptrer som byggherre i et prosjekt er det viktig for dem at usikkerheten knyttet til bærekraft behandles likt med usikkerhet knyttet til andre elementer ved bygningen. Slik at bærekraftsaspektet ikke blir nedprioritert til fordel for andre elementer. Det er et ønske om at bærekraft og økonomiske og arkitektoniske forhold likestilles.

*«(...) Vi får mer detaljerte spørsmål om hvor mye bærekraftstiltakene vil koste, enn det man gjør på en del andre fagområder. Så det er viktig for oss å klare å sortere det.»*

*Tidlig i prosjektutviklingen når modenheten en lav, må man akseptere stor usikkerhet, og den usikkerheten må behandles likt for ulike fagfelt. At det ikke blir stilt mye strengere krav til bærekraft enn det som blir gjort når det gjelder arkitektoniske elementer eller areal eller komfortelementer i bygningen, for eksempel.»*

(Intervjuobjekt 3)

Presentasjon av disse funnene leder frem til: *Statsbygg har i noen tilfeller begrenset myndighet til å foreta beslutninger, da prioriteringer i noen tilfeller gjøres på statlig nivå. Denne barrieren kan være vanskelig å påvirke. En annen barriere for klimaarbeidet kan være målkonflikter.*

### **5.2.6 Funn 10**

I forbindelse med Klimaplan 2025 har Statsbygg en rekke mål knyttet til hvert av de fem delprosjektene. Interne dokumenter om klimagassregnskap viser hvordan utviklingen for klimagassutslipp bør være de neste årene for å sikre god progresjon mot målet. Dette kan anses som en måte å skape kortsiktige seire, ettersom Statsbygg kan følge med på om utviklingen er god nok. På spørsmål om de feirer delmålene, svarer de at det er lite feiring av mindre mål, men at det for eksempel er markering ved publisering av bærekraftsrapporten.

*«Det har ikke vært så veldig mye feiring på de ulike milepælene. Og når vi har nådd målene har det ikke vært noe, nei.»* (Intervjuobjekt 1)

*«Så hvis vi lykkes med de 30 prosent kuttene innenfor dette, så vil jeg tro at det er grunnlag for en feiring.»* (Intervjuobjekt 1)

Videre forteller intervjuobjekt 2 om at avviksbehandling for å håndtere fravær av måloppnåelse når det ligger utenfor de styringsparameterne som er i planen, ikke er helt på plass. Det fortelles også at det er vanskelig å svare på hvordan de håndterer avvik i fremtiden, ettersom de ikke har kommet i mål med planen.

*«Avviksbehandlingen er nok i seg selv ikke på plass (...).»* (Intervjuobjekt 2)

Intervjuobjekt 4 forteller at det ved fravær av måloppnåelse ble iverksatt konkrete tiltak som er relatert til Klimaplan 2025.



---

*«Man gjorde en statusoppsummering og så at man lå dårlig an i forhold til målet, og så iverksatte man disse tiltakene (...).» (Intervjuobjekt 4)*

Diskusjonen leder frem til følgende funn: *Statsbygg har utarbeidet konkrete mål og milepæler, som skaper mulighet for kortsiktige seiere.*

### **5.2.7 Funn 11**

For å oppnå endringer var etablering av Klimaplanen viktig. Det presiseres at prosjektet bygger videre på endringer som har blitt implementert tidligere, og at klimagassregnskapet var en betydningsfull ny endring.

*«Klimaplan 2025 (...) er en ytterligere spissing mot klimainnsatsen av bærekraft. Jeg tenker at det har gitt oss tyngde og trøkk til å klare å få gjort enda mer innenfor akkurat klimagassutslipp.» (Intervjuobjekt 5)*

*«Det (Klimaplan 2025) bygger videre på det miljøstyringssystemet som vi har hatt på plass i mange år allerede. Hovedelementene i arbeidsformen har vært der i flere år før 2021, men det viktigste elementet som kom på plass etter det var nettopp et helhetlig klimagassregnskap for Statsbyggs virksomhet. At vi har full oversikt over hele virksomhetens utslipp.» (Intervjuobjekt 3)*

Videre omtales prosessen som stegvis, som har gjort Statsbygg gradvis bedre i stand til å arbeide med bærekraft. Viktigheten av å jobbe langsiktig og sekvensielt med endringene, og å ikke gjøre for mye på samme tid, nevnes også.

*«Så det er noen sånne steg, på steg, på steg, som hele tiden har satt oss litt bedre i stand til å jobbe bærekraftig.» (Intervjuobjekt 5)*

*«(...) at man lager en langtidsplan hvor man har sekvensielle prioriteringer (...). At du ikke prøver å få til alt på en gang. Men at man har tydelige prioriteringer og har tydelig rekkefølge på hva man skal gjøre.» (Intervjuobjekt 1)*

Ved spørsmål om hva som skal skje etter 2025, nevnes det at Statsbygg mest sannsynlig vil bygge videre på reduksjon i klimagassutslipp, med fokus på Parisavtalen med en reduksjon på 50-55 prosent. Statsbygg vil jobbe videre med endringsprosessen og fastsette flere mål.

«La oss si at vi har nådd 30 prosent i 2025, at det betyr at kanskje målet bør være 25 prosent i 2030, sånn at totalt sett vi snakker om 55 prosent mellom 2020 og 2030.»

(Intervjuobjekt 1)

Dette funnet kan oppsummeres som: *Ved utforming av nye klimaprosjekter bygger Statsbygg videre på endringer som tidligere er gjort. Utvikling av planer og nye klimatiltak skjer gradvis.*

## 5.2.8 Funn 12

Som nevnt tidligere, fortelles det at Statsbygg arbeider for en helhetlig bærekraftstilnærming. Det er bred enighet mellom intervjuobjektene om at Statsbygg kommer til å jobbe med bærekraft fremover.

«Når det er gjennomgående og gjennomsyret fokus på dette fra alle ledd, fra de over oss til samfunnet for øvrig, så gjenspeiles det også i virksomheten.» (Intervjuobjekt 1)

Over tid har klimaarbeidet i Statsbygg blitt mer systematisk. Det er fortsatt behov for endring for å integrere og forankre klimaarbeidet i hele organisasjonen, noe som er nødvendig for å få til varig endring. Dette skal de jobbe videre med fremover.

«Vi har kanskje gått fra ildsjeler til prosess, og fra prosess til strategimål. Ja, men å gå fra strategimål til skikkelig styring – der er vi ikke enda.» (Intervjuobjekt 2)

«Desto mer bærekraft er integrert som en del av virksomhetsstyringen, og ikke som siderapportering eller sidesystemer ... Det er dette alle ønsker, at det skal bli integrert nå.» (Intervjuobjekt 2)

Drøftelsen gir grunnlag for følgende funn: *Statsbygg har delvis fått til varig endring. Ettersom endringsprosessen fortsatt pågår, vil dette punktet være under kontinuerlig utvikling.*

## 5.3 Offentlig aktør

### 5.3.1 Funn 13

Når intervjuobjektene drøfter hva som er forskjeller mellom private og offentlige aktører er det enighet om at det er både fordeler og ulemper i forbindelse med klimaarbeidet.

---

*«En privat aktør, si et oljeselskap, vil ha større frihetsgrader til å prioritere klima og bærekraftsløsninger inn i prosjektene for eksempel. (...). Men samtidig så har staten større finansielle muskler, stort sett, enn private aktører.» (Intervjuobjekt 1)*

*«Private aktører vil også bruke dette i et mer omdømme-perspektiv også (...) Staten skal ikke jobbe for å forbedre omdømme, og ikke bruke penger på reklame og slike ting.» (Intervjuobjekt 1)*

*«Taksonomien, den gjelder ikke oss direkte, men det skal gjelde de private. Mange ting omfatter de private uten at de offentlige egentlig er pålagt å henge med.» (Intervjuobjekt 2)*

Hvor mye midler Statsbygg får til neste periode er usikkert, grunnet ulike regjeringer.

*«Ulike regjeringer har ulike behov og prioriteringer. Forrige regjering hadde fokus på å redusere antall ansatte i statlig sektor. Nåværende regjering har fokus på å ha færre innleide, og heller ha kompetanse in-house. Det er noen grunnleggende parametere her som gjør det vanskelig å gjøre det i riktig rekkefølge, fordi vi ikke vet hvilke midler vi har.» (Intervjuobjekt 2)*

Statsbygg opplever ulike signaler fra staten i hvilken grad klima skal prioriteres.

*«(...) Vi hører mye fra politisk nivå om at man ønsker å få stor effekt gjennom offentlige anskaffelser, men så er det ikke alltid vi kjenner igjen det fra våre oppdragsgivere gjennom departementene. Og der har vi nettopp fått konkrete signaler i oppdragsbrev, i noen tilfeller, om at vi skal legge oss på minstekrav i regelverket. Og da betyr det implisitt at vi ikke skal egentlig legge noe ekstra vekt på miljø gjennom offentlige anskaffelser, som vi egentlig er pliktige til. Så vi opplever at vi i mange tilfeller må ta en veldig stor rolle i å sikre det at de vi jobber med forstår forpliktelsene på samme måte, slik at man klarer å agere samlet sett.» (Intervjuobjekt 3).*

Statsbygg får tildelingsbrev fra KDD, og her får de krav om blant annet hvordan de skal bidra til en bærekraftig utvikling av næringen:

*«Det som styrer rapporteringen vår er tildelingsbrev fra eierdepartementet, KDD. Det er der det stilles krav til oss (...) om at det er fire hovedområder som vi skal jobbe med i henhold til vårt samfunnsoppdrag, som at vi leverer kostnadseffektive og bærekraftige*

*lokaler til staten. Og dermed skal vi vite energiforbruk på kvadratmeter, andel av byggeprosjekter som leveres i tide, og så videre.» (Intervjuobjekt 2)*

Med unntak av tildelingsbrevet fremkommer det ikke videre press og krav fra myndighetene om reduksjon av klimagassutslipp. En årsak kan være en politiske utfordringer. Likevel nevnes det at regjeringen og næringen arbeider med et samarbeid for å oppnå endringer.

*«Så jeg opplever ikke at det er noe trykk fra myndighetene, annet enn det som står i tildelingsbrevet. (...) teknisk er det nok ikke så vanskelig, men politisk er det kanskje vanskelig fordi det er målkonflikter her mellom klimaarbeid og bærekraft og investeringskostnad, kanskje? (...) Men det jobbes med det både fra regjeringen og fra næringen, med å sette krav til næringen. Det er et pågående arbeid nå som heter klimapartnerskap, som er en ambisjon fra regjeringen om å få til et samarbeid med byggenæringen for å redusere klimagassutslipp, blant annet. Så det skjer en del ting.» (Intervjuobjekt 5)*

Det nevnes også at det er ønskelig med sterkere krav fra staten.

*«I drømmescenariot er det ikke behov for interne strategimål, fordi vi har føringer ovenfra som er pålagt. (...) Drømmen er at alt er krav.» (Intervjuobjekt 2).*

Dette funnet kan oppsummeres slik: *Staten setter krav til Statsbygg. På den ene siden, har staten stor finansiell kapasitet. På den andre siden, kan dette knyttes til utfordringer rundt usikkerhet og statens prioriteringer.*

### **5.3.2 Funn 14**

Statsbygg er en stor og synlig aktør i BAE-bransjen. Det fortelles om effekten av den første bærekraftsrapporten deres på KDD og andre aktører i bransjen.

*«Det at vi gjorde det (lagde bærekraftsrapporten), og den måten å vise det fram på, har gjort at vi får mye mer oppmerksomhet på det fra våre eiere i departementet og også fra andre. Det er flere som ser at måten å jobbe med bærekraft på i Statsbygg er større, mer omfattende og gir mer effekt enn det vi har gjort tidligere og det en del andre gjør.» (Intervjuobjekt 5)*

---

Intervjuobjektene er generelt enige om at andre aktører påvirkes av det Statsbygg gjør og at Statsbygg er en rollemodell for klimaarbeid i bransjen.

*«Det opplever jeg absolutt at vi har vært innenfor mange områder for klimakrav og klima. I byggeprosjekt så har vi vært en rollemodell og vært med på å utvikle bransjen over mange år, tiår.»* (Intervjuobjekt 3)

*«Jeg opplever at vi er veldig synlig i samfunnet generelt med store byggeprosjekter, viktige synlige eiendommer, og da får vi oppmerksomhet, både positiv og negativ. Så vi må være vårt ansvar bevisst.»* (Intervjuobjekt 4)

Statsbygg har lang historikk med klimaarbeid, og har blant annet god kunnskap om bruk av GHG-protokollen. Statsbygg er interessert i å dele denne kunnskapen med andre og holdt nylig en presentasjon for et nettverk med europeiske statlige byggherrer og eiendomsforvaltere, kalt PuRE-Net. Denne kunnskapsdelingen og fokuset på kommunikasjon med andre aktører styrker deres posisjon som rollemodell innenfor feltet.

*«Jeg og «intervjuobjekt 3» (...), vi skal holde foredrag om å bruke GHG som et strategisk planleggingsverktøy fremover, ikke bare som et historisk rapporteringsverktøy.»* (Intervjuobjekt 2)

Selv om Statsbygg er en rollemodell, er de ikke alltid foran og bedre enn alle andre aktører når det gjelder resultater av klimaarbeidet. Årsaker som nevnes til dette er at de kan få beskjed om å legge seg på minstekrav i regelverk, eller at noen krav kun blir stilt til private aktører. Når man må legge seg på minstekrav, blir det utfordrende å ligge langt fremme på bærekraft.

*«Bør vi som statens rådgiver, eiendomsforvalter og byggherre, gå foran? Absolutt, når det gjelder klimamål og klimaarbeid. Går vi foran? Jeg vil si at når det gjelder resultater er det ikke alltid vi er foran (...).»* (Intervjuobjekt 2)

*«Men så er det litt under press nå. Opplevde nettopp at det er noen prosjekter hvor jeg har fått tydelig beskjed fra oppdragsgiver at vi skal legge oss på minstekrav i TEK17, da er det noen saker hvor det bildet blir utfordret litt. At vi ikke går i front, men at vi heller blir en etterløper.»* (Intervjuobjekt 3)

Sitatene ovenfor gir det siste funnet: *Statsbygg har posisjon som en rollemodell for klimaarbeid i BAE-bransjen, men det er delvis usikkert om Statsbygg oppfyller denne posisjonen godt nok.*

## 5.4 Oppsummering av funn

Tema	Funn
<b>Implementering av klimaarbeid</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statsbygg fokuserer på bærekraft, og har fokus på å arbeide systematisk ved å blant annet publisere bærekraftsrapporter, bruke miljøledelsessystemer og fordele ansvaret mellom avdelinger.</li> <li>2. Tradisjonelt har Statsbygg fokusert mest på klimadimensjonen av bærekraft, men jobber nå med en helhetlig tilnærming til bærekraft. Klima er et prioritert tiltaksområde i 2022-2023.</li> <li>3. Statsbygg har tydelige mål for klima på ulike nivåer, og utviklingen måles ved bruk av indikatorer og ved klimagassregnskap i henhold til GHG-protokollen.</li> <li>4. For å oppnå klimamålene har Statsbygg implementert flere aktiviteter, som krav til leverandører, prioriteringer, kontroller på byggeplasser og diverse driftstiltak.</li> </ol>
<b>Endringsprosess</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Statsbygg har en felles forståelse i virksomheten for at endring haster. Denne forståelsen baserer seg i stor grad på en konsensus i samfunnet.</li> <li>6. Statsbygg har etablert en veiledende koalisjon, men den ble ikke opprettet i startfasen av endringsarbeidet.</li> <li>7. Statsbygg har ikke formulert en konkret visjon for klimaarbeidet, men de har tydelige mål og en strategi.</li> <li>8. Statsbygg bruker intern kommunikasjon av strategien og behovet for endring, for å nå ut til alle berørte parter i organisasjonen og skape en forståelse for endringene. Det er ønske om at ledere for ulike forretningsområder i virksomheten skal ta enda mer ansvar for formidlingen.</li> <li>9. Statsbygg har i noen tilfeller begrenset myndighet til å foreta beslutninger, da prioriteringer i noen tilfeller gjøres på statlig nivå. Denne barrieren kan være vanskelig å påvirke. En annen barriere for klimaarbeidet er målkonflikter.</li> <li>10. Statsbygg har utarbeidet konkrete mål og milepæler, som skaper mulighet for kortsiktige seiere.</li> </ol>

---

	<p>11. Ved utforming av nye klimaprosjekter bygger Statsbygg videre på endringer som tidligere er gjort. Utvikling av planer og nye tiltak skjer gradvis.</p> <p>12. Statsbygg har delvis fått til varig endring. Ettersom endringsprosessen fortsatt pågår, vil dette punktet være under kontinuerlig utvikling.</p>
<b>Offentlig aktør</b>	<p>13. Staten setter krav til Statsbygg. På den ene siden, har staten stor finansiell kapasitet. På den andre siden, kan dette knyttes til utfordringer rundt usikkerhet og statens prioriteringer.</p> <p>14. Statsbygg har posisjon som en rollemodell for klimaarbeid i BAE-bransjen, men det er delvis usikkert om Statsbygg oppfyller denne posisjonen godt nok.</p>

---

*Tabell 4: Oppsummering av funn*

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fra kapittel 5 diskuteres i lys av litteraturen presentert i kapittel 2. Kapitlets formål er å drøfte studiens problemstilling «Hvordan implementerer offentlige virksomheter endringsprosesser for å nå sine klimamål?». Først undersøkes det i delkapittel 6.1 hvordan Statsbygg implementerer klimaarbeid i virksomheten og hvordan aktiviteter bidrar til oppnåelse av klimamål. I delkapittel 6.2 drøftes det hvordan Statsbygg over tid arbeider med klimaarbeidet gjennom endringsprosesser. Samtidig knyttes disse aspektene sammen med Statsbygg sin rolle som offentlig aktør.

### 6.1 Hvordan overføres klimamål til konkrete aktiviteter i virksomheten?

I denne delen av utredningen diskuteres utgangspunktet for å gjøre endringer rundt klimaarbeidet, som en del av det grønne skiftet. Det drøftes hvordan Statsbygg arbeider med klima i lys av forskning knyttet til bærekraftige virksomheter.

#### 6.1.1 Klimaarbeid på et overordnet nivå

Bærekraft er et bredt begrep som kan ha ulik betydning, ifølge Bini og Bellucci (2019). Funn 1 viser at Statsbygg forholder seg til Brundtlands-kommisjonens definisjon for bærekraft. Intervjuobjektene har en klar oppfatning av hva bærekraft betyr for Statsbygg, noe foreliggende forskning trekker frem som viktig for å implementere bærekraft i virksomhetens prosesser (Adams & Frost, 2008). Etter Clarksons modell (1995), gjengitt i Bini og Bellucci (2019), virker det som Statsbygg har en «imøtekommende tilnærming» til bærekraft. De har kommet langt med bærekraftsarbeidet, ved å jobbe systematisk, akseptere behovet for bærekraft og implementere spesifikke aktiviteter, noe som fremheves i funn 1 og 4. Statsbygg har en vei å gå videre når det gjelder å oppnå en «proaktiv tilnærming» der bærekraft anses som en forretningsmulighet. Det skyldes blant annet utfordringer med å balansere dimensjonene av bærekraft, ettersom funn 13 og 14 viser at økonomiske hensyn blir prioritert foran klimatiltak i noen tilfeller. Dimensjonen knyttet til klima og miljø har tidligere vært tyngst vektlagt i Statsbygg, men dette er i endring, som funn 2 viser. Statsbyggs bærekraftsrapport kan ha bidratt til et mer helhetlig fokus på bærekraft. Her har de valgt ut hvilke av FNs bærekraftsmålene de kan ha mest påvirkning på, og disse er basert på de tre dimensjonene av bærekraft.



---

Studien vår indikerer at Statsbygg har utformet virksomheten på en måte som er sammenfallende med forskning. Når det gjelder organisatorisk struktur, som ett organisatorisk kjennetegn presentert av Jørgensen og Pedersen (2018), viser funn 1 at Statsbygg har en tydelig fordeling av ansvar for klimaarbeidet. Fagkompetansen ligger i avdelingen Bærekraft og spesialfag blant annet med underavdelingen Miljø og klima, mens avdelingen Økonomi og virksomhetsstyring arbeider med det overordnede perspektivet, lager strategier og følger med på utviklingen. Dette viser en bred ansvarsfordeling. I tillegg til delegering av ansvar, har Statsbygg fokus på samarbeid mellom avdelinger. Klimaplan-prosjektet består primært av medarbeidere fra avdelingene Bærekraft og spesialfag og Økonomi og virksomhetsstyring. Statsbygg har også opprettet en egen lederstilling, en direktør for Bærekraft og spesialfag, med hovedansvar for bærekraftsarbeidet.

Funnene gir delvis tilstrekkelig informasjon om brobyggere til omgivelsene, som er et annet organisatorisk kjennetegn (Jørgensen & Pedersen, 2018). Det nevnes at ledelsen er opptatt av å kommunisere bærekraftsarbeidet eksternt. Medarbeidere deltar i kunnskapsdeling gjennom å holde foredrag om GHG-protokollen. I tillegg betegnes noen medarbeidere som «ildsjeler», som det kan tenkes har bidratt til god kommunikasjon av temaet innad i virksomheten. Det bør også nevnes at bærekraftsrapporten bidrar til eksternt kommunikasjon, oppmerksomhet og dermed brobygging til KDD og andre aktører i bransjen.

### **6.1.2 Styringsverktøy**

Utredningen finner at Statsbygg bruker flere ulike styringsverktøy for å oppnå klimaeffekter, herunder målsetting, indikatorer, standarder, bærekraftsrapport og klimagassregnskap med prognoser. Klimamålet om å redusere klimagassutslipp med 30 prosent i 2025 sammenlignet med 2020, oppfyller flere av kriteriene nevnt av McKinsey (Bonini & Swartz, 2014). Målet er spesifikt, ambisiøst og målbart mot et referansetall. Videre trekker studien av McKinsey (Bonini & Swartz, 2014) frem viktigheten av langsiktige mål som er integrert i strategien. Nåværende strategiperiode med tilhørende klimamål har en varighet på fem år, noe som viser en nokså langsiktig tankegang. Funn 3 viser Statsbyggs aktive bruk av indikatorer for å måle prestasjonene og utviklingen deres, noe som samsvarer med det organisatorisk kjennetegnet om måling hos Jørgensen og Pedersen (2018). Indikatoren som brukes er klimagassutslipp i form av CO<sub>2</sub>-ekvivalenter. Ettersom klimagassutslipp er et velkjent begrep, er det en indikator som er lett å forstå av medarbeidere på alle nivåer i virksomheten. Det samsvarer med krav for indikatorer gitt av Parmenter (2015). Forskning av Keeble et al. (2003) trekker frem

betydningen av indikatorer som gir konstruktiv dialog mellom ulike nivåer av virksomheten og ulike funksjoner. Funn 1 viser at det vektlegges samarbeid mellom avdelinger og oppfølging, og det er mulig dette forenkles ved hjelp av forståelige indikatorer. Foreliggende forskning peker på at indikatorer kan spille en betydningsfull rolle i å omgjøre mål til virkelighet (Popova & Sharpanskykh, 2010), og dette vises hos Statsbygg. Det fjerde organisatoriske kjennetegnet av Jørgensen og Pedersen (2018) er insentiver, noe som ikke undersøkes i vår studie.

Statsbygg benytter anerkjente standarder for klima, som GRI-standardene, ISO 14 001 og GHG-protokollen, som gjengitt i funn 1. Standardene bidrar til kvalitetssikring av Statsbyggs rapporterte informasjon og interne styring. I samsvar med forskning (Hedberg & Von Malmborg, 2003), er GRI passende for Statsbygg å ta i bruk for bærekraftsrapporteringen, ettersom de har erfaring med ISO 14 001. I tillegg viser Hedberg og Von Malmborg (2003) at bruk av GRI kan forbedre intern kommunikasjon mellom avdelinger som ikke kommuniserer vanligvis. Dette er nyttig for Statsbygg, som samarbeider om klimaarbeidet på tvers av avdelinger.

Statsbygg er opptatt av å bruke bærekraftsrapporten som et styringsverktøy for å sikre at de har en god utvikling, og ikke kun for å fremlegge informasjon eksternt, som vist i funn 1. Dette er i tråd med Pérez-López et al. (2015), som viser til at interne motiver av bærekraftsrapportering kan være identifisering av strategiske muligheter og implementering av strategi. At bærekraftsrapporten til Statsbygg i stor grad har interne motiver minsker sannsynligheten for grønnvasking (Pérez-López et al., 2015). Videre bør det nevnes at faren for grønnvasking også minskes av at Statsbygg er transparente på bærekraftsprestasjonene i bærekraftsrapporten, også de negative, og at Statsbygg ikke er redd for ærlighet. De skriver åpent om forbedringspotensial på visse områder og om for eksempel prognoser for klimagassutslipp som viser svak utvikling. Til tross for disse styrkene, er det naturlig å trekke frem at bærekraftsrapporten ikke er kontrollert av revisorer og mangler denne kvalitetssikringen.

Et interessant funn er at Statsbygg igangsatte et systematisk arbeid med kartlegging av klimagassutslipp gjennom GHG-protokollen, noe som hadde stor betydning for å oppdage hvordan de lå an i forhold til målene. Følgelig, er det svært viktig å ha fokus på å utarbeide klimagassregnskap med prognoser for å arbeide med evaluering av fremgang og tiltak. I tråd med studien av McKinsey (Bonini & Swartz, 2014), har Statsbygg gjort et tydelig

---

prioriteringsarbeid for å implementere klima i virksomheten. For det første, har Statsbygg valgt ut klimaarbeid som et prioritert strategiområde i 2022 til 2023 kalt Klimaplan 2025. For det andre, har de innad i Klimaplan-prosjektet valgt fem prioriterte tiltaksområder. Dette har gjort Statsbygg i stand til å spisse innsatsen og gitt økt gjennomslagskraft.

### 6.1.3 Klimakrav til verdikjeden

Statsbygg er en sentral aktør i BAE-bransjen og fungerer som en rollemodell, som vist i funn 14. Dermed er fokuset deres på å ha en klimavennlig verdikjede betydningsfullt for å få ned de totale utslippene i BAE-bransjen, og de har grunnlag for å kunne påvirke bransjen ved å stille krav til aktørene rundt seg. Gjennom funn 4 kommer det frem at Statsbygg er opptatt av å stille klimakrav knyttet til aktørene i verdikjeden sin, både i anskaffelsesprosesser og hos entreprenører. Det viser at de er bevisst ansvaret sitt og tar det på alvor, noe aktørene rundt dem gir tilbakemelding om. Effektive samarbeid mellom aktører i byggeprosjekter nevnes av World Economic Forum som en viktig faktor for endringer mot en klimanøytral byggebransje (Oostrom, 2022).

Funnene viser at indirekte klimagassutslipp er en stor del av Statsbyggs totale utslipp. Det skyldes at mye av Statsbyggs arbeid preges av eksterne entreprenører i byggeprosjekter, leverandører i anskaffelsesprosesser, og andre aktører i verdikjeden. Funn 1 viser at Statsbygg får oversikt over de indirekte utslippene gjennom å frivillig inkludere scope 3 i GHG-protokollen. Det viser et helhetlig perspektiv at Statsbygg både stiller krav til aktørene som skaper de indirekte utslippene og rapporterer det i sitt eget klimagassregnskap. Samtidig bør det nevnes at scope 3 i GHG-protokollen har blitt kritisert av Kaplan og Ramanna (2021), blant annet tilknyttet usikkerheten til disse målingene. Gjennom funn 1 trekker et intervjuobjekt derimot frem viktigheten av å inkludere scope 3 for å oppnå en omfattende effekt på klimautslipp, til tross usikkerheten. Dermed finner utredningen motstridende holdninger til Kaplan og Ramanna (2021) hos Statsbygg.

## 6.2 Hvordan endres aktiviteter for klimaarbeidet over tid?

Ifølge endringsteori er det en rekke faktorer som er avgjørende for om en virksomhet klarer å implementere endringer gjennom en endringsprosess. I denne delen av utredningen drøftes prosessene Statsbygg implementerer for å oppnå målet om å redusere klimagassutslipp, herunder hvordan endringer innføres gjennom aktiviteter og formidling i virksomheten. Her

benyttes Kotters åttestegs modell for endring (1996). Endringsagenter og deres rolle i arbeidet vil også bli diskutert.

### **6.2.1 Klimaarbeidet i perspektiv av Kotters åttestegs modell**

Kotters trinn 1 omhandler følelse av at noe haster. Konsensus om at endring haster i Statsbyggs klimaarbeid kommer i stor grad fra dagens situasjon i samfunnet, noe funn 5 viser. Det er en felles enighet om at samfunnet er midt i en klimakrise som krever at tiltak iverksettes. Videre oppfattes det gjennom funn 13 at offentlige virksomheter har mindre behov for fokus på omdømme og konkurransefortrinn i markedet, noe som på den andre siden kan skape mindre følelse om at det haster med endring.

Videre finner utredningen at medarbeiderne i prosjektgruppen for Klimaplan fungerer som en veiledende koalisjon, omtalt i funn 6. Gruppen har delvis myndighet til å påvirke resten av Statsbygg, og bidrar til formidling av klimaarbeidet til resten av virksomheten. Ledergruppen har myndighet til å foreta beslutninger, videre er det delvis uklart hvor stor påvirkning prosjektgruppen har på beslutninger. Det bør nevnes at den veiledende koalisjonen ikke ble opprettet i startfasen av endringsarbeidet. Det poengteres også at i en verden hvor det skjer mange endringer er teamarbeid viktig (Kotter, 1996, s. 171-172).

Ifølge Kotters modell er det viktig at virksomheten har utarbeidet en visjon og strategi. Statsbygg har en tydelig strategi og klare mål. Derimot er det ikke utarbeidet en konkret visjon som informantene har kjennskap til. Videre viser funn 7 at planen utover den femårige strategiperioden ikke kommer tydelig frem. Det kan derfor være en utfordring for Statsbygg å drive endringsarbeidet mot det grønne skiftet videre. På den andre siden kan man diskutere om en visjon knyttet til klimaarbeid er nødvendig, ettersom man kan anse det å stoppe klimakrisen som en visjon i seg selv. Forståelsen for at tiltak må gjøres og konsensus rundt behovet er etablert, vist i funn 5. Kritikken av Kotters modell har handlet om at visjonens rolle i endringsarbeidet har tatt for stor plass (Appelbaum et al., 2012). Samtidig har annen forskning vist at en veldefinert visjon og strategi for kan være viktig. På grunn av samfunnets formidling av klimakrisen, der det er en konsensus om at handling kreves og målet er å begrense den globale oppvarmingen, argumenteres det for at en visjon ikke kan ansees som like viktig i endringsprosesser for klima.

Ettersom Statsbygg ikke har formulert en tydelig visjon for klimaarbeidet kan man ikke diskutere hvordan kommunikasjonen av den konkrete visjonen skjer. Likevel kan

---

kommunikasjonen av strategien og selve klimaarbeidet diskuteres. Fra funn 8 kommer det frem at informasjonsansvaret for endringsarbeidet i stor grad havner på fagenhetene, altså medarbeiderne i Klimaplan-prosjektet og avdelingene med miljøstyringsansvar. Prosjektgruppen står for formidlingen av klimaarbeidet ut til sine egne avdelinger. Det er et ønske om at ledere for de ulike forretningsområdene i Statsbygg skal ta mer ansvar for kommunikasjon internt av endringsarbeidet, på slik måte at lederne setter temaet tydelig på agendaen. Fra ledelsen sitt perspektiv er den viktigste formidlingen internt i toppledergruppen, og at informasjonen på slik måte deles til alle avdelinger. Kotter (1996) påpeker viktigheten av at virksomheten har en felles forståelse for dens mål og retning. Derfor vil det at lederne i Statsbygg tar tydeligere ansvar for intern kommunikasjonen av klimaarbeidet og behovet for endring, gjennom ulike kanaler og møter, kunne bidra til en økt felles forståelse i virksomheten.

Funn 9 viser at det er en rekke barrierer for å få til endringsarbeidet. Ett stort hinder er begrensede ressurser i form av kapital. Regjeringen utformer statsbudsjettet og tildeler midler som skal øremerkes til en rekke aktiviteter i Statsbygg. Prioriteringer og behov som Statsbygg selv identifiserer, kan dermed ikke alltid prioriteres i praksis. Det gjør også at de i lavere grad kan styre ansattes atferd og gi dem makt til å prioritere bærekraft og klimaarbeid, noe både Kotter (1996) og Jørgensen og Pedersen (2018) fremhever som betydningsfullt. På mange måter omtaler Statsbygg rollen som offentlig aktør som en utfordring, da føringerne som legges på virksomheten ikke alltid samsvarer med interne ønsker om å få til en rekke klimaaktiviteter.

Videre finner utredningen en barriere i form av svake statlig krav. På grunn av dette erfarer Statsbygg at økonomiske hensyn kan gå foran klimatiltak i noen tilfeller, og det er ikke konsistent med å være en rollemodell. Funnene trekker i retning av at tydelige og utfyllende krav fra staten kan være svært viktig for å få klima som en prioritet. Statsbygg opplever at føringer som kommer fra eksterne faktorer gjør det enklere å gjennomføre endringene, i tråd med Barnett og Carroll (1995). Det nevnes i funn 13 at strengere krav ses på som et drømmescenario. Sterke statlige insentiver trekkes også frem av World Economic Forum som betydningsfulle for å skape en raskere endring mot lavere klimagassutslipp i BAE-bransjen (Oostrom, 2022). På slik måte vil det når Statsbygg blir bedt om å legge seg på minstekravet fra oppdragsgiver, likevel gi gevinster for klimaet, fordi minstekravet ligger høyt. Det kan være utfordrende å få minstekravene strenge nok, muligens grunnet politiske årsaker. Samtidig bør det påpekes at regulatoriske krav en ekstern, ikke-markedsmessig driver med potensiale til å øke sannsynligheten for grønnvasking, ifølge Delmas og Burbano (2011). Videre finner

utredningen at direktøren for Bærekraft og spesialfag ikke opplever ytterligere press fra myndighetene om endringer mot bærekraftig utvikling, utover de føringer som fremkommer i tildelingsbrevet. Det er et overraskende funn at staten ikke legger større press på en stor, statlig aktør, med tanke på Norges mål om å redusere klimagassutslipp. Rollene og maktforholdet som eksisterer mellom staten og Statsbygg er på kort sikt svært vanskelig å fjerne. Samtidig utvikles det samarbeid, som et klimapartnerskap mellom staten og tre næringer (Regjeringen, 2023).

I funn 10 fremkommer det at Statsbygg har utarbeidet konkrete mål og milepæler, og dette skaper mulighet for kortsiktige seiere, i tråd med Kotter (1996). Likevel, foretar ikke Statsbygg store feiringer av milepæler eller annen måloppnåelse, og dette er ikke i tråd med teori fra Kotter (1996) og Jacobsen (2018). På den ene siden kan dette være negativt, fordi det da ikke benyttes momentum for å motivere til videre endring. Likevel, på den andre siden er det positivt, fordi det å feire og erklære et mål for oppnådd kan medføre redusert innsats videre, altså fjerne momentum.

Når det gjelder Kotters trinn 7, viser utredningen at prosessen med klimaarbeidet har skjedd stegvis. Det har vært en kontinuerlig forbedring av Statsbyggs evne til å arbeide med klima og bærekraft generelt. Fra dybdeintervjuene fremkommer det at de ikke anser klimaarbeidet som ferdig innen 2030, men at dette er starten på en lang modningsprosess. Videre indikerer dette at Statsbygg innehar en mer dynamisk tilnærming til endringsprosessen, og samtidig innehar en mentalitet som bygger opp under momentum for videre endring, noe som er knyttet til funn 11.

Det siste steget i Kotters modell, institusjonalisere og få til varig endring, kan ikke avgjøres da endringsprosessen ikke er fullført. Ifølge Domingues et al. (2019) vil bærekraftsrapportering kunne bidra organisasjonsendring og påvirke organisasjonskulturen. Om rapporteringen til Statsbygg bidrar til å forankre endringene i alle ledd av virksomheten, og på den måten endre kulturen, vil man finne ut av i retrospekt av Klimaplan 2025. I lys av forskning rundt multiple endringer, vil Statsbygg sin evne til å håndtere en destabilisert tilstand over tid være avgjørende for institusjonaliseringen av endringsarbeidet (Meyer og Stensaker, 2005). Videre er endringsagenters rolle i arbeidet og hvordan de har bidratt til tolkning og håndtering av endringsinitiativene, av betydning for varig endring (Haueng & Stensaker, 2016; Rydland, 2017; Stensaker 2020). Det kan derfor ikke konkludere på bakgrunn av denne studien om Statsbygg har lyktes med endringsprosessen. Likevel er det relevant å diskutere

---

om iverksatte tiltak kan ha potensiale til å påvirke kulturen. Dette kan være tilfelle, da helheten i klimagassregnskapet og bærekraftsrapporteringen er forankret i mange deler av virksomheten.

## 6.2.2 Endringsagenter og endringsperspektiver

Fra forskning av Rydland (2020) er endringsagenter svært sentrale i å tolke og videreformidle endringsarbeidet til sin avdeling. Funnene samsvarer med både det sosialkonstruktivistiske perspektivet og det rasjonelle funksjonalistiske perspektivet (Rydland, 2020). Ifølge det sosialkonstruktivistiske perspektivet kan flere aktører være endringsagenter. Funnene viser at ulike medarbeidere, benevnt som «ildsjeler», har vært viktige i startfasen av Statsbygg sitt klimaarbeid. Bruken av «ildsjeler» tolkes som endringsagenter. Implementeringen av endringsarbeidet omtales som en utvikling som har gått «fra ildsjeler til prosess, fra prosess til strategimål (...)» Endringsagentene hadde tidligere en sentral rolle i endringsarbeidet, men har i dag fått mindre plass i virksomheten grunnet tydeligere mål og strategi for endringen. Det fremkommer i funn 6 at Statsbygg har etablert en veiledende koalisjon. Deltakerne i koalisjonen anses som endringsagenter, fordi de er med på å drive klimaarbeidet videre og kommunisere internt til resten av virksomheten.

I det rasjonelle funksjonalistiske perspektivet er endring sett på som en mekanisk prosess, og virksomheten er et justerbart redskap som består av innbyrdes sammenhengende enheter (Rydland, 2020). Her er de viktigste endringsagentene toppledere og eksterne konsulenter, noe som gir styring ovenfra og ned. Intervjuobjektene forteller at ledergruppen foretar de fleste beslutninger, og at føringene for både prioriteringer og fokusområder, kommer direkte fra departementene. Dette gir et tydelig bilde av hvordan beslutningsprosessene er strukturert. Denne strukturen er vanskelig å endre, fordi rollen til Statsbygg omhandler å være forvalter, rådgiver og byggherre på vegne av staten. Ifølge Rydland (2020) vil mange toppledere som implementerer endringsprosesser på denne måten oppleve at de ikke lykkes med endringene. Utredningens funn er noe motstridende fra Rydlands (2020) forskning, da Statsbygg opplever at de lykkes med endringsprosessene på tross av styring ovenfra. Dette kan imidlertid være noe grunnet at Statsbygg er en offentlig aktør noe endringslitteraturen ikke nødvendigvis hensyntar.

Utredningen vil argumentere for at Statsbygg i størst grad er preget av det rasjonelle funksjonalistiske perspektivet, fordi de har en formell struktur og styring ovenfra gjennom

staten. Rydland (2020) viser til forskning fra Sull et al. (2015), om at årsaken til at endringsprosessene i virksomheter styrt etter det rasjonelle funksjonalistiske perspektivet ikke lykkes, kan være dårlig samarbeid mellom enheter. Funnene viser at Statsbygg opplever at de agerer samlet og at det ikke oppleves som vanskelig å få med hele virksomheten. Det skyldes en felles enighet omkring behovet for endring. Samarbeid mellom avdelinger oppleves som godt i Statsbygg, noe som også her viser motstridende funn til Rydland (2020) sin forskning. Funn 1 viser at Statsbygg har samarbeidsarenaer knyttet til miljøstyringen, der en kontaktperson fra hver avdeling deltar i møter for å bidra til å forbedre styringssystemer. På denne måten kan organiseringen bidra til at virksomheten øker sin felles forståelse for at klimaarbeidet er nødvendig.

Rydland (2020) argumenterer for at toppstyrte strukturelle prosesser kan kombineres med tilrettelegging for meningsdannende prosesser mellom ledere og ansatte. Dette kan Statsbygg hensynta videre i prosessen med implementering av endringsarbeidet, da ledere på ulike måter kan kombinere den toppstyrte Klimaplanen og strategimålene med meningsdannede prosesser på lavere nivå i organisasjonen. Ifølge Rydland (2020) kan en øke sannsynligheten for å lykkes med endringsarbeidet dersom man hensyntar de ulike endringsperspektivene.

Forskning fra Weick og Quinn (1999) viser at endring ikke bør ansees som en lineær bevegelse, noe som er relevant for Statsbygg å ta i betraktning. Måloppnåelse eller fravær av måloppnåelse kan ansees som starten på en ny spiral av undersøkelse, handling, tilbakefall, og så videre. Meyer og Stensaker (2005) forslår en løsning der multiple endringer er utgangspunktet, og derfra undersøker man hvordan virksomheten kan håndtere multiple endringer bedre. Her oppnår man sterkere fokus på langsiktig tenking, noe Statsbygg kan benytte videre i endringsarbeidet med den grønne omstillingen. Funnene viser at endringer tilknyttet klimaarbeidet skjer samtidig som andre endringer, for eksempel utarbeidelse av en helhetlig bærekraftsrapport. Dette får frem viktigheten av å ha kapasitet til flere endringsprosesser samtidig.



---

## 7. Konklusjon

I utredningens siste kapittel vil problemstillingen besvares i 7.1, noe som gir grunnlag for en revidert forskningsmodell som presenteres i henholdsvis 7.2. Avslutningsvis blir begrensninger lagt frem i 7.3 og videre forskning blir diskutert i 7.4.

### 7.1 Besvarelse av problemstilling

Det grønne skiftet i virksomheter vil kreve betydelige endringer (Köhler et al., 2019). Å studere overgangen til bærekraftige virksomheter er et relativt nytt forskningsområde, med behov for mer kunnskap om hvordan denne prosessen skjer og hvilke faktorer som påvirker endringen (Köhler et al., 2019). Videre er det mangel på forskning på bærekraftsrapportering, samt rundt sammenhengen mellom endringsprosesser og bruk av klimagassregnskap til styring (Domingues et al., 2017; Arroyo, 2012). Etersom BAE-bransjen står for 15-16 prosent av klimagassutslippene i Norge, har det stor betydning at sentrale aktører går foran og leder denne bransjen i en mer bærekraftig retning (Asplan Viak, 2019). Formålet med denne utredningen har derfor vært å undersøke klimaarbeid i en sentral virksomhet gjennom følgende problemstilling:

*Hvordan implementerer offentlige virksomheter endringsprosesser for å nå sine klimamål?*

Det første forskningsspørsmålet som ble diskutert var «Hvordan overføres klimamål til konkrete aktiviteter i virksomheten?» Funnene viser at Statsbygg har gått fra et klimafokus til et bredere fokus på bærekraft, der alle dimensjonene ivaretas. Klimamålet om «30 prosent reduksjon av klimagassutslipp i 2025 sammenlignet med 2020» og indikatoren CO<sub>2</sub>-ekvivalenter oppfyller flere av kriteriene fra foreliggende forskning om mål og indikatorer (Bonini & Swartz, 2014; Jørgensen & Pedersen, 2018, Parmenter, 2015). Dette tolkes således som et godt utgangspunkt for en endringsprosess. Videre kommer det frem at det var utarbeidelsen av et helhetlig og detaljert klimagassregnskap for hele Statsbygg som fanget opp en for svak utvikling for klimamålet om reduserte klimagassutslipp. Dette viser viktigheten av prognoser med gode målinger av utvikling og fremgang. GHG-protokollen ble brukt til beregning og rapportering, noe som bidro til et systematisk arbeid med klimagassregnskapet. Et overraskende funn var den store betydningen bærekraftsrapporten deres hadde for endringsprosessen som internt styringsverktøy.

Funnene viser også at Statsbygg er opptatt av å inkludere indirekte utslippene i scope 3 i klimagassregnskapet. Selv om dette har blitt kritisert (Kaplan & Ramanna, 2021), virker det hensiktsmessig at Statsbygg inkluderer scope 3, fordi en stor andel av utslippene deres er indirekte utslipp. I tillegg er Statsbygg en dominerende aktør i bransjen med mulighet til å stille krav som virksomheter i verdikjeden deres må rette seg etter, noe som kan trekke hele BAE-bransjen i en mer klimavennlig retning. Videre styrker disse kravene posisjonen Statsbygg har som rollemodell i BAE-bransjen.

Ettersom Statsbygg er en offentlig virksomhet, påvirker staten hvordan Statsbygg kan arbeide med klima. Det er uforventet å finne at Statsbygg ikke i stor grad opplever press fra staten til å gjøre bærekraftige endringer gitt klimakrisen samfunnet befinner seg i. Det er ønskelig med sterkere klimakrav fra staten, for å få oppnå større effekt. I visse tilfeller kan de bli bedt om å legge seg på minstekravet av TEK17, og da er det ønskelig at minstekravet er høyere. Lover og krav fra staten er en faktor som indirekte driver endringsprosessen gjennom å fjerne barrierer for klimatiltak.

Det andre forskningsspørsmålet som ble diskutert var «Hvordan endres aktiviteter for klimaarbeid over tid?» Her ble Kotters åttestegs modell (1996) brukt som struktur for å drøfte endringsprosessen. Statsbygg har ikke selv etablert en antagelse om at endring haster, ettersom dette kommer naturlig av klimakrisen. Funnene tilsier at det eksisterer en veiledende koalisjon, i tråd med Kotter (1996). Endringsagenter hadde tidligere større betydning for å igangsette endringer, men i dag er midlertidig igangsetting av slike endringsprosesser preget av systematikk. Prosjektmedarbeidere i Klimaplanen anses som endringsagenter, som påvirker arbeidet gjennom å være en veiledende koalisjon.

Utredningen finner overraskende nok at Statsbygg ikke bruker en visjon for endringsarbeidet. Dette kan skyldes at behov for en visjon er mindre til stede for klimaarbeid, ettersom klimakrisen kan fungere som en tydelig nok visjon. I tillegg kan statens føringer til Statsbygg minske behovet for en visjon. Intern kommunikasjon av endringen skjer i stor grad gjennom prosjektmedarbeidere som formidler til resten av virksomheten. Imidlertid, viser funnene et ønske om at lederne i Statsbygg tar tydeligere ansvar for denne kommunikasjonen internt.

Utredningen finner barrierer for endringen tilknyttet Statsbyggs rolle som offentlig aktør med begrenset budsjett og statlige føringer. Denne barrieren er vanskelig for Statsbygg å fjerne.

---

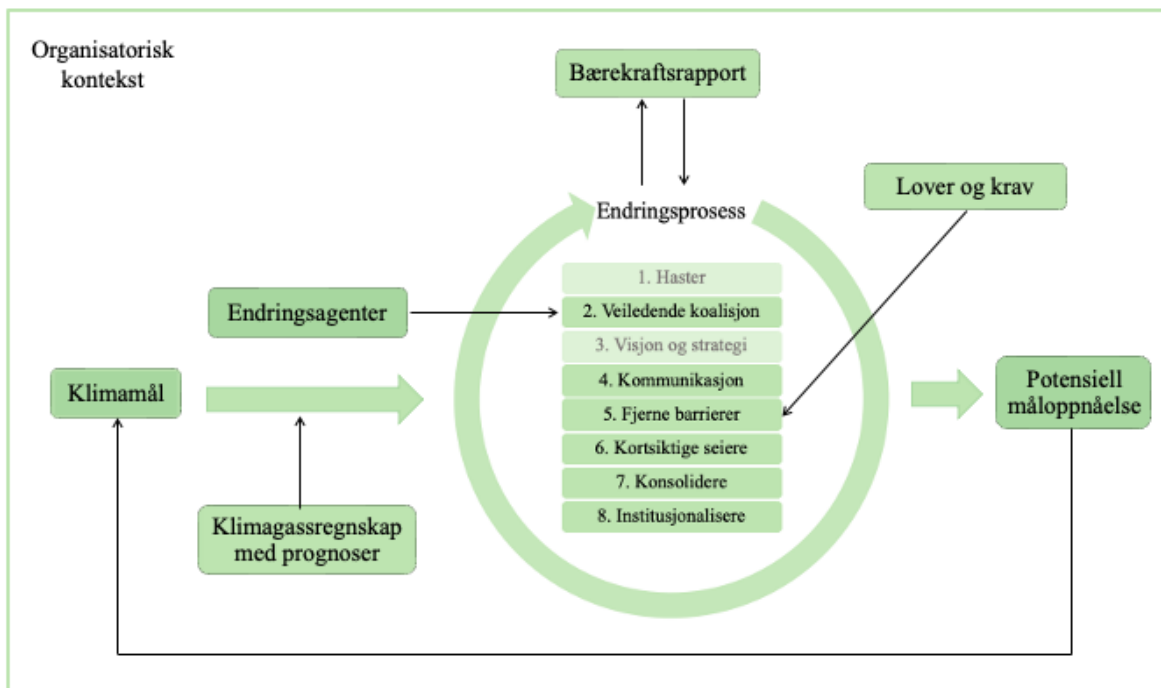
Samtidig finner utredningen at statens finansielle kapasitet kan ha positive konsekvenser for klimaarbeidet.

Når det kommer til kortsiktige seiere, avdekkes det bruk av delmål med prognoser som verktøy for å skape kortsiktige seiere. Funnene viser mangel på feiring av måloppnåelse underveis, noe som muligens kan være et forbedringspotensial hos Statsbygg. Når det gjelder konsolidering, anser Statsbygg arbeidet som en modningsprosess. De bygger videre på tidligere endringer og planlegger å fortsette arbeidet i fremtiden. Ettersom strategiperioden 2021-2025 ikke er ferdig og potensiell måloppnåelse ligger i fremtiden, har ikke utredningen muligheten til å konkludere hvorvidt Statsbygg oppnår varig endring.

Det bør nevnes at Kotter (1996) i stor grad studerte private virksomheter, og funnene viser et behov for å tilpasse modell til offentlige virksomheter. Det samme gjelder endringer tilknyttet klima, ettersom dette ikke har blitt studert av Kotter. Utredningen finner at noen av trinnene er mindre viktig i Statsbyggs endringsprosess mot oppnåelse av klimamål. Dette gjelder trinn 1 og 3.

Funnene samsvarer med både det sosialkonstruktivistiske perspektivet og det rasjonelle, funksjonalistiske perspektivet på endringsprosesser, ettersom Statsbygg har flere ulike endringsagenter, ikke bare toppledelsen (Rydland, 2020). Endringsagentene har en sentral rolle i tolkning og videreformidling av endringsinitiativene. Videre mener Rydland (2020) at det rasjonelle, funksjonalistiske synet kan negativt påvirke samarbeidet mellom avdelinger, men funnene om godt samarbeid internt i Statsbygg er motstridende til dette. Ansvarfordelingen for klimaarbeidet er spredt mellom avdelingen med fagkompetanse og avdelingen for økonomi- og virksomhetsstyring. Den tydelige og brede plasseringen av ansvar er i henhold til Jørgensen og Pedersen (2018). Avslutningsvis i lys av endringsperspektivene, har Statsbygg potensiale til å kombinere den toppstyrte Klimaplanen og strategimålene med meningsdannede prosesser på lavere nivå i virksomheten for å lykkes med endringsprosessen mot det grønne skiftet (Rydland, 2020).

## 7.2 Revidert forskningsmodell



Figur 9: Revidert forskningsmodell

Som følge av funnene som er gjort i utredningen legges det frem en revidert forskningsmodell. Den har samme oppbygning som den tidligere presenterte modellen, dog med noen modifikasjoner. Funnene viser endringsagenter hadde stor betydning i tidlig fase av klimaarbeid, men i dag påvirker de endringsarbeidet indirekte gjennom prosjektgruppen. En mulig årsak er en mer systematisk og prosessorientert tilnærming til klimaarbeidet. På bakgrunn av dette flyttes «endringsagenter» fra en interaksjonseffekt til en faktor som direkte påvirker endringsprosessen gjennom den veiledende koalisjonen. Denne justeringen vises med en pil fra endringsagenter til veiledende koalisjon.

Ved utarbeidelse av klimagassregnskapet, ble det oppdaget at Statsbygg ikke kom til å nå klimamålet for 2025. Klimagassregnskapet startet prosessen med å redusere klimagassutslipp ytterligere, og påvirker således hele prosessen mot potensiell måloppnåelse. «Klimagassregnskap med prognoser» er derfor lagt til med interaksjonseffekt, som moderer relasjonen mellom klimamål og endringsprosessen.

«Måling med indikatorer» er endret til «bærekraftsrapport», fordi endringsprosessen direkte påvirkes av flere faktorer enn kun måling med indikatorer. Bærekraftsrapporten omfatter både måling med indikatorer, kommunikasjon internt og eksternt, samt fungerer som et

---

styringsverktøy. I tillegg er pilene mellom denne boksen og endringsprosessen endret fra å gå kun én vei, til å gå begge veier. Den endres altså fra en enveis direkte effekt, til en faktor som er gjensidig avhengig endringsprosessen. Dette er gjort fordi bærekraftsrapporten direkte påvirker endringsarbeidet, både gjennom kommunikasjon internt og eksternt, og ved å øke fokus på hva som skal endres. Utarbeidelsen av rapporten har vist seg å være viktig for arbeidet med å måle, lage prognoser og evaluere endringsarbeidet, spesielt med hensyn til klimagassutslipp. Samtidig har endringsprosessen direkte påvirket utarbeidelsen av bærekraftsrapporten. Statsbygg har gjennom endringsprosessen kartlagt og arbeidet med bærekraft i organisasjonen, som videre har bidratt til utarbeidelsen av bærekraftsrapporten.

«Lover og krav» er lagt til i modellen som en direkte effekt på endringsprosessen, gjennom å fjerne barrierer. Derfor går pilen fra lover og krav til trinn 5 i Kotters modell. Dette blir lagt til på bakgrunn av at det har stor betydning for endringsprosessen. Lover og krav anses både som lover og krav som Statsbygg må følge, samt krav Statsbygg kan stille til andre aktører i bransjen. Utredningen finner at de etablerte lover og krav til Statsbygg som eksisterer er noe svake, og derfor er utvikling av disse viktig for videre endring. Statsbygg har mulighet til å fjerne noen barrierer for klimaendringer gjennom å stille krav til andre aktører.

På bakgrunn av at noen av trinnene i Kotters modell ikke er av like stor betydning for endringsprosessen i utredningen, er de gjort svakere i den reviderte utgaven av forskningsmodellen. Dette gjelder spesifikt «haster» og «visjon». Det er imidlertid viktig å poengtere begrensningene med utredningen og den reviderte modellen, fordi prosessen ikke er ferdig. Andre modifikasjoner kan være aktuelle dersom en vurderer prosessen i helhet og retrospekt. Den reviderte forskningsmodellen er en forenkling av virkeligheten og viser de endringene som har størst betydning i dag.

### 7.3 Begrensninger

Til tross for gjennomtenkte valg har utredningen visse begrensninger. Først diskuteres begrensninger knyttet til den metodiske delen. Det undersøkes kun én virksomhet og én bransje innenfor offentlig sektor. I tillegg studeres kun det norske markedet. Dette gjør det problematisk å generalisere funnene til andre virksomheter. En annen begrensende faktor omhandler intervjuobjektene. Vi har ikke vært delaktige i utvelgelsen av intervjuobjektene og kjenner heller ikke til motivasjon deres for å delta. Det er kun undersøkt et begrenset antall intervjuobjekter sine perspektiver, noe som ikke nødvendigvis er uttømmende. Videre er

tidsperioden i studien nokså begrenset. Dette er svært betydningsfullt, ettersom utredningen kun ser et øyeblikksbilde av en endringsprosess som foregår over tid. Resultatene og diskusjonen i utredningen påvirkes av at endringen er studert på akkurat dette tidspunktet, og utredningen får ikke studert potensiell måloppnåelse.

Når det gjelder begrensinger knyttet til det teoretiske rammeverket, bør det nevnes at begrepene bærekraft og klima ofte kan blandes. Dette gjør det utfordrende å være tydelig på hva det snakkes om og å skille begrepene. Utredningen benytter en relativt gammel endringsmodell, som ble introdusert i 1995. Det kan drøftes om Kotters endringsmodell kan anses som utdatert for den moderne verdenen. I tillegg tar Kotters modell og en svært stor andel av endringslitteratur utgangspunkt i private virksomheter. Dette gjør at litteraturen har noen begrensinger når den diskuteres opp mot offentlige virksomheter. Det er også gjort et utvalg av den mest relevante forskningen på området som undersøkes. Imidlertid finnes det mye forskning som potensielt også kunne blitt andre perspektiver på funnene.

## 7.4 Videre forskning

I takt med endringene som skjer på grunn av den grønne omstillingen vil det være flere relevante områder å utforske. Dette delkapittelet presenterer flere forslag til videre forskning.

Ettersom det kun er undersøkt én virksomhet kan det være interessant å undersøke hvordan andre virksomheter implementerer endringsprosesser i sitt arbeid for å redusere klimagassutslipp. I tillegg kan dette undersøkes i private virksomheter. Det å foreta en flercasestudie kan også bidra til økt innsikt i dette fagfeltet. Videre hadde det vært spennende å sammenligne denne prosessen hos byggherrer med prosessen hos aktører i verdikjeden. I tillegg er studien begrenset til det norske markedet, men det kan være nyttig med lignende studier fra andre geografiske områder for å sammenligne hvordan andre virksomheter i BAE-bransjen arbeider med implementering av klimatiltak.

Det kan være andre teoretiske aspekter, faktorer og sammenhenger ikke er vektlagt i utredningen, som kan bli avdekket i videre forskning på dette område. Et annet forslag kan være en studie der teori om offentlige virksomheter og styring fra departement utforskes nærmere. Med en slik tilnærming kan en gå i dybden på hvordan en offentlig virksomhet påvirkes av staten i prosessen med å redusere klimagassutslipp. Videre kan det være

interessant å nærmere studere relasjonen mellom ekstern bærekraftsrapportering og intern styring.

Det hadde også vært hensiktsmessig å følge Statsbygg over lengre tid, ved en longitudinell studie. På slik måte er det mulig å studere hele endringsprosessen fra implementering til avslutningsfasen og eventuell måloppnåelse, og videre til iverksetting av nye endringsprosesser. Da kunne man fått en mer helhetlig forståelse av prosessen. Ved en slik studie er det mulig å benytte en kombinasjon av flere metoder, og på slik måte utvide datainnsamlingsgrunnlaget, samt dybden og bredden av utredningen.

## Litteraturliste

- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting forum*, 32(4), 288–302.
- Anskaffelsesforskriften. (2016). Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften). (FOR-2016-08-12-974). <https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-974>
- Anskaffelsesloven. (2016) Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven). (LOV-2016-06-17-73). <https://lovdata.no/lov/2016-06-17-73>
- Arbeidstilsynet (u.d.) *Byggherreforskriften*. <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/byggherreforskriften/>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
- Arroyo, P. (2012). Management accounting change and sustainability: an institutional approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply chain management: an international journal*, 17(5), 497-516.
- Asplan Viak. (14. Mai 2019). *Bygg- og anleggssektorens klimagassutslipp*. En oversikt over klimagassutslipp som kan tilskrives bygg, anlegg og eiendomssektoren (BAE) i Norge. [https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp\\_bae\\_2019.pdf](https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp_bae_2019.pdf)
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217–236.
- Bini, L., & Bellucci, M. (2019). *Integrated Sustainability Reporting: Linking Environmental and Social Information to Value Creation Processes*. Springer International Publishing AG.



- 
- Bonini, S., & Swartz, S. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, 2(1), 1-15.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin’s Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European accounting review*, 14(4), 725-757.
- Bygg21. (2018). *Bygg- og eiendomssektorens betydning for klimagassutslipp*. Etter oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. [https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/33019\\_interaktiv\\_arb.gr\\_.3\\_veileder-2.pdf](https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/33019_interaktiv_arb.gr_.3_veileder-2.pdf)
- Byggteknisk forskrift (TEK17). (2017). *Forskrift om tekniske krav til byggverk (Byggteknisk forskrift)* (FOR-2017-06-19-840). Lovdata. <https://lovdata.no/pro/forskrift/2017-06-19-840/§17-1>
- Datatilsynet (u.d.) *Personvernprinsippene*. <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personvernprinsippene/>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Dibk. (6. mai 2023). *Byggteknisk forskrift (TEK17) med veiledning*. Direktoratet for byggteknikk. <https://dibk.no/regelverk/byggteknisk-forskrift-tek17/>
- Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., & Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process

and organisational change management for sustainability. *Journal of environmental management*, 192, 292-301.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of sexual behavior*, 41, 1319-1320.

European Court of Auditors. (2022). *ECA Sustainability Report 2021*. [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/ECA\\_Sustainability\\_Report\\_2021/ECA\\_Sustainability\\_Report\\_2021\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/ECA_Sustainability_Report_2021/ECA_Sustainability_Report_2021_EN.pdf)

Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). Changing change management. *McKinsey Digital*, 1-4.

FN-sambandet. (22. desember 2020). *Parisavtalen*. <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

FN-sambandet. (28. oktober 2021). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet. (19. januar 2023). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

FN-sambandet. (21. mars 2023). *Klimaendringer*. <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.

Fugleseth, M. (7. Februar 2019). *Kan vi bygge oss ut av klimakrisen?* <https://www.asplanviak.no/nyheter/kan-vi-bygge-oss-ut-av-klimakrisen/>

Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531–543.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

---

GRI. (u.d.). *About GRI*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

Grønn Byggallianse (u.d.-a). *Klimakur for bygg og eiendom*. <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/publikasjoner/infopakkeklimakjempen/#1610543297137-52626392-aa00>

Grønn Byggallianse (u.d.-b). *Om BREEAM-NOR*. <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breem/>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

Gunnarsjaa, A. (2023). *Statsbygg*. <https://snl.no/Statsbygg>

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21

Haueng, A. C. & Stensaker, I. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen. Fagbokforlaget.

Hedberg, C. J., & Von Malmborg, F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3), 153-164.

Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742.

IPCC (2022) Summary for Policymakers. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, pp. 3–33.

Jacobsen, D., I. (2018). *Organizational change and change management*. Fagbokforlaget.

Jakobsen, I., Kallbekken, U. Og Lahn, S., B. (29. november 2021). *Parisavtalen*. <https://snl.no/Parisavtalen>

John Elkington. (1997). *Cannibals with forks*. The triple bottom line of 21st century. Capstone publishing.

Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. (2018). *RESTART: Sustainable business model innovation*. Spring Nature.

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.

Kaplan, R. S., & Ramanna, K. (2021). Accounting for climate change. *Harvard Business Review*, 99(6), 120-131.

Keeble, J. J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44, 149–158.

Kommunal- og distriktsdepartementet. (30. mai 2022). *Verktøy for reduksjon av klimagassutslipp i planlegging etter plan- og bygningsloven (22-001)*. Civitas. <https://www.regjeringen.no/contentassets/08c0ded9b260431db60276f0919956b1/verktoy-for-reduksjon-av-klimagassutslipp-i-planlegging-etter-plan-og-bygningsloven-pdf.pdf>

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. (2012). Harvard Business Review press.

Krasodomska, J., Simnett, R., & Street, D. L. (2021). Extended external reporting assurance: Current practices and challenges. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 32(1), 104-142.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A., Luedeke-Freund, F., Upward, A., & Willard, B. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 140, 189-204.

Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., ... & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental innovation and societal transitions*, 31, 1-32.

Kvellheim, A., K. & Bramselv, B. (2020) *Betong er en del av klimaløsningen*. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2020/-betong-er-en-del-av-klimalosningen/>

---

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*. Finansforbundet.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.

Miljødirektoratet. (4. april 2022). *FNs klimapanel med kraftfull rapport om klimaløsninger*. <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/nyheter/2022/april-2022/fns-klimapanel-med-kraftfull-rapport-om-klimalosninger/>

Miljøfyrtårn. (u.d.). *Hvorfor bli sertifisert?* <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/hvorfor-ta-miljoansvar/>

Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological indicators*, 17, 4–13.

NHO. (05. april 2021). *Tall og fakta om internasjonal handel og samarbeid*. <https://www.nho.no/analyse/tall-fakta-internasjonalt-handel-samarbeid/>

NHO. (u.d.-a). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>

NHO. (u.d.-b). *Grønt skifte: begreper du må kunne*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/gront-skifte-10-begreper-du-ma-kunne/>

Oostrom, C. (20. september 2022). *This is the next hurdle in the construction industry's race to net-zero*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/construction-industry-zero-emissions/>

OneClickLCA (u.d.). *Zero carbon buildings with one click LCA*. <https://www.oneclicklca.com/norwegian-government-towards-zero-carbon-buildings/>

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Plan- og bygningsloven. (2008). *Lov om planlegging og byggesaksbehandling*. (LOV-2008-06-27-71). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2008-06-27-71>

Pérez-López, D., Moreno-Romero, A., & Barkemeyer, R. (2015). Exploring the Relationship between Sustainability Reporting and Sustainability Management Practices. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 720–734.

Regjeringen. (u.d.). *Statsbygg*. <https://www.regjeringen.no/no/dep/kdd/org/etater-og-virksomheter-under-kommunal--og-distriktsdepartementet/underliggende-etater/statsbygg/id440426/>

Regjeringen. (2021-a). *Hurdalsplattformen*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/no/pdfs/hurdalsplattformen.pdf/>

Regjeringen. (22. oktober 2021-b). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>

Regjeringen. (10. mars 2023). *Vil invitere til klimapartnerskap med tre næringer*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-invitere-til-klimapartnerskap-med-tre-naringer/id2966212/>

Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. (LOV-1998-07-17-56). <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>

Rosenblad, S., C. & Sandal, H., L. (2022). *Hvordan ligger norske virksomheter an med bærekraftsrapportering?* Deloitte. <https://nor.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Deloitte-Sustainability%20reporting%202021.pdf>

Rydland, M. (2017). *Hvilken rolle spiller mellomlederen?* I T. Nesheim & I. Stensaker (red.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (s. 169–185). Bergen: Fagbokforlaget.

Rydland, M. (April, 2020). *Hvorfor lykkes vi (ikke) med endring?* Magma. <https://old.magma.no/hvorfor-lykkes-vi-ikke-med-endring>

Sandvik, A. (2022). *Forelesning 4: analysemodell*. Metode for masterutredningen. NHH.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utg.). Pearson Education.

---

Setsaas, L. (u.d.) *Klima eller miljø?* Sintef.

<https://www.sintef.no/fagomrader/havforvaltning/klimaellermiljo/>

Sikt, (u.d.) *Personverntjenester for forskning*. <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>

Standard Norge. (11. april 2023). *ISO 14001 for miljø*.

<https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/>

Statsbygg. (2023). *Bærekraftsrapport 2022*. <https://www.statsbygg.no/publikasjoner>

Statsbygg. (u.d.) *Bærekraft*. <https://www.statsbygg.no/samfunnsansvar/klima>.

Statsbygg. *Årsrapporter*. <https://www.statsbygg.no/publikasjoner>

Strand, R. (2013). The chief officer of corporate social responsibility: A study of its presence in top management teams. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 721–734.

Svanemerket. (u.d.) Bygg og byggevarer. <https://svanemerket.no/miljomerkede-produkter/bygg-og-bolig-105/>

Sull, D., Homkes, R. & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels and what to do about it. *Harvard Business Review*. Mars, 1–10.

UN Global Compact Norway. (u.d.). *Bærekraftsmålene*.

<https://globalcompact.no/barekraftsmalene/>

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden Norsk Forlag. [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2007080601018?page=11](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page=11)

Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information systems*, 35(4), 505-527.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.

World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development. (2004). *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard. Revised edition*. <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5th edition). Sage.



---

## Appendiks

### Appendiks A: Samtykkeskjema

#### **Vil Statsbygg delta i forskningsprosjektet «Hvordan implementerer offentlige virksomheter endringsprosesser for å nå sine klimamål?»**

Dette er et spørsmål til deg og Statsbygg om å delta i et forskningsprosjekt der formålet er å undersøke hvordan virksomheter iverksetter og implementerer endringsprosesser for å nå sine bærekraftsmål. I denne mailen gir vi mer informasjon om prosjektets formål og hva deltakelse vil innebære for deg og virksomheten.

#### **Formål**

Prosjektet er en masteroppgave som skal utføres av to masterstudenter fra NHH gjennom det nåværende semesteret. Masterstudentene følger løpet Master i Økonomi og Administrasjon med hovedprofiler i Strategi og Ledelse og Økonomisk Styring. Formålet er å skrive en kvalitativ casestudie om hvordan endringsprosesser benyttes for å oppnå mål knyttet til klima. Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål er som følger:

*Hvordan implementerer offentlige virksomheter endringsprosesser for å nå sine klimamål?*

- 1. Hvordan overføres klimamål til konkrete aktiviteter i virksomheten?*
- 2. Hvordan endres aktiviteter for klimaarbeid over tid?*

For å besvare disse spørsmålene ønsker vi å utføre en casestudie hos Statsbygg, der klima er satt på agendaen gjennom tydelige klimamål. Vi ønsker å se på hvordan denne prosessen i Statsbygg har utviklet seg over tid. De utvalgte fra virksomheten vil intervjues i henhold til en intervjuguide utarbeidet av masterstudentene.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet. Veileder for prosjektet er Daniel Johanson ved institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Virksomheten er valgt ut basert på deres klimaprofil og rolle som offentlig aktør. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer på personer som er ansatt i ulike stillinger, som kan gi oppgaven den nødvendige innsikten. I den forbindelse ønsker vi gjerne å samarbeide med deg og Statsbygg.

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

Datainnsamlingen vil skje i form av intervjuer og dokumenter. Vi ønsker å intervju personer med ulike stillinger fra bedriften, der du stiller til ett intervju. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller på ett til to intervjuer. Første intervju vil ta deg omtrent en time, mens andre intervju vil gjerne være kortere. Dette andre intervjuet vil kun være nødvendig dersom vi har behov for oppklaringer eller mer informasjon. Du har muligheten til

å velge å kun være tilgjengelig for ett intervju. Hvert intervju vil kunne ta opp mot én time å gjennomføre. Du og virksomheten velger selv om dere vil gjennomføre intervjuene digitalt (over Teams) eller fysisk. Svarene fra intervjuene vil tas opp på lydopptak for å kunne transkribere data korrekt i etterkant. Intervjuobjektene vil holdes anonymt gjennom hele oppgaven. Spørsmål som er inkludert er for eksempel følgende:

- Hvordan kommuniseres endringer som gjøres for klima internt?
- Hvordan jobber dere med tiltak for å oppnå klimamålet deres om redusert CO<sub>2</sub>-utslipp?
- Hvordan har prosessen for gjennomføring av tiltak å redusere utslipp endret seg siden 2021?

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg. For å trekke tilbake samtykket kan du ta kontakt via mail eller telefon til prosjektets ansvarlige.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til innsamlede data er:

- Norges Handelshøyskole, ved masterstudentene som utfører prosjektet: Amalie Aase og Beate Meland
- Norges Handelshøyskole, ved veileder: Daniel Johanson

For å sikre anonymitet og konfidensialitet av alle personopplysninger, vil vi erstatte navn og kontaktopplysninger med koder, slik at enkeltpersoner ikke kan gjenkjennes. Navn og kontaktinformasjon vil bli registrert på en atskilt navneliste fra øvrige data. Vi vil i tillegg lagre datamaterialene på Norges Handelshøyskoles servere.

Intervjuobjektets stilling / avdeling vil være inkludert i oppgaven for å kunne drøfte ulike oppfatninger i forskjellige stillinger / avdelinger.

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

Alle personopplysninger og lydopptak vil slettes når prosjektet avsluttes 01.06.2023.

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

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

### **Dine rettigheter**

---

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

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

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

- Norges Handelshøyskole ved masterstudent Amalie Aase:  
[amalie.aase@student.nhh.no](mailto:amalie.aase@student.nhh.no)
- Norges Handelshøyskole ved masterstudent Beate Meland:  
[beate.meland@student.nhh.no](mailto:beate.meland@student.nhh.no)
- Norges Handelshøyskole ved veileder og førsteamanuensis Daniel Johanson:  
[daniel.johanson@nhh.no](mailto:daniel.johanson@nhh.no)
- Vårt personvernombud: NHHs personvernombud [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)
- Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)

Med vennlig hilsen

Daniel Johanson  
(Veileder)

Amalie Kongshaug Aase  
(Masterstudent)

Beate Meland  
(Masterstudent)

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «*Hvordan implementerer offentlige virksomheter endringsprosesser for å nå sine klimamål?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju

At intervjuet blir tatt opp på lydopptak for å sikre korrekt bruk av data

At opplysninger om min stilling / avdeling publiseres

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Appendiks B: Sikt sin vurdering



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
877154

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
07.02.2023

**Prosjekttittel**  
Masteroppgave

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Norges Handelshøyskole / Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap

**Prosjektansvarlig**  
Daniel Johanson

**Student**  
Beate Meland

**Prosjektperiode**  
09.01.2023 - 01.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

#### Grunnlag for automatisk vurdering

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

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

#### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

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

#### Informasjonssikkerhet

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

## Appendiks C: Intervjuguide

### Intervjuguide 1

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Introduksjon, ca. 5 min.	
Introduksjon av oss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navn, alder, studie og hovedprofiler</li> <li>• Tema for masteroppgaven</li> <li>• Samtykkeskjema, personvern</li> </ul>
Introduser deg selv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakgrunn, utdanning</li> <li>• Stillingstittel, stillingsbeskrivelse</li> <li>• Hvor lenge har du jobbet i Statsbygg?</li> </ul>
Bærekraft og klima i Statsbygg, ca. 15 min.	
Fortell om hvordan Statsbygg definerer og forholder seg til bærekraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva legger dere/du i begrepet bærekraft?</li> <li>• Hvilken av dimensjonene av bærekraft jobber dere mest med? Hvorfor?</li> <li>• Hvilke verdier har virksomheten knyttet til bærekraft og klima?</li> </ul>
Hvordan organiserer Statsbygg bærekraftsarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke avdelinger og ansatte har ansvar for arbeidet?</li> <li>• Hvordan samarbeides det internt, f.eks. mellom avdelinger?</li> </ul>
Fortell om hvordan virksomheten bruker mål og KPI-er for bærekraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor ofte sjekkes status på delmål og mål?</li> <li>• Hvordan prioriteres det mellom ulike delmål, ved knappe ressurser?</li> <li>• Hvordan samler dere inn data?</li> </ul>
Fortell om hvordan virksomheten jobber med å implementere bærekraft gjennom aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiller dere krav til leverandører?</li> <li>• Bruker dere sertifiseringer?</li> <li>• Hvordan jobbes det med reduksjon av klimagassutslipp?</li> <li>• Hva er utfordringene med arbeidet?</li> <li>• Hvordan påvirker normer og holdninger?</li> </ul>
Hvordan rapporterer virksomheten på bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruker dere rapporteringsstandere?</li> <li>• Hvordan har dette endret seg over tid?</li> <li>• Benyttes informasjon til noe annet enn ekstern rapportering?</li> </ul>
Endringsprosess, ca. 20-25 min.	
Fortell om hvordan virksomheten identifiserer behovet for endring av klimaaktiviteter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du fortelle om hvordan du i din stilling har arbeidet med bærekraft de siste årene</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan jobber dere for å identifisere behov for endring underveis i prosessen?</li> <li>• Hvordan jobbet dere med dette før 2021?</li> <li>• Hvorfor begynte dere med bærekraftsarbeid?</li> <li>• Når startet dere å bruke klimamål?</li> </ul>
Fortell om hvordan virksomheten planlegger og kommuniserer internt endring mot å bli mer bærekraftig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan har ledelsen informert internt om behovet for en bærekraftig omstilling?</li> <li>• Motivasjonen for å bli mer bærekraftig?</li> <li>• Har kommunikasjon av bærekraftsarbeidet endret seg over tid?</li> <li>• Hvordan jobber din overordnede med å kommunisere behovet for endring?</li> <li>• Hvordan har du i din stilling arbeidet med planlegging av aktiviteter og endringer?</li> </ul>
Fortell om hvordan virksomheten håndterer måloppnåelse og fravær av måloppnåelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan har dere jobbet med tiltaksplan ved manglende måloppnåelse?</li> <li>• Hvordan behandler dere måloppnåelse? Milepælmål og mindre mål? F.eks. feires dette?</li> <li>• Hvordan jobbes det med samsvar mellom strategi og klimamåloppnåelse?</li> </ul>
Fortell om hvordan virksomheten iverksetter og endrer konkrete aktiviteter ved behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan endres aktiviteter knyttet til f.eks. klimagassutslipp-reduksjon?</li> </ul>
Fortell om utfordringer og motstand mot omstillingen mot å bli mer bærekraftig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere opplevd motstand mot omstillingen?</li> <li>• Er det noen deler av virksomheten som har vært vanskelig å nå ut til?</li> </ul>
Statsbygg sin rolle som offentlig aktør, ca. 5 min.	
Hvordan er Statsbygg sin rolle som offentlig aktør relatert til deres bærekraftsarbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På hvilken måte er staten med å sette agenda for Statsbygg sitt bærekraftsarbeid</li> <li>• Påvirkes andre aktører i bransjen av Statsbygg sitt bærekraftsarbeid? F.eks som rollemodell</li> <li>• Forskjeller mellom statsbygg og andre private aktører (tidligere erfaringer)?</li> <li>• Hvis du har jobbet for en privat aktør tidligere, opplever du forskjeller med bærekraftsarbeid?</li> <li>• Tror du statsbygg sitt samfunnsoppdrag spiller inn på bærekraftstilnærmingen?</li> </ul>
Avslutning, ca. 10 min.	
Hvis det var opp til deg, hvordan bør Statsbygg håndtere manglende måloppnåelse og endringer for å nå målene?	
Er det noe du ønsker å legge til? Har du noen spørsmål?	
Ønsker du å få tilsendt oppsummering av transkripsjonen?	
Takke for intervjuet	

## Intervjuguide 2 (oppfølgingsintervju)

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Introduksjon, ca. 5 min.	
Forklare hvorfor vi ønsket ett til intervju	
Bærekraft i Statsbygg, ca 20 min	
Fortell mer om hvordan Statsbygg stiller krav til aktører i verdikjeden sin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan følger dere opp kravene?</li> <li>• Drar dere ut på byggeplassene for å kontrollere?</li> </ul>
Fortell mer om bærekraftsrapporteringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor begynte dere med bærekraftsrapporter?</li> <li>• Hvilke fordeler har GHG-protokollen gitt dere, til klimagassregnskapet?</li> </ul>
Fortell mer om ISO 14 001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan brukes det?</li> <li>• Hvor lenge har dere brukt det?</li> </ul>
Fortell mer om hvor ofte indikatorer klima måles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det forskjellig for ulike indikatorer?</li> </ul>
Endring, ca 20 min	
Har dere en visjon tilknyttet endringsarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommuniseres en eventuell visjon?</li> </ul>
Fortell om prioriteringer knyttet til klima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bestemmer dere hvilke områder som skal prioriteres?</li> <li>• Hvem bestemmer dette?</li> </ul>
Har dere planlagt klimaarbeidet etter 2025, når strategiperioden er avsluttet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva tror du skjer hvis dere oppnå klimamålet?</li> <li>• Hva tror du skjer ved manglede måloppnåelse?</li> </ul>
Hvordan forholder dere til å sette realistisk og oppnåelige mål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan balanseres realistiske mål med ønsket om å oppnå stor effekt?</li> </ul>
Avslutning, ca 5 min	
Er det noe du ønsker å legge til?	
Har du noen spørsmål?	
Ønsker du å få tilsendt transkripsjonen?	