

Sofie Sunde

Indikatorer som grunnlag for å lykkes med bærekraftig utvikling

Hvordan jobber næringslivet for å oppnå bærekraftig utvikling og hvilke indikatorer er mest sentrale for å støtte opp under dette?

Masteroppgave i Ingeniørvitenskap og IKT

Veileder: Nora Johanne Klungseth

Juni 2022

Sofie Sunde

Indikatorer som grunnlag for å lykkes med bærekraftig utvikling

Hvordan jobber næringslivet for å oppnå bærekraftig utvikling og hvilke indikatorer er mest sentrale for å støtte opp under dette?

Masteroppgave i Ingeniørvitenskap og IKT
Veileder: Nora Johanne Klungseth
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

Bærekraft er et tredelt begrep som omhandler balansen mellom miljømessige, samfunnsmessige og økonomiske forhold. Bærekraftig utvikling kan defineres som en sunn verdiskapning som har positive bidrag til miljøet, samfunnet og selskapet i seg selv. Gjennom denne forskningen er det undersøkt hvordan næringslivet jobber for å oppnå bærekraftig utvikling, og hvilke indikatorer som er sentrale for å støtte opp under bærekraftig utvikling. Kapitalmarkedets rolle som tilrettelegger for bærekraftig utvikling er undersøkt. I den sammenheng er betydningen av reguleringer, insentiver og rapporteringsstandarder diskutert. Selskapets rolle som driver av bærekraftig utvikling er undersøkt. Her er betydningen av selskapets interne prosesser vurdert, eksempelvis håndtering av interessenter, vesentlighetsvurderinger, strategi og styringsmodeller. Videre er betydning av samarbeid i verdikjeden diskutert både for å sikre riktig rapportering i forhold til klima og åpenhetslov, men også for å finne sirkulære løsninger i verdikjeden.

Formålet med forskningen er å undersøke hvordan næringslivet jobber for å oppnå bærekraftig utvikling, og hvilke indikatorer som er mest sentrale for å støtte opp under dette. Den gjennomførte forskningen er en kvalitativ analyse og inkluderer en triangulering av metoder. De gjennomførte metodene er et systematisk litteraturstudie, en dokumentanalyse av årsrapporter og semi-strukturerte intervjuer.

Det er en klar forventning om at næringslivet skal bidra til en bærekraftig utvikling. Kapitalmarkedenes viktigste rolle i den sammenheng er å re-allokere kapital fra ikke-bærekraftige næringer til bærekraftige selskaper. En bærekraftig utvikling forutsetter at kapitalstrømmene er konsistente over tid. Reguleringer vil fremme bærekraftige investeringer, og insentivere selskapene til bærekraftig innovasjon. Klare rapporteringsstandarder og krav vil bidra til økt transparens og promotere forbedring av prestasjoner. Det er et behov for klare rapporteringsstandarder og -krav. Dette bidrar til økt transparens, og vil drive selskapene til å forbedre sine prestasjoner. I tillegg kan det bidra til riktig verdivurdering av bedrifter og allokering av kapital.

For å lykkes med bærekraftig utvikling er selskapene nødt til å sette sin egen virksomhet i sammenheng med verdikjeden og samfunnsmessige og bransjespesifikke målsetninger. Suksess krever også involvering av interessenter. Strategien må settes i et strukturert system som sikrer gjennomføring, oppfølging og justering av tiltak og målsetninger. For å identifisere egen ESG-risiko og sette retning for bærekraftsarbeidet bør det gjennomføres en vesentlighetsanalyse. Det vil være et bidrag til å definere relevante indikatorer. For å forankre en prestasjonskultur må indikatorer også defineres på hvert forretningsområdet.

ESG-risiko er dynamisk og krever ekstensiv oppfølging og justering av tiltak. Valg av indikatorer

er en iterativ prosess hvor selskapet jevnlig evaluerer risiko, vurderer vesentlighet og fremgang og justerer tiltak. Samlet fremgang innenfor forretningsområdene vil indikere selskapets fremgang mot strategiske mål. Ved å inkorporere bærekraft i alle forretningsprosesser, vil også suksesskriteriene for forretningsprosessene defineres av hvorvidt leveransen, gjennomføringen og valg i gjennomføringen bidrar til positiv, avveid utvikling innenfor de definerte risikoelementene.

Når selskapene tar på seg ansvaret for å være ansvarlig for egen påvirkning er kompleksiteten i de nye ansvarsområdene den største utfordringen for å lykkes med bærekraftig utvikling. utfordringene innebærer ikke bare de individuelle bærekraftsprestasjonene, men også håndteringen av avveiningene og motstridende interesser. Det er en strategisk risiko for at inkonsekvens mellom økte rapporteringskrav og omstilling i henhold til regulatoriske retningslinjer går på bekostning av faktiske tiltak. Bærekraftig verdiskapning hensyntar eksternaliteter og sekundærinteressenter.

Ved å fasilitere til samarbeid på tvers av verdikjeden vil det være mulig å finne sirkulære løsninger som bidrar til bærekraftig utvikling utover selskapets egne forretningsprosesser. For å rapportere på Scope 3 og Åpenhetsloven utslipp er selskapet avhengig av informasjonsflyten med leverandører og kunder. Det er vanskelig å undersøke alle forhold i verdikjeden. Ved å etterspørre informasjon i første ledd, vil det imidlertid bidra til positive ringvirkninger. En sirkulærøkonomi krever ekstremt mye ressurser i omstillingsfasen, og økonomisk insentivering for å utvikle sirkulærøkonomiske løsninger vil være nødvendig.

Nøkkelord: *Bærekraftig utvikling; Bærekraftig virksomhetsstyring; Bærekraftig prosjektstyring; Indikatorer; KPI; Rammeverk for bærekraftsindikatorer; Kapitalmarkeder; Verdsettelse av ESG; Sirkulærøkonomi; Scope 3; Åpenhetslov*

ABSTRACT

Sustainability is a three-part concept that deals with the balance between environmental, social and economic conditions. Sustainable development can be defined as a value creation that has positive contributions to the environment, society and organization. Through this research, it has been investigated how the business community works to achieve sustainable development, and which indicators that are central in supporting sustainable development. The role of the capital market as a facilitator of sustainable development has been investigated. In this context, the significance of regulations, incentives and reporting standards has been discussed. The company's role as a driver of sustainable development has been investigated. Here, the significance of the company's internal processes is assessed, such as stakeholder management, materiality assessments, strategy and management models. Furthermore, the importance of cooperation in the value chain has been discussed both to ensure correct reporting in relation to climate and transparency law, but also to find circular solutions in the value chain.

The purpose of the research is to investigate how the business community works to achieve sustainable development, and which indicators are most central in supporting this. The research carried out is a qualitative analysis and includes a triangulation of methods. The implemented methods are a systematic literature review, a document analysis of annual reports and semi-structured interviews.

There is a clear expectation that the business community will contribute to sustainable development. The most important role of the capital markets in this context is to re-allocate capital from non-sustainable industries to sustainable companies. Sustainable development presupposes that capital flows are consistent over time. Regulations will promote sustainable investments, and incentivize companies to sustainable innovation. There is a need for clear reporting standards and requirements. This contributes to increased transparency, and will drive companies to improve their performance. In addition, it can contribute to the correct valuation of companies and allocation of capital.

In order to succeed with sustainable development, companies have to place their own activities in the context of the value chain and societal and industry-specific objectives. Success also requires the involvement of stakeholders. The strategy must be set in a structured system that ensures implementation, follow-up and adjustment of measures and objectives. In order to identify one's own ESG risk and set the direction for sustainability work, a materiality analysis should be carried out. It will be a contribution to defining relevant indicators. In order to anchor a performance culture, indicators must also be defined in each business area.

ESG risk is dynamic and requires extensive follow-up and adjustment of measures. The choice of indicators is an iterative process in which the company regularly evaluates risk, assesses materiality and progress and adjusts measures. Overall progress within the business areas will indicate the company's progress towards strategic goals. By incorporating sustainability in all business processes, the success criteria for the business processes will also be defined by whether the delivery, implementation and choice in implementation contribute to positive, balanced development within the defined risk elements.

When companies take on the responsibility of being responsible for their own influence, the complexity of the new areas of responsibility is the biggest challenge in order to succeed in sustainable development. The challenges involve not only the individual sustainability performance, but also the handling of the trade-offs and conflicting interests. There is a strategic risk that the inconsistency between increased reporting requirements and restructuring in accordance with regulatory guidelines will be at the expense of actual measures. Sustainable value creation takes into account externalities and secondary stakeholders.

By facilitating collaboration across the value chain, it will be possible to find circular solutions that contribute to sustainable development beyond the company's own business processes. In order to report emissions on Scope 3 and the Transparency Act (Norwegian: Åpenhetsloven), the company is dependent on the flow of information with suppliers and customers. It is difficult to investigate all factors in the value chain. However, by requesting information direct suppliers and customers, it will contribute to positive ripple effects. A circular economy requires extremely much resources in the transition phase, and financial incentives to develop circular economy solutions will be necessary.

Keywords: *Sustainable development; Sustainable business management; Sustainable project management; Indicators; KPI; Framework for sustainability indicators; Capital markets; Valuation of ESG; Circular Economy; Scope 3; Transparency law (Norwegian: Åpenhetsloven)*

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2022 og levert til Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i faget TPK4920 - Prosjekt og kvalitetsledelse. Den gjennomførte forskningen er et bidrag til forskningsgruppen *Prosjekt- og kvalitetsstyring* ved NTNU, og er levert som masteroppgave på studiet Ingeniørvitenskap og IKT. Masteroppgaven vektlegges 30 studiepoeng.

Førsteamanuensis Nora Johanne Klungseth var veileder på masteroppgaven og var også veileder på ferdypningsprosjektet høsten 2021. Nora Johanne har vært en svært god støttespiller og fortjener en stor takk for engasjementet og støtten gjennom prosjektet. Hun har bidratt med verdifull informasjon både i forhold til masteroppgaven og arbeidsprosessen. Nora Johanne er svært engasjert og deler gjerne av engasjement, kunnskap og idéer, noe som har vært svært verdsatt gjennom ett år med samarbeid. Det har vært en glede å jobbe sammen med henne.

Formålet med denne masteroppgaven er å få innsikt i hvordan næringslivet jobber for å oppnå bærekraftig utvikling på et virksomhetsnivå. Det har vært undersøkt hva det akademiske miljøet mener at selskapene bør gjøre gjennom litteraturen. Det er også analysert en del årsrapporter for å få inntrykk av beste praksis i store norske børsnoterte selskaper. Sist men ikke minst er det gjennomført intervjuer med et utvalg intervjuobjekter som har god kjennskap til næringslivet. Da gjerne med en kombinasjon av kunnskap om rene finansielle aspekter i forhold til bærekraftige aspekter.

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til selskapene som har stilt opp til intervju og bidratt med uvurderlig innsikt i deres arbeidshverdag; Axxelerator Capital, DNB, Eika, Norgesgruppen, Meny, PwC, Sopra Steria, Sparebank 1 Markets og Stiftelsen Miljøfyrtårn. Sist, men ikke minst, så fortjener også min far en stor takk for innspill, diskusjon og bidrag gjennom hele prosessen.

Innleveringen av denne masteroppgaven markerer avslutningen på fem nydelige år i Trondheim med fantastiske venner, verv og mye tid lagt inn i linjeforeningen og Studentersamfundet. Det har vært en uforglemmelig tid og Trondheim vil alltid ligge spesielt nærme hjertet mitt. Årene fremover blir utrolig spennende. Jeg kan bare si én ting for å oppsummere dette avsnittet; takk til studiebyen Trondheim, og NTNU for at dere har gitt meg denne muligheten.

Sofie Sunde

Sofie Sunde, Trondheim, 30. juni 2022

INNHold

FIGURER	x
TABELLER	xi
BEGREPSLISTE	xiv
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn	1
1.1.1 FNs bærekraftsmål	1
1.1.2 EUs handlingsplan	2
1.1.3 Norsk lovgivning	3
1.1.3.1 Åpenhetsloven	3
1.1.4 Virksomheters tilpasning	4
1.2 Formål og problemstilling	5
1.3 Omfang og avgrensninger	6
1.4 Strukturell oppbygning	7
2 TEORETISK BAKGRUNN	8
2.1 Bærekraftig utvikling	8
2.1.1 Samfunnsøkonomisk optimalitet	9
2.1.2 Scope 1, 2 og 3	10
2.1.3 Vekst, verdiskapning og verdsettelse	13
2.2 Selskapsstyring	15
2.2.1 Visjon og strategi	15
2.2.2 Strategiske mål og KPIer	16
2.2.3 Atferdsendring hos interessenter	17
2.2.4 Prosjektstyring	18
2.2.4.1 Strategisk og taktisk ytelse	19
2.2.4.2 Fleksibilitet i prosjekter	20
2.2.5 Virksomhet- og prosjektstyring i et samfunnsperspektiv	21
2.2.6 Benchmarking	22
2.2.7 Valg av indikatorer	23
2.2.8 Evaluering av indikatorer	24
2.2.9 Rammeverk for valg av indikatorer	25
3 METODE	27

3.1	Forskningsdesign	27
3.1.1	Kvalitativ og kvantitativ metode	27
3.1.2	Metodetriangulering	29
3.1.3	Validitet og reliabilitet	30
3.2	Litteraturstudie	31
3.2.1	Utvalg	32
3.2.2	Validitet og reliabilitet	37
3.3	Dokumentanalyse	38
3.3.1	Utvalg	38
3.3.2	Validitet og reliabilitet	41
3.4	Intervjuer	42
3.4.1	Utvalg	43
3.4.2	Validitet og reliabilitet	45
4	LITTERATUR	48
4.1	Regulering og rapporteringskrav	48
4.2	Verdsettelse av ESG-prestasjoner	49
4.2.1	Bærekraftig verdiskapning	50
4.3	Bærekraftig selskapsstyring	52
4.3.1	Interessenter	52
4.3.2	Utvidede ansvarsområder	54
4.3.2.1	Klimautslipp og biologisk mangfold	54
4.3.2.2	Bærekraftig verdikjede	55
4.4	Bærekraftig innovasjon	56
4.4.1	Bærekraftig forretningsmodell	58
4.4.2	Sirkulærøkonomi	59
4.5	Bærekraftig prosjektledelse	60
4.5.1	Bærekraftig prosjektsuksess	61
4.6	Bærekraftsindikatorer	62
4.6.1	Rammeverk for valg av bærekraftsindikatorer	63
5	DOKUMENTANALYSE	69
5.1	Selskapsstyring	69
5.2	Risikostyring	71
5.2.1	Vesentlighet og ESG-muligheter	71
5.3	Beste praksis	72
5.3.1	Miljømessige forhold	73
5.3.2	Samfunnmessige forhold	74
5.3.3	Styringsmessige forhold	75

6	INTERVJUER	76
6.1	Bærekraftig utvikling	76
6.2	Regulering og rapporteringskrav	77
6.3	Verdsettelse av ESG-prestasjoner	77
6.3.1	Bærekraftig verdiskapning	78
6.4	Bærekraftig selskapsstyring	79
6.4.1	Selskapsstrategi	79
6.4.2	Interessenter	80
6.4.3	Utvidede ansvarsområder	80
6.4.3.1	Klimautslipp og biologisk mangfold	81
6.4.3.2	Bærekraftig verdikjede	81
6.5	Bærekraftig innovasjon	82
6.5.1	Bærekraftig forretningsmodell	82
6.5.2	Sirkulærøkonomi	83
6.5.3	Bærekraftig prosjektledelse og prosjektsuksess	83
7	DISKUSJON	84
7.1	Hvordan skal bærekraftig utvikling defineres, og hv- ordan definerer næringslivet bærekraftig utvikling?	84
7.2	Hvordan kan kapitalmarkedet bidra som en tilrettelegger for bærekraftig utvikling?	85
7.3	Hvordan sikrer næringslivet forankring og bærekraftig utvikling i organisasjonen? .	88
7.4	Hvilke utfordringer og muligheter møter næringslivet når bedriftene skal implemen- tere bærekraftig utvikling?	92
8	KONKLUSJON	96
9	ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING	99
	REFERANSER	100
	APPENDIKS A	115
	Nøkkelord litteratursøk utvalg	116
	Oversikt over artikler utvalg	117
	Oversikt over ekskluderte artikler utvalg	128
	APPENDIKS B	135
	Oversikt over rapporter utvalg	136
	Indikatorer fra utvalget	138
	Sammenlikning av utvalget	158
	APPENDIKS C	165
	Intervjuguide	166

Informasjonsbrev 167

FIGURER

1.1	Tre pillarer for bærekraft, figur fra Keyserlingk et al. (2013)	2
2.1	GHG-protokollen fordeler selskapers utslipp inn i tre <i>Scopes</i> , figur fra Emisoft (n/a)	11
2.2	Sammenhengen mellom standardene fra GHG-protokollen, figur fra Bhatia et al. (2011a)	12
2.3	Bærekraftig virksomhet- og prosjektstyring i et samfunnsperspektiv, figur fra Knut Samset (2010)	21
3.1	Triangulering av metoder i den gjennomførte forskningen, egenutviklet figur	29
3.2	Planleggingsfasens første delfase for å justere søkeresultatene fra det overordnede nøkkelordet, egenutviklet figur	32
3.3	Planleggingsfasens andre delfase for å spesialisere søkeresultatene ytterligere fra det overordnede nøkkelordet, egenutviklet figur	33
3.4	Evalueringsfasen av artiklenes relevans, vurderingskriterier innenfor hvert deløk, egenutviklet figur	34
3.5	Gjennomført evaluering av resultatet fra litteratursøket, figur inspirert av Kristoffersen et al. (2020)	35
4.1	Prosess for å velge indikatorer basert på interessenters krav i sammenheng med forretningsprosessene, figur inspirert av Rasheed og Ion (2022)	64
4.2	Prosedyre for systematisk valg av indikatorer, figur inspirert av Kravchenko, Pigosso og McAloone (2020)	66
4.3	Systempåvirkning ovenfra og ned, og nedenfra og opp, figur fra Schulte, Hallstedt og Villamil (2020)	66
4.4	System for å utvikle bærekraftsindikatorer, figur fra Andersson, Daly og Kianian (2018)	67

TABELLER

3.1	Eksemplifisering av evalueringen av artiklenes relevans i litteraturstudie	36
3.2	Kriteriesett for evaluering av bærekraftsprestasjoner, fra rapporten Bærekraft på Børs 2021 av The Governance Group (2021)	38
3.3	Utvalg av selskaper fra rapporten Bærekraft på Børs av The Governance Group (2021)	40
3.4	Utvalg av respondenter representert ved stillingstittel	43
3.5	Utvalg av respondenter representert ved næring	44
4.1	Utdrag av kritiske suksessfaktorer for prosjekt, fra Villazón et al. (2020)	63
4.2	Bærekraftsindikatorer fra rammeverk med fokus på interessentenes forventninger og påvirkning i sammenheng med forretningsprosessene, fra Rasheed og Ion (2022) . .	65
5.1	Andelen selskaper som rapporterer innenfor generaliserte indikator-kategorier . . .	73
5.2	Andelen selskaper som rapporterer innenfor generaliserte indikator-kategorier . . .	74
5.3	Andelen selskaper som rapporterer innenfor generaliserte indikator-kategorier . . .	75
1	Nøkkelord fra litteratursøket representert ved delutvalg	116
2	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management</i> med opprinnelsesland Norge .	117
3	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project</i> , L2A1-L2A12	118
4	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project</i> , L2A13-L2A25	119
5	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project</i> , L2A26-L2A39	120
6	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project</i> , L2A40-L2A50	121
7	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project</i> , L2A51-L2A63	122

8	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project, L2A64-L2A75</i>	123
9	Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet <i>Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Scope 3 AND GHG-protocol</i>	124
10	Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende nøkkelordet <i>ESG Valuation, personlige anbefalinger fra ScienceDirect og ResearchGate og kjedesøk</i>	125
11	Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende nøkkelordet <i>ESG Valuation</i>	126
12	Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende <i>personlige anbefalinger fra ScienceDirect og ResearchGate</i>	126
13	Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende <i>kjedesøk</i>	127
14	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i første delutvalg	128
15	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg	129
16	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg	130
17	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg	131
18	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg	132
19	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg	133
20	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i tredje delutvalg	134
21	Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i fjerde delutvalg	134
22	Utvalg av dokumenter kategorisert på selskap, D1-D10	136
23	Utvalg av dokumenter kategorisert på selskap, D10-D20	137
24	Bærekraftsindikatorer for Norsk Hydro, informasjon fra Norsk Hydro (2021a, b, c)	138
25	Bærekraftsindikatorer for Scatec, informasjon fra Scatec (2021a, b)	139
26	Bærekraftsindikatorer for Yara International, informasjon fra Yara International (2021a, b, c)	140
27	Bærekraftsindikatorer for Equinor, informasjon fra Equinor (2021a, b)	141
28	Bærekraftsindikatorer for Sparebank1 Østlandet, informasjon fra Sparebank1 Østlandet (2021a, b)	142
29	Bærekraftsindikatorer for Storebrand, informasjon fra Storebrand (2021)	143
30	Bærekraftsindikatorer for Mowi, informasjon fra Mowi (2021)	144

31	Bærekraftsindikatorer for Aker Solutions, informasjon fra Aker Solutions (2021a, b)	145
32	Bærekraftsindikatorer for Gjensidige Forsikring, informasjon fra Gjensidige Forsikring (2021a, b)	146
33	Bærekraftsindikatorer for DNB, informasjon fra DNB (2021a, b, c, d)	147
34	Bærekraftsindikatorer for Orkla, informasjon fra Orkla (2021)	148
35	Bærekraftsindikatorer for Bakkafrost, informasjon fra Bakkafrost (2021a, b, c, d)	149
36	Bærekraftsindikatorer for Aker BP, informasjon fra Aker BP (2021a, b, c)	150
37	Bærekraftsindikatorer for Veidekke, informasjon fra Veidekke (2021)	151
38	Bærekraftsindikatorer for TGS-NOPEC Geophysical Company, informasjon fra TGS (2021)	152
39	Bærekraftsindikatorer for Norske Skog, informasjon fra Norske Skog (2021)	153
40	Bærekraftsindikatorer for TietoEVRY, informasjon fra TietoEVRY (2021)	154
41	Bærekraftsindikatorer for Sparebank1 Nord-Norge, informasjon fra Sparebank1 Nord-Norge (2021)	155
42	Bærekraftsindikatorer for Grieg Seafood, informasjon fra Grieg Seafood (2021)	156
43	Bærekraftsindikatorer for Subsea 7, informasjon fra Subsea 7 (2021a, b)	157
44	Utvalg av selskaper representert ved NACE-kode og næring	158
45	Utvalg av indikatorer på miljømessige forhold kategorisert på selskap	159
46	Utvalg av indikatorer på miljømessige forhold kategorisert på selskap	160
47	Utvalg av indikatorer på samfunnsmessige forhold kategorisert på selskap	161
48	Utvalg av indikatorer på samfunnsmessige forhold kategorisert på selskap	162
49	Utvalg av indikatorer på styringsmessige forhold kategorisert på selskap	163
50	Utvalg av indikatorer på styringsmessige forhold kategorisert på selskap	164

BEGREPSLISTE

Eksternalitet Ekstern virkning, er en tredjepartseffekt av produksjon eller konsum som ikke fanges opp i markedet (Moen E. og Riis, C. 2017).

ESG En engelsk forkortelse for Environmental, Social and Governance. Dette kan oversettes til miljø-, samfunns- og styringsmessige forhold (The Governance Group 2021).

EØS Forkortelse for det europeiske økonomiske samarbeidsområde. EØS-avtalen legger til grunn for Norges forhold til Europa (Regjeringen n/a).

EØS-komiteen Komiteen er ansvarlig for å treffe beslutninger om å innlemme nye EU-rettsakter i EØS-avtalen. Den er også et viktig forum for løpende dialog mellom partene i EØS (Regjeringen 2022).

Interessenter Grupper som har en direkte eller indirekte interesse i selskapets virksomhet (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

KPIer En engelsk forkortelse for Key Performance Indicators. Dette kan oversettes til nøkkelindikatorer (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

Performance Measurement Kan oversettes til prestasjonsmåling og handler om å tilgjengeliggjøre data for å måle prestasjoner og progresjon over en gitt tidsperiode (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

PIer En engelsk forkortelse for Key Performance Indicators. Dette kan oversettes til prestasjonsindikatorer (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

Prosjektorganisasjon Midlertidig organisasjon opprettet for å gjennomføre et prosjekt (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

Scope 1,2 og 3 Henholdsvis direkte utslipp fra eget utstyr, utslipp fra energi og andre indirekte utslipp i verdikjeden (Masubelele, M. L. og Phophe, P. A. 2021).

SDGs En engelsk forkortelse for Sustainability Development Goals. Disse målene er satt av FN, og kan oversettes til bærekraftig utviklingsmål. Det er 17 hovedmål som skal bidra til å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (United Nations Development Programme n/a).

(EUs) Taksonomi En betegnelse på et system som klassifiserer informasjon. EUs taksonomi et klassifiseringssystem som skal definere hva en bærekraftig aktivitet er (Lieng, Jan-Bertil n/a).

The European Green Deal EUs handlingsplan for å sikre grønn vekst og klimanøytralitet i Europa. Handlingsplanen er en helhetlig plan for å integrere bærekraft i politikken gjennom regelverk, reformer og standardiseringer, investeringer og innovasjon, og internasjonalt samarbeid (Regjeringen 2020).

KAPITTEL 1 INNLEDNING

I *Vår felles framtid* definerte Brundtlandkommisjonen bærekraftig utvikling som en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Denne definisjonen bygger på de to nøkkelmomentene at verdens fattigste skal ha sine grunnbehov dekket, og at dagens teknologi og sosiale organisering begrenser miljøets muligheter til å imøtekomme dagens og fremtidens behov (Brundtland et al. 1987). Samfunnsøkonomi defineres som læren om bruk og fordeling av knappe ressurser for å dekke menneskenes ulike behov. Dette innebærer at alle samfunnsaktører blir berørt av samfunnsøkonomiske forhold. Verdiskapning er avhengig av tilgjengeligheten på ressurser, men også evnen til å utnytte ressursene effektivt (Ringstad 2004). En bærekraftig utvikling er derfor avhengig av at samfunnsaktørene i større grad effektiviserer ressursbruken. Brundtlandkommisjonen sin definisjon fra 1987 er fortsatt høyst aktuell, og norske selskaper er nødt til å bidra til en bærekraftig verdiskapning. Bærekraftig utvikling representeres ofte gjennom utvikling innenfor tre dimensjoner; sosial, miljø og økonomi. Utviklingen vil kun være bærekraftig dersom det inkluderer alle dimensjonene. Tematikken legger grunnlaget for forskningen som er gjennomført i dette prosjektet. I følgende kapittel vil bakgrunnen for oppgaven presenteres, og formålet med prosjektet vil defineres med tilhørende problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil det bli definert klare rammer for omfanget av oppgaven, og til slutt vil rapportens strukturelle oppbygning bli gjennomgått.

1.1 BAKGRUNN

I følgende seksjon vil drivere for bærekraftig utvikling i virksomheter presenteres. Norske bedrifter må innordne seg etter internasjonale og nasjonale regulatoriske forhold. Følgende seksjon bidrar til å forstå bakgrunnen for omstillingen som kreves i selskapers virksomhetsstyring og operasjonelle drift.

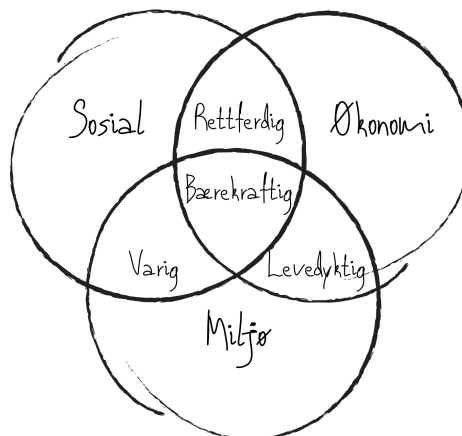
1.1.1 FNS BÆREKRAFTSMÅL

Bærekraftig utvikling definert av Brundtlandkommisjonen har lagt grunnlaget for de Forente Nasjoners (FNs) bærekraftsmål. FN definerte i 2015 globale mål for å få slutt på fattigdom, beskytte planeten, og sørge for fred. Denne avtalen er kjent som Paris-avtalen, og disse globale målene er kjent som de bærekraftige utviklingsmålene, eller, *FNs Sustainable Development Goals (SDGs)*. Det er 17 hovedmål som representerer utvikling innenfor de tre bærekraftspilarene, slik som *Figur 1.1* viser. Forbedringer innenfor de 17 hovedmålene skal lede frem til en bærekraftig verden.

Bærekraftsmålene er integrerte, slik at utvikling innenfor ett hovedmål vil påvirke de andre hovedmålene. Tiltakene må dermed være balanserte, slik at utviklingen inkluderer, og tar hensyn til de tre bærekraftsdimensjonene samtidig (United Nations Development Programme n/a). Dette illustreres også av *Figur 1.1*. For å oppnå et bærekraftig samfunn, kreves det en balanse mellom de tre pillarene.

FNs bærekraftsmål er satt for å lage et rammeverk for interaksjonene mellom de 17 hovedmålene, ikke for å oppnå utvikling innenfor de individuelle målene i seg selv. Dette impliserer at det ikke nødvendigvis er forventet å møte de individuelle målene, men å jobbe for å optimalisere samspillet mellom målene. Bærekraftig utvikling handler om å maksimere synergien, og redusere avveiningene mellom bærekraftsmålene. Forbedringer innenfor de sosiale målene går ofte på bekostning av miljø- og klimamålene, slik at bærekraftsarbeidet handler om oppnå en balansert utvikling (Richardson 2021). Parisavtalen er den første etablerte internasjonale avtalen som anerkjente at de naturlige ressursene er begrenset, og satser på å sikre bærekraftig utvikling (Richardson 2021 og Johnsen 2021). Den forankres videre inn i den Europeiske Unions (EU) reglement og norske lover og regler (Johnsen 2021).

TRE PILLARER FOR BÆREKRAFT



Figur 1.1: Tre pillarer for bærekraft, figur fra Keyserlingk et al. (2013)

1.1.2 EUS HANDLINGSPLAN

EU forankret FNs mål for bærekraftig utvikling i 2019 gjennom *The European Green Deal*, som er en handlingsplan for å integrere bærekraft i europeisk politikk. EU ønsker å fremme en grønn vekststrategi som sammenfaller med FNs målsetninger. Målet med den grønne strategien er å oppnå klimanøytralitet i Europa gjennom å sikre bærekraftig og sirkulær økonomisk utvikling. De politiske virkemidlene som skal tas i bruk er regelverk, reformer og standardiseringer, investeringer og innovasjon, og internasjonalt samarbeid. De politiske virkemidlene legger grunnlaget for nasjonale lovverk, og EU arbeider frem en taksonomi for å lovfeste og standardisere bærekraftsrapporteringer (Regjeringen 2020).

EUs taksonomi er et klassifiseringssystem for bærekraftige aktiviteter, og er en sentral del av EUs handlingsplan mot en bærekraftig økonomi. Taksonomien har seks miljømål, hvor de to første handler om klimaendring, og de fire siste handler om ressursbruk og miljø. Videre vil det bli definert en sosial taksonomi og en taksonomi som handler om å minimere påvirkningen (Bruu et al. n/a). Forslaget i den sosiale taksonomien er å sikre tre hovedobjekter. Dette omhandler anstendig arbeid, som også inkluderer arbeiderne i verdikjeden, god levestandard og velvære til

sluttbruker og et inkluderende og bærekraftig samfunn. Disse hovedobjektene tar hensyn til hver sin gruppe med interesser. Den sosiale taksonomien skal følge strukturen til miljøtaksonomien, slik at en balanse mellom de ulike hovedmålene i FNs SDGs vil være nødvendig for å oppfylle kravene i taksonomien. Forskjellen på miljøtaksonomien og den sosiale taksonomien er i hovedsak at kriteriene i den sosiale taksonomien krever i større grad kvalitative kriterier for å vurdere den sosiale bærekraften. Miljøtaksonomien kan gjerne vurderes med kvantitative kriterier og er i stor grad basert på vitenskap, mens den sosiale taksonomien må baseres på internasjonale regulatoriske standarder (Borgen, Jon Sigurd 2022).

Målet med EUs taksonomi er å innføre ordninger som gjør det enklere å styre investorer mot grønne investeringer og hjelpe forbrukere med å ta informerte og bærekraftige valg. Gjennom taksonomien stiller EU krav til tilgjengeligheten av informasjon. Den skal bidra til å øke interessentens innsikt, men det er kun et rapporteringskrav og stiller ikke krav til miljøprestasjoner. Det vil dog påvirke selskapers prising i kapitalmarkedene og vil dermed være en driver for selskapenes bærekraftige utvikling (Lieng, Jan-Bertil n/a og Løvstad, H. og Bergland, B. 2021).

1.1.3 NORSK LOVGIVNING

EUs lovgivning blir forankret i norsk lov gjennom en evaluering av relevans i Europeisk økonomisk samarbeidsområde (EØS)-komiteen før departementene utarbeider lover eller forskrifter som vedtas på Stortinget (Bruu et al. n/a). Loven om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer ble vedtatt i desember 2021. Denne loven sikrer at finansbransjen og store foretak av allmenn interesse er transparente og redegjør for og rapporterer på ikke-finansielle forhold i foretakene (Finansdepartementet 2021).

1.1.3.1 ÅPENHETSLOVEN

Åpenhetsloven trer i kraft 1. juli 2022, og er en lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Formålet med åpenhetsloven er å fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, og å sikre allmennhetens tilgang på informasjon om hvordan virksomhetene håndterer de negative konsekvensene. Dette innebærer at norske virksomheter av en viss størrelse plikter å utføre og redegjøre for aktsomhetsvurderinger, og må følge opp informasjonskrav fra både primær- og sekundærinteressenter (Barne- og familiedepartementet 2021). Åpenhetsloven går på den sosiale dimensjonen i både FNs bærekraftsmål og EUs taksonomi, slik at den norske loven kan knyttes direkte opp mot det sosiale bærekraftsarbeidet (Aarø, Jan Egill W. 2022).

Kravet om å utføre og redegjøre for aktsomhetsvurderinger innebærer at selskapene plikter å undersøke og styre risiko i forhold til om virksomheten har negativ innvirkning på grunnleggende menneskerettigheter eller anstendig arbeidsforhold. Dette bidrar til å forankre ansvarlighet i virk-

somhetenes retningslinjer. Virksomhetene skal kartlegge og vurdere faktisk og potensielle negative konsekvenser som virksomheten har forårsaket eller bidratt til, enten direkte eller indirekte gjennom leverandørkjeder og forretningspartnere. I tillegg skal virksomhetene iverksette tiltak for å stanse, forebygge eller begrense de identifiserte negative konsekvensene basert på virksomhetens prioriteringer og vurderinger. Dette krever også at virksomhetene følger opp gjennomføringen og progresjonen på de iverksatte tiltakene (Hamre, T. og Næsse, D. 2021).

Innføringen av åpenhetsloven impliserer at det ikke lenger er nok å drive forsvarlig internt i egen virksomhet, leverandørens påvirkning må også undersøkes. Videre betyr dette at virksomheter vil bli nødt til å stille krav til leverandører for å kunne fortsette videre forsvarlig drift av selskapet. Med åpenhetsloven følger det også forretningsmuligheter. Dersom du presterer godt på aktsomhetsvurderingene vil selskapets omdømme styrkes, og selskapet vil ha et konkurransefortrinn dersom man har orden på egen leverandørkjede. I tillegg vil virksomhetens risiko reduseres, det er knyttet risiko til å assosieres med useriøse leverandører, og det kan ofte være tilknyttet operasjonell risiko til leverandører som ikke overholder krav til menneskerettigheter og grunnleggende arbeidstakerrettigheter (Aarø, Jan Egill W. 2022).

1.1.4 VIRKSOMHETERS TILPASNING

Bærekraftig selskapsstyring handler om å drifte virksomheten slik at dagens beslutninger også vil fungere i overskuelig fremtid (The Governance Group 2021). Selskapenes mål må være å øke verdiskapningen samtidig som det samlede miljøavtrykket reduseres. Interessentenes forventninger til norske selskaper reguleres gjennom norsk lovgivning og langsiktig vekst preges av hvorvidt selskaper klarer å møte samfunnets interesser (Johnsen 2021 og The Governance Group 2021). For å møte interne krav til bærekraft er det sentralt å endre bedriftskulturen. Styret og ledergruppen må tilrettelegge for at de ansatte i bedriften kan jobbe mot bedriftens bærekraftsmål (Fosse, I. T. og Røstad, L. 2021). For å lykkes med organisasjonsendringen er det sentralt å få innsikt fra de ansatte, slik at det kan defineres klare holdninger og verdier som støtter opp under arbeidsmetodikken og kompetansen i organisasjonen (Magnus, Birger 2021 og Rivett-Carnac 2021).

Å involvere bærekraft i virksomhetsstrategien byr på både risiko og muligheter, som i kombinasjon vil bidra til innovative løsninger som legger til rette for bærekraftig løsninger (Rivett-Carnac 2021). Selskapene er også nødt til å videre inkludere bærekraft i valg og gjennomføring av prosjekter. Dette impliserer at bærekraft må være en del av selskapets metodologi for prosjektstyring (Köhler et al. 2012). I vurderingsfasen av et prosjekt skiller man ofte på intern og ekstern effektivitet, hvor man gjør vurderinger på henholdsvis å gjøre ting riktig og å gjøre de riktige tingene. Man vil dermed være nødt til å vekte bærekraftsaspektene i gjennomføringsfasen opp mot sluttleveransen av prosjektet for å vurdere hvor bærekraftig prosjektet er (Olsson, N. O. E., Venstad, M. og Økland, A. 2021).

1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Formålet med denne forskningen baserer seg på at en stor andel av norske bedrifter må forholde seg til internasjonale og nasjonale lover og regelverk. I tillegg til at interessentene stiller krav til selskapene. Dette anses drivere som promoterer en bærekraftstransformasjon i næringslivet. Næringslivsaktører er nødt til å omstille og omstrukturere virksomhetsstyring og drift av selskapene. Her må det gjennomføres strategiske endringer på selskapsnivå, og på nivåene nedover i organisasjonen, i tillegg til at interessentene må endre atferden sin. Utfordringene og mulighetene for næringslivets arbeid mot å oppnå bærekraftig utvikling er tematikken i denne forskningen. Dermed er hovedproblemstillingen for denne rapporten som følgende:

Hvordan jobber næringslivet for å oppnå bærekraftig utvikling, og hvilke indikatorer er mest sentrale for å støtte opp under dette?

I denne problemstillingen ligger det underliggende forskningsspørsmål som er nødt til å utforskes og besvares for å svare på, og underbygge resultatene til hovedproblemstillingen. Forskningsspørsmålene som skal undersøkes i denne rapporten er følgende:

RQ1. Hvordan skal bærekraftig utvikling defineres, og hvordan definerer næringslivet bærekraftig utvikling?

Bærekraft og bærekraftig utvikling er satt på agendaen av samtlige samfunnsaktører. For at selskapene skal klare å omstille seg til en bærekraftig utvikling, er det helt essensielt å definere en klar definisjon på hva bærekraftig utvikling innebærer. Dette forskningsspørsmålet vil i hovedsak undersøke hvordan ulike aktører definerer bærekraft, og hvilke krav som ligger til grunn for at en utvikling skal være bærekraftig.

RQ2. Hvordan kan kapitalmarkedet bidra som en tilrettelegger for bærekraftig utvikling?

For å lykkes med transformasjonen mot et bærekraftig samfunn krever interessenter at næringslivet spiller en aktiv rolle. For at næringslivet skal ha muligheten til å iverksette omfattende tiltak og endringer, kreves det store mengder investeringer. Dermed vil kapitalmarkedet og flyten av kapitalstrømmer være sentralt for at næringslivet skal ha muligheten til å gjennomføre transformasjonen som kreves. I forskningen vil det undersøkes hvordan kapitalmarkedet kan bidra til at næringslivet lykkes i omstillingen. I tillegg vil det undersøkes hvordan lovgivning og regulering kan bidra til å skape forutsigbare rammebetingelser for næringslivet og kapitalmarkedet. Videre vil det undersøkes hvordan insentiver kan skape grunnlag for lønnsomme investeringer og hvilke rapporteringsstandarder som må etableres for å gi investorer et troverdig grunnlag for sine verdivurderinger og beslutninger.

RQ3. Hvordan sikrer næringslivet forankring og bærekraftig utvikling i organisasjonen?

Bærekraftig utvikling er en form for endringsledelse. Dette spørsmålet handler om hvordan næringslivet sikrer forankring i organisasjon, definerer strategier og mål og etablerer en styringsmodell som sikrer progresjon og kontinuerlig forbedring. Hvordan starter man arbeidet? Hvordan skaper man engasjement og motivasjon? Hvordan definerer man egnede KPIer? Hvordan følger man opp og sikrer at tiltak gir ønskede resultater?

RQ4. Hvilke utfordringer og muligheter møter næringslivet når bedriftene skal implementere bærekraftig utvikling?

Bærekraftig utvikling innebærer et utvidet ansvar hos næringslivet fordi selskapene i større grad blir ansvarliggjort for egen påvirkning. Dette medfører involvering av flere interessenter, økt rapporteringsansvar og utfordringer tilknyttet egen selskapsstyring. Dette forskningsspørsmålet undersøker hvilke utfordringer selskapene møter i implementeringsfasen av en bærekraftsstrategi, hvilke nye muligheter som oppstår, og hvilke avveininger selskapene må gjøre. Dette inkluderer å undersøke hvilke risikoer og løsninger litteraturen peker på, og evaluere dette opp mot næringslivets vurderinger. Det er vesentlig å evaluere hvordan selskapene skal håndtere klima og miljøutfordringer og sikre at deres samarbeidspartnere handler i tråd med deres egen bærekraftsstrategi.

1.3 OMFANG OG AVGRENSNINGER

Denne forskningen fokuserer i hovedsak på hvordan konkurranseeksponerte foretak i norsk næringsliv jobber for å oppnå bærekraftig utvikling. Dette inkluderer å undersøke hvilke drivere næringslivet har, i form av reguleringer og rapporteringskrav, og forventninger fra interessenter. Forskningen undersøker også hvordan investorer vurderer bærekraft i deres selskapsanalyser. Det vil være essensielt for forskningen å undersøke hvordan litteraturen indikerer at det lønner seg å arbeide mot bærekraftig utvikling, slik at det kan trekkes paralleller mot hva næringslivet faktisk gjør. Forskningen representerer næringslivet gjennom 14 intervjuer med næringslivsrepresentanter og analyse av årsrapporter fra 20 norske selskaper.

Sammenhengen mellom strategiske mål, oppfølging i operasjonell drift og måling av prestasjoner vil være hovedelementene i oppgaven. Operasjonell drift er i denne forskningen i hovedsak omtalt som prosjektnivå. Oppfølging og ledelse av de ulike interessentene som påvirker organisasjonen vil være sentralt å undersøke. Det vil undersøkes hvordan prosjekter defineres som vellykket, og i hvilken grad bærekraft implementeres og følges opp i prosjektene. Selskapenes utvidede ansvarsområder, som følge av at de skal ta ansvar for sin totale påvirkning, vil også i stor grad analyseres. I tillegg vil det identifiseres utfordringer knyttet til å sikre bærekraftig utvikling i organisasjonene.

Denne forskningsrapporten fokuserer i hovedsak på å generalisere funnene. Dette er med bakgrunn i at forskningen skal være relevant for hele det norske næringslivet. Dette innebærer at bransjespesifikke elementer i hovedsak ikke presenteres. Implisitt betyr dette også at forskningen ikke vil identifisere en spesifikk fremgangsmåte for å arbeide mot bærekraftig utvikling, men heller presentere elementer som er vesentlig for flere bransjer. Dette innebærer at forskningen kan gi leseren muligheten til å forstå sammenhengene mellom vesentlige elementer og bli inspirert til å integrere helhetlige tiltak for bærekraftig utvikling i egen organisasjon.

1.4 STRUKTURELL OPPBYGNING

Rapporten begynner med en innledning som beskriver bakgrunnen for og den samfunnsnyttige relevansen av forskningsprosjektet. Dette leder frem til en definert problemstilling og underliggende forskningsspørsmål som skal besvares gjennom forskningen. Videre blir også omfanget av oppgaven og prosjektets avgrensninger definert. I *Kapittel 2* vil det bli gjennomgått et teorigrunnlag for å sette oppgaven i perspektiv med fagfelt og relevans i samfunnet. Videre vil det i *Kapittel 3* redegjøres for prosjektets strategi, altså forskningsdesignet. Dette inkluderer at prosjektets metodikk og dens styrker og svakheter vil bli presentert og evaluert. Den gjennomførte trianguleringen av kvalitative metoder inkluderer et litteraturstudie, en dokumentanalyse og intervjuer. Metodebeskrivelsen vil bidra til å kvalitetssikre forskningen, og metodene som leder frem til resultatene vil beskrives slik at resultatenes kredibilitet underbygges.

I *Kapittel 4, 5 og 6* vil resultatene av forskningen presenteres. *Kapittel 4* presenterer relevant forskning som er utført på området. Denne forskningen er funnet gjennom et litteraturstudie. Videre vil det i *Kapittel 5* presenteres en dokumentanalyse av årsrapportene til 20 av Norges største selskaper som er oppført på Oslo Børs. I *Kapittel 6* vil resultatene fra gjennomførte intervjuer med representanter fra næringslivet presenteres.

I *Kapittel 7* vil resultatenes troverdighet vurderes og drøftes i sammenheng med forskningen som er utført. Sammenhengen mellom den akademiske teorien og næringslivets gjennomføring i praksis drøftes i henhold til forskningsspørsmålene fra *Seksjon 1.2*. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil i *Kapittel 8* besvares på best mulig måte i lys av resultatene og diskusjonen som er gjennomført. Til slutt vil forslag og anbefalinger for videre forskning presenteres i *Kapittel 9*. I *Appendiks A* vil vedlegg relatert til litteraturstudie presenteres. Videre vil det i *Appendiks B* presenteres vedlegg tilhørende dokumentanalysen, og i *Appendiks C* vedlegg tilhørende intervjuene. Innholdet i vedleggene vil utdypes i *Kapittel 3*.

KAPITTEL 2 TEORETISK BAKGRUNN

I følgende kapittel vil den teoretiske bakgrunnen for forskningen gjennomgås. Dette innebærer en introduksjon av begreper og teorier tilknyttet relevante fagfelt. Den teoretiske bakgrunnen vil også til en viss grad settes i kontekst med bærekraftsaspektet. Kapitlet starter med en samfunnsmessig kontekst, før det vil settes i sammenheng med selskapsstyring og ledelse av interne prosjekter. Flere av elementene som trekkes frem i kapitlet er inspirert av, og basert på, forskningen fra forstudiet til denne rapporten (Sunde, Sofie 2022). Bruk av referanser fra fordypningsprosjektet er omskrevet og omorganisert. I tillegg er innholdet er supplert med ny litteratur. Den teoretiske bakgrunnen vil representere utgangspunktet for litteraturen fra litteraturstudiet som presenteres i *Kapittel 4*.

2.1 BÆREKRAFTIG UTVIKLING

Bærekraftig utvikling legger til rette for å jobbe sammen med og respekterer naturen og kulturen, overholder deres kapasitet og begrensning, samtidig som vi realiserer våre egne realistiske målsetninger (Churchill, S. W. og Neuman, M. 2015). Innenfor bærekraftsforskning har ressursbruk alltid vært et sentralt begrep, men det er kun i nyere tid at begrepet inkluderer både naturlige ressurser, menneskelige ressurser og finansielle ressurser. Fordelingen av menneskelige og naturlige ressurser er tett korrelert, og det er ikke bærekraftig før det er positiv utvikling innenfor både den sosiale og den miljømessige dimensjonen (Clark, W. C. og Harley, A. G. 2020). Bærekraftig utvikling skal sørge for et varig, levedyktig og rettferdig verdenssamfunn. Utviklingen legger til rette for en balansert utvikling innenfor samfunn, klima og økonomi. Ved å legge til rette for bærekraftig utvikling, vil menneskene ha et rettferdig og varig samfunn og leve i et klima som er varig og levedyktig (Iversen 2021).

Å måle bærekraftig utvikling på et organisasjonsnivå er utfordrende fordi det er ulike definisjoner av bærekraft og bærekraftig utvikling. Det er også svært ulikt hvordan ulike organisasjoner velger å måle bærekraftig utvikling, og det er mange aspekter innad i en organisasjon som påvirker bærekraft (Cohen 2020). For å møte FNs bærekraftsmål må selskapene tilrettelegge for å måle, evaluere og kontrollere de individuelle målbare SDG-ene (Grochová, L. I. og Litzman, M. 2021). Det vil ikke være representativt å måle de individuelle målene i seg selv, men avveiningen som gjøres mellom de ulike målene (Richardson 2021). Hvorvidt man skal måle de individuelle bærekraftsmålene eller om man skal måle avveiningene som gjøres mellom de individuelle målene er omdiskutert (Cohen 2020). Brundtlandkommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling legger til rette for en balanse og avveining mellom økonomisk verdiskapning og sosiale aspekter og miljøpåvirkning (Brundtland et al. 1987). Det vil være hensiktsmessig å måle bærekraftig utvikling som en reduksjon i avveiningene

mellom de ulike dimensjonene, eller å legge til rette for å inkludere avveiningene i selskapets nøkkelindikatorer (Cohen 2020 og Churchill, S. W. og Neuman, M. 2015). På bakgrunn av dette kan bærekraftig utvikling defineres som verdiskapning som bidrar til positive forbedringer innenfor både den miljømessige og den sosiale dimensjonen (Clark, W. C. og Harley, A. G. 2020 og Churchill, S. W. og Neuman, M. 2015).

2.1.1 SAMFUNNSØKONOMISK OPTIMALITET

I en samfunnsøkonomisk lønnsomhetsanalyse er miljøaspektet en eksternalitet. En eksternalitet, eller en ekstern virkning, er en tredjepartseffekt av produksjon eller konsum. Effekten vil ikke fanges opp i markedet, og dermed heller ikke i markedsprisen. Eksternalitetene påvirker ikke beslutningstakernes nytte eller profitt, men vil kun påvirke en tredjepart sin nytte eller profitt. Beslutningstakeren vil dermed ikke ha insentiver for å ta hensyn til de eksterne virkningene på tredjeparten. I hovedsak vil en ekstern virkning implisere at den private nytten ikke representerer den sosiale nytten, eller at den private kostnaden ikke representerer den sosiale kostnaden. Eksternalitetene kan både være positive og negative (Moen E. og Riis, C. 2017).

I sammenheng med miljødimensjonen vil ikke den private kostnaden bedriftene tar, representere den faktiske sosiale kostnaden. CO₂-avtrykket til en bedrift prises ikke inn i transportkostnadene, og bedriftens kostnader vil dermed være lavere enn den samfunnsmessige kostnaden - altså kostnaden av høyere CO₂-utslipp. CO₂-utslipp er et eksempel på en negativ eksternalitet, og produksjonen som fører til den negative eksterne virkningen vil være for høy sammenliknet med hva som er *samfunnsøkonomisk optimalt*. I en samfunnsøkonomisk analyse betegnes dette som et effektivitetstap i det uregulerte markedet. Ved å inkludere de sosiale kostnadene i analysen, vil effektivitetstapet elimineres, og den sosiale kostnaden av eksternaliteten vil internaliseres. En internalisert eksternalitet vil bidra til at man oppnår samfunnsøkonomisk optimalitet, også gjerne kalt Pareto optimalitet (Holden 2016).

I en bedriftsøkonomisk analyse vil selskapet kun være kostnadsbærer for egne kostnader. Det som kan måles internt er det som vil ha innvirkning på analysen. De sosiale kostnadene vil ikke internaliseres, fordi hver enkelt aktør ikke hensyntar den negative virkningen av deres aktiviteter. Skatter og avgifter er politiske virkemidler som fanger opp den marginale eksterne kostnaden og bidrar til å internalisere eksternalitetene (Moen E. og Riis, C. 2017). Ved å prise inn den sosiale miljøkostnaden vil bedriftene tilpasse seg et høyere kostnadsnivå og redusere produksjonen, slik at effektivitetstapet minimaliseres eller elimineres. Gjennom bruk av finanspolitiske virkemidler vil markedet justeres mot samfunnsøkonomisk optimalitet (Holden 2016). Dersom bedriftene ønsker å opprettholde en bestemt produksjonsmengde kan de også effektivisere prosessene og redusere årsaken til kostnadene.

Innovasjon og ny teknologi som reduserer miljøpåvirkningen vil redusere kostnadene, og kan lede

til et konkurransefortrinn. De politiske virkemidlene må legge til rette for at det er lønnsomt å være bærekraftig (Moen E. og Riis, C. 2017). Innovasjon og digitalisering er viktige virkemidler for å representere eksternaliteter og ulike fagfelt er nødt til å samarbeide for å finne gode løsninger (Richardson 2021). En rasjonell samfunnsaktør vil kun ha insentiver til å legge til rette for langsiktig bærekraftig utvikling dersom nytten er større enn de kortsiktige kostnadene. Innovasjon og bærekraftige løsninger må altså skape større verdi enn de tilhørende investeringskostnadene (Angner 2016).

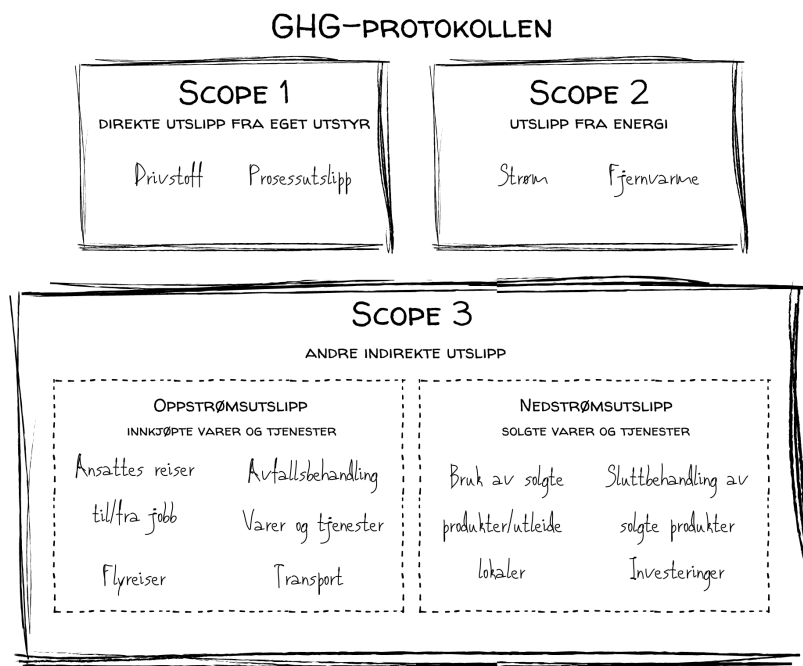
Økonomien forandres gjennom store innovasjonsbølger. Innovasjon er ekstremt vanskelig å forestille seg på forhånd. Gjennom den økonomiske historien har det vært fem innovasjonsbølger siden begynnelsen av den industrielle revolusjonen. Gjennom den sjettede, grønne innovasjonsbølgen går man fra å øke arbeidsproduktiviteten til å optimalisere ressursproduktiviteten. Å optimalisere ressursproduktiviteten handler om å effektivisere bruken av naturlige og menneskelige ressurser (Stoknes, Per Espen 2020).

Det er fire drivkrefter bak den grønne innovasjonsbølgen. *Radikal sluttbrukereffektivitet* handler om å øke materialeffektiviteten og tilrettelegge for delingstjenester, slik at sluttbrukerens forbruk av produkter og tjenester kan optimaliseres. Ved å forbedre sluttbrukereffektiviteten vil energi- og ressursbehovet minimeres, dette leder frem til den andre og den tredje drivkraften. Det vil være økende etterspørsel etter, og muligheter for *fornybar energi*. Dette underbygges også av den sterkt økende risikoen og investeringskostnadene knyttet til videre utvikling av ikke-fornybare energikilder. *Sirkulære materialstrømmer* vil erstatte de lineære materialstrømmene. Kun en liten andel av naturlige ressurser som utvinnes hvert år brukes over lang tid, eller blir resirkulert. Det er fire hovedkategorier av materialer i økonomien; fossilt brennstoff, mineraler, metaller og biomasse. De to første drivkreftene reduserer behovet for fossilt brennstoff. Den tredje drivkraften vil redusere behovet for mineraler, metaller og biomasse fordi de allerede utvinnede materialene i større grad vil gjenbrukes. Den fjerde, og siste drivkraften er *økende risiko og kostnad ved olje- og gassinvesteringer*. Bruksområdene til fossilt brennstoff blir i større grad erstattet av substitutter og de finansielle klimarisikoene blir klarere. Næringslivet stiller krav om grønne energikilder, og det vil etterhvert - med gode nok substitutter - gi høyere fortjeneste for selskapene (Stoknes, Per Espen 2020).

2.1.2 SCOPE 1, 2 OG 3

De eksterne kostnadene som ikke internaliseres pålegger forbrukerne doble kostnader. Først må kostnaden for godene betales, og deretter må forbrukerne betale for miljøskaden og den samfunnsmessige skaden selskapet forårsaker. Det vil være en ineffektiv måte å investere i en økonomi. Selskapene bør heller produsere sosialt og økologisk utbytte med inntektene fra forbrukerne. En slik økonomi vil være langt mer fornuftig (Stoknes, Per Espen 2020).

Greenhouse Gas Protocol (GHG-protokoll) er den mest brukte og anerkjente standarden for rapportering av klimautslipp. GHG-protokollen legger til rette for å samle bedriftens utslipp fra livs- syklusen til alle produkter og tjenester. Dette representeres ved *Scope 1, 2 og 3* (Wong et al. 2022). *Scope 1* representerer de direkte klimagassutslippene, altså utslipp som kommer fra kilder som selskapet eier eller kontrollerer. *Scope 2* representerer de indirekte utslippene, som for eksempel forbruk av innkjøpt elektrisitet. *Scope 3* representerer andre indirekte utslipp, dette inkluderer alle andre innkjøpte materialer (Pálvölgyi et al. 2022). Scope 3 vil inkludere alle følgene av aktivitetene til en virksomhet som de ikke er direkte ansvarlige for (Masubelele, M. L. og Phophe, P. A. 2021). *Figur 2.1* viser inndelingen av utslippsfaktorene i de ulike *Scopene*.

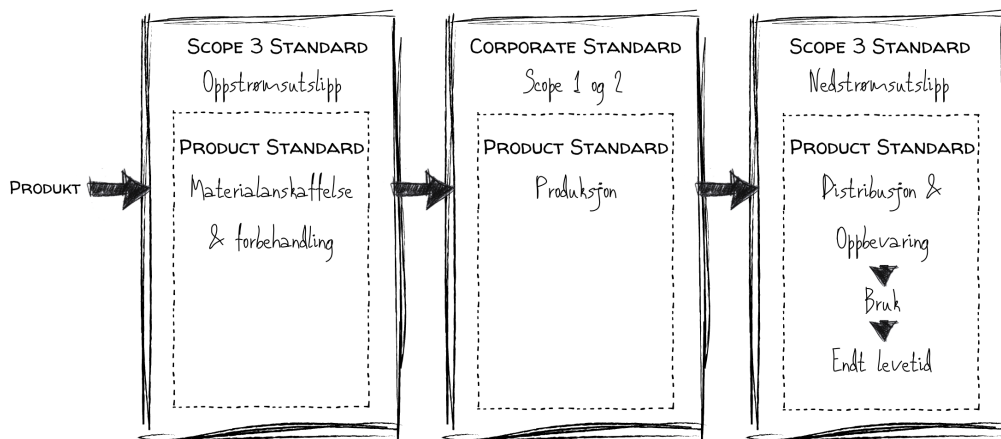


Figur 2.1: GHG-protokollen fordeler selskapers utslipp inn i tre *Scopes*, figur fra Emisoft (n/a)

I *Figur 2.1* er Scope 1, 2 og 3 representert ved de tilhørende utslippsfaktorene. Scope 1 - de direkte utslippene fra eget utstyr - inkluderer alle utslipp fra virksomhetens interne prosesser og forbruk av tilhørende drivstoff. Utslippene i Scope 2 omhandler energiforbruk og inkluderer innkjøp av strøm og fjernvarme. Scope 3 representerer indirekte utslipp utover energi-utslipp. Her deles det også inn i utslipp oppstrøms og nedstrøms i verdikjeden. Oppstrømsutslippene representerer input til virksomhetens operasjonelle drift, det inkluderer produksjon og prosessering av innkjøpte varer og tjenester. Oppstrømsutslippene vil ha et helhetlig leverandørperspektiv. Nedstrømsutslippene omhandler kundeperspektivet. Kundernes bruk og behandling av varer og tjenester solgt av selskapet er sentralt i nedstrømsutslippene. I tillegg inkluderer også nedstrømsutslippene utslipp som følger av virksomhetens investeringer (Bhatia et al. 2004 og Bhatia et al. 2011a). Hele 94% av utslippsavtrykket til universitetet som er analysert i *Measuring a university's environmental performance: A standardized proposal for carbon footprint assessment* er representert av Scope 3-utslipp (García-Alaminos et al. 2022).

GHG-protokollen legger til rette for å evaluere risiko og muligheter knyttet til selskapets utslipp. I henhold til rapporteringskravene er det kun Scope 1, Scope 2 og et fåtall av Scope 3 kategoriene som skal rapporteres på (Wong et al. 2022). GHG-protokollen har også tilrettelagt for komplementære protokoller. De tre standardene for rapportering er *Corporate Standard*, *Product Standard* og *Scope 3 Standard*. Sammenhengen mellom de standardene er presentert i *Figur 2.2*.

SAMMENHENG MELLOM STANDARDENE FRA GHG-PROTOKOLLEN



Figur 2.2: Sammenhengen mellom standardene fra GHG-protokollen, figur fra Bhatia et al. (2011a)

I *Figur 2.2* presenteres forskjellen på, og symbiosen mellom de tre rapporteringsstandardene som følger GHG-protokollen. Corporate Standard representerer Scope 1 og 2, og følger dermed de opprinnelige rapporteringskravene til GHG-protokollen. Produktstandarden representerer utslipp fra livssyklusen til ett enkelt produkt, og vil tilrettelegge for identifisering av mulige utslippsreducerende tiltak i én enkelt produksjonsprosess. Scope 3 standarden representerer verdikjedeutslipp på selskapsnivå, og vil identifisere problemområder i selskapets prosesser. I et sammensatt system vil de tre standardene komplementere hverandre. Selskapsstandarden setter selskapets egne påvirkningsmulighet i fokus. Scope 3 standarden identifiserer overordnede forbedringsområder, og produktstandarden bidrar til å kunne identifisere muligheter for utslippsreduksjon innenfor disse forbedringsområdene. Produktstandarden vil også bidra med dybdeinformasjon som kan brukes som datakilde i Scope 3 standarden. Samlet vil standardene bidra til at virksomheten har mulighet til å identifisere utfordringer, forbedringsområder og muligheter, og deretter bidra med et godt beslutningsgrunnlag for å sette videre målsetninger (Bhatia et al. 2004, Bhatia et al. 2011a og Bhatia et al. 2011b).

2.1.3 VEKST, VERDISKAPNING OG VERDSETTELSE

Økonomisk vekst er en sunn vekst når verdiskapningen til en økonomisk aktør blir tilstrekkelig mer ressursmart og mer inkluderende for hvert år som går. Visjonen må være å fortsette å styrke menneskenes livskvalitet, samtidig som økonomiens fotavtrykk holdes innenfor jordens begrensede tålegrenser. Det vil være sentralt at allmennheten kan overvåke de årlige endringene for å ansvarliggjøre beslutningstakerne og unngå grønnvasking (Stoknes, Per Espen 2020). Vekst skaper ikke verdi i seg selv, hvis et selskap skal øke i verdi må investeringene gi avkastning som overstiger avkastningskravet. For at et selskap skal oppnå økt verdi bør de operere i en gunstig bransje, eller kontrollere spesielle konkurransefortrinn. De fleste selskaper vil ikke generere meravkastning i all evighet, fordi konkurransefortrinn forsvinner, og lønnsomheten vil normalisere seg (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016). En sunn vekst krever en balanse mellom produksjon-, sosial-, og naturkapital. Det vil være viktig å legge til rette for at den finansielle kapitalen støtter opp om og beriker naturkapitalen og den sosiale kapitalen for å muliggjøre gode menneskeliv over tid. Verdien av bærekraft vil være et levedyktig samfunn (Stoknes, Per Espen 2020).

For å møte de miljømessige bærekraftsmålene er innovasjon og teknologiske fremskritt sentralt. Ren teknologi regnes som fremtidens teknologiløsninger, og en grønn omstilling vil være nødvendig for å opprettholde konkurransekraften til selskapet (Chapple et al. 2006). Kapitalstrømmene må overføres fra ikke-bærekraftige løsninger til bærekraftige løsninger og teknologi, slik at det fremmer bærekraftig innovasjon. Bærekraftig teknologiutvikling krever ofte store investeringer sammenliknet med å videreutvikle de allerede etablerte løsningene. For å oppnå bærekraftig utvikling er dermed sentralt å legge til rette for en omstrukturering av dagens kapitalstrømmer. Det mangler forskning på hvordan de finansielle systemene kan bidra til bærekraftig utvikling. I mange neoklassiske økonomiske modeller antas det at investeringskapitalen kan allokere til teknologiutvikling gjennom friksjonsfrie kapitalmarkeder, selvom dette ikke er tilfellet. Det vil også være flere andre aktører som kan bidra med investeringskapital til bærekraftsprosjekter. Dermed er det mulig å tilrettelegge for bærekraftig utvikling dersom det gjennomføres forskning på alternative kapitalkilder. Tilgang på kapital vil bidra til raskere utvikling. Tilgangen på investeringskapital fremskynder nåværende forskning og vil være en potensiell driver for nye aktører (Schmidt, T. S. og Steffen, B. 2021). Innovative løsninger kan rammes av samtidighetsproblemet. Dette betyr at ulike aspekter av løsningen må skje samtidig for å lykkes. Det vil dermed kun være store aktører eller samarbeid mellom ulike aktører som leder frem til at løsningene kan implementeres. I noen bransjer vil det være en klar fordel av å være først (*first mover advantage*), fordi man får spesialkompetanse og dermed et kompetanse- og konkurransefortrinn. På generell basis vil det lønne seg med samarbeid for å utvikle raskere løsninger på problemene. Dermed vil man til en viss grad være avhengig av samarbeid med konkurrentene (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016). Ved å skape nye forretningsmetoder og forretningsmodeller som skaper netto positive produkter og tjenester kan man endre økonomien. Det krever derimot en omfattende transformasjon, og store, lønnsomme aktører er nødt

til å lede an. Det krever store ressurser for å ha muligheten til å oppskalere raskt og utkonkurrere de gamle forretningsmodellene. Det er én grunnleggende endring som må finne sted for å lykkes med transformasjonen, viljen til å ta risiko. Gründere og prosjektledere må kjempe frem sine idéer som kan påvirke det store bildet, og det vil kreve innsats fra enkeltindivider, forskningsmiljøet og økende grad av finansieringsmuligheter (Stoknes, Per Espen 2020).

Verdiskapning i en bedrift, er ofte knyttet til innovasjonsevne, utvikling av et sterkt merkenavn og omdømme og effektiv drift. I dagens marked må virksomhetene drive bærekraftig for å sikre langsiktig overlevelse og varig verdiutvikling. Dette er et nytt tema som har blitt aktualisert i de siste årene i forbindelse med verdivurdering (Bersagel, A., Juillard, I. T. og Storaker, M. S. 2020). Fremtdrift innenfor bedrifters bærekraftsprestasjoner fører til mellom to og tre ganger så stor verdi dersom selskapets offentlige omtale er positiv enn om selskapet omtales negativt i det offentlige. Dette betyr at selskapers omdømme påvirker verdsettelsen i større grad enn de faktiske bærekraftsprestasjonene (Serafeim 2018).

Verdsettelse av et selskap innebærer å estimere dagens verdi for en eier eller investor i det aktuelle selskapet. Diskontert kontantstrøm, *Discounted Cash Flow (DFC)*, er den mest anerkjente verdsettelsesmetoden og innebærer å estimere nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene som bedriften forventes å produsere, og som eier eller investor forventer å motta. Det er to elementer i en slik verdsettelse. Det ene er å estimere fremtidige kontantstrømmer, og det andre er å diskontere disse kontantstrømmene med investors avkastningskrav for å finne nåverdien av kontantstrømmene. Disse verdsettelsesprinsippene er allmenngyldige og også relevante i et ESG-perspektiv. ESG-perspektivet kan reflekteres i henholdsvis de forventede kontantstrømmene eller i investors avkastningskrav (Bienz, C., De Sousa, J. A. og Mjøs, A. 2020).

De forventede kontantstrømmene estimeres basert på forventede salgsinntekter, driftskostnader, investeringer og skatt med utgangspunkt i selskapets finansielle historikk, forventet bransjeutvikling eller verifiserbare forretningsmuligheter. For å bringe ESG-perspektivet inn i verdsettelsen må man også vurdere hvordan ESG-relaterte forhold kan påvirke de ulike kontantstrømelementene. Denne vurderingen starter med en vesentlighetsanalyse. ESG-faktorer vil typisk variere mellom bransjer, og bransjespesifikke utfordringer og relaterte spørsmål er et naturlig utgangspunkt for den videre analysen. Det må vurderes i hvilken grad selskapets salgsinntekter, driftskostnader, investeringer og risikoprofil påvirkes av ESG-forhold. Dette kan være krevende, men er nødvendig for å bringe ESG-perspektivet inn i verdsettelsen. I denne sammenheng kan det være nyttig å lage ulike scenarier for fremtidig utvikling. Scenario-analyse har to komponenter; spesifikke scenarier basert på et konsistent sett med forutsetninger for fremtidig utvikling, og sannsynligheten for at de ulike scenarioene skal inntreffe. Sammen vil disse to komponentene muliggjøre estimerer på selskapets forventede kontantstrømmer og verdi (Bienz, C., De Sousa, J. A. og Mjøs, A. 2020).

ESG-perspektivet kan også reflekteres i investors avkastningskrav. I prinsippet er det kun systematisk risiko, altså risiko som investor ikke kan diversifisere bort, som skal reflekteres i av-

kastningskravet. Eksisterende akademisk litteratur gir foreløpig ingen konklusjon på hvorvidt det finnes en ESG-risikopremie som bør inkorporeres i avkastningskravet. Med utgangspunkt i dette er den pragmatiske tilnærmingen å beregne avkastningskravet ved hjelp av den tradisjonelle kapitalverdimodellen, altså *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. I kapitalverdimodellen er investors avkastningskrav en funksjon av risikofri rente, aksjemarkedets risikopremie og systematisk risiko. Konsekvensen av dette er at ESG-perspektivet i hovedsak må håndteres gjennom en justering av forventede kontantstrømmer (Bienz, C., De Sousa, J. A. og Mjøs, A. 2020).

Willem Schramade argumenterer for en tilsvarende metode for å verdsette ESG, og trekker frem tre steg for å kvantifisere ESG-effekter i selskapers verddivurderinger. Det første trinnet er å identifisere de mest vesentlige ESG-faktorene. Det vil si, de faktorene som i vesentlig grad kan påvirke selskapets forretningsmodell og verdidrivere. Det andre trinnet er å analysere effekten av disse faktorene i den enkelte bedrift. Det tredje trinnet er å oversette de tilhørende konkurransefordelene og ulempene til justerte verdidrivere som inngår i verdsettelsesmodellene (Schramade, Willem 2016).

2.2 SELSKAPSSTYRING

Gjennom *FNs prinsipper for ansvarlig investering* har flere investorer med store forvaltningsverdier forpliktet seg til å vurdere ESG-data i deres investeringsanalyse. Generelt er det også økende interesse blant investorer for å integrere ESG-data i deres porteføljer. Dette medfører at investorene har behov for gode mål på bærekraft (Serafeim 2018). For å møte et økende krav fra investorer om tilgjengelig bærekraftsdata, er selskapene nødt til å omstrukturere deres visjon, strategi, retningslinjer og arbeidstaktikk, og legge til rette for representative målinger på bærekraftig utvikling. For å tilgjengeliggjøre ESG-data om organisasjonen vil man være nødt til å måle ytelsesnivået i virksomheten. *Performance Measurement*, altså måling av prestasjonsnivå, bidrar til å tilgjengeliggjøre data som representerer ytelsesnivået i virksomheten. Prestasjonsdata kan brukes som faktagrunnlag i beslutningstaking, og kan brukes i avgjørelser knyttet til strategisk planlegging, daglig drift og planlegging og implementasjon av endringer og forbedringer (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

2.2.1 VISJON OG STRATEGI

En visjon er den overordnede målsetning til et selskap. For å generere langsiktig verdi, må selskapets visjon, strategi og taktikk forene interessentene (Jensen, Michael, C. 2001). En strategi må knyttes opp mot en utfordring som oppstår fordi situasjonen selskapet ønsker å være i, avviker fra den faktiske situasjonen selskapet er i. Strategien skal legge frem en plan på hvordan avstanden mellom den ønskelige og den faktiske situasjonen kan elimineres, til egen fordel. Strategien til selskapet skal definere hvordan selskapet skal jobbe for å oppnå forbedringer innenfor definerte

områder, som samsvarer med selskapets visjon. Strategien knyttes også tett opp mot de tre begrepene policy, struktur og taktikk. En policy er prinsipper og retningslinjer som skal hensyntas i beslutningstaking og iverksetting av tiltak. En policy er ofte tett knyttet opp mot selskapets visjon, og retningslinjene er legger grunnlaget for å handle i tråd med selskapets visjon og strategi. Strukturen beskriver selskapsoppbygningen og hvordan omgivelsene til selskapet er sammensatt og bygget opp (Grønneberg, Jørgen, M. B. 2012).

Strukturen vil representere interessentene i selskapet. Interessentene stiller samlet en rekke krav til selskapet, og for å definere en vellykket strategi er interessentens krav nødt til å bli ivarettatt (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). En taktikk beskriver hvordan en oppgave skal løses. En strategi vil være en overordnet taktikk, og vil i utgangspunktet avgjøre hvorvidt en oppgave skal løses (Grønneberg, Jørgen, M. B. 2012). Strategien definerer altså hvilke oppgaver selskapet skal løse, og taktikken vil definere hvordan oppgaven skal løses (Grant, Robert, M. 2013). Prestasjonsmålinger kan brukes som faktagrunnlag for å finne forbedringsområder og definere selskapets overordnede målsetninger, og vil dermed være et godt beslutningsgrunnlag for å definere selskapets strategi, policy og taktikk. Videre kan prestasjonsmålinger bidra til å kartlegge den nåværende situasjonen, og evaluere trender (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018).

2.2.2 STRATEGISKE MÅL OG KPIER

I prosessen med å overføre en visjon og en overordnet strategi til å etablere klare strategiske målsetninger, er det sentralt å evaluere og få oversikt over forretningsprosessene og utfordringene selskapet står ovenfor (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Et strategisk mål er et konkret uttrykk for en intensjon selskapet ønsker å realisere, og samlet vil de strategiske målene være selskapets mest sentrale suksesskriterier (Samset 2008). Ved å definere utfordring- og forbedringsområder og ta hensyn til interessenters krav, kan det defineres klare strategiske målsetninger. Videre må det defineres en prioriteringsrekkefølge. Selskapets strategi og må underbygge interessentenes krav, og for å oppnå klare prioriteringer må målsetningene implementeres i selskapets operasjonelle prosesser (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Interessentenes krav vil dermed påvirke selskapets strategiske målsetninger, og gjennomføres i organisasjonen gjennom klare prioriterte tiltak og prosesser.

For å evaluere fremgang innenfor de strategiske målsetningene kan man definere *Performance Indicators* (PIer) som måler interne prestasjoner og kvalitet i forretningsprosessene. Til hvert hovedmål i de strategiske planene kan det være tilknyttet flere PIer, slik at enten én av PIene, eller en sammensetning av PIene vil være *Key Performance Indicator* (KPIen) - også kalt nøkkelindikatoren - tilknyttet målsetningen. Ved å fastsette nøkkelindikatorer for hver strategiske målsetning, vil organisasjonen kunne måle progresjonen mot å nå de ulike strategiske målene. I utviklingen av de strategiske målene velger man ut nøkkelindikatorer, og definerer referansepunkt. Et referansepunkt vil være satt som den ønskede oppnåelige verdien på nøkkelindikatoren over en viss tidsperiode. Gjennom forbedring av prosesser vil nøkkeltallene ha en positiv utvikling, og dersom bedriften

når referansepunktet, bør referansepunktet økes, slik at man kontinuerlig jobber for forbedring. Dersom indikatorene har negativ utvikling må tiltak iverksettes. Samtidig som selskapet definerer referansepunkt vil det ofte også defineres en kontrollgrense. Kontrollgrensen vil være en nedre grense som representerer det laveste nivået av aksepterte prestasjoner. Dersom indikatoren krysser kontrollgrensen er det behov for korrektive tiltak som sørger for endring i arbeidsprosessene (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Det er tre krav som må oppfylles for at et selskap kan anse et strategisk mål som oppnådd. Selskapet må, over et gitt tidsperspektiv, levere resultater som stemmer overens med målsetningene. Resultatene er også nødt til å samsvare med behovene som utløste det strategiske målet. I tillegg må prosessen mot å nå den satte målsetningen være gjennomført effektivt (Samset 2008).

Forbedring i operasjonelle prosesser vil være ubetydelige dersom det ikke er en overordnet strategisk tilnærming til å måle prestasjonstrender. De strategiske målsetningene bidrar til å samle interessenter omkring en satt visjon og en langsiktig målsetning. Dersom man ikke samler interessentene rundt den samme målsetningen vil ikke forbedringer innenfor ett operasjonelt område bidra til en overordnet fremgang (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018). Strategisk planlegging er et av de viktigste verktøyene for å oppnå et langsiktig perspektiv på hvordan interessentenes krav skal møtes. Ved å integrere interessentenes krav vil bedriften samlet jobbe mot de satte målsetningene og muliggjøre implementasjon av tiltak. Det er i hovedsak to utfordringer knyttet til strategisk planlegging. Kompleksiteten i selskapet må brytes ned til et sett grunnleggende målsetninger og deretter må det defineres tiltak som skal lede frem til måloppnåelse. De strategiske målene må også formidles ut i organisasjonen for å skape eierskap og engasjement hos interessentene (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

Ekstrapolasjonsbias og overoptimisme er to atferdsøkonomiske begreper som påvirker interessentenes og beslutningstakernes atferd. Overoptimisme beskriver en urealistisk positiv tro på fremtiden, slik at sannsynligheten for positive hendelser overvurderes. Ekstrapolasjonsbias representerer et fenomen der mennesker hensyntar nåtid og nær historie i stor grad i prognoser. Utviklingen fremover forventes å være relativt lik utviklingen i den nærmeste fortiden. Ekstrapolasjon av trender fører til overreaksjoner i begge retninger. I gode tider overvurderer man trendene, og i dårlige tider undervurderer man trendene. Verdien av de strategiske målsetningene må dermed vurderes ved sannsynlighetsvektede scenarioer. På denne måten er det mulig å planlegge og justere for risiko, og få et sannsynlig utfallsrom på resultatet av planene. Gjennom å ta høyde for usikkerhetsmomenter, og å være klar over at man ikke vet alt, vil det bidra til å sette realistiske og oppnåelige målsetninger (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016).

2.2.3 ATFERDSENDRING HOS INTERESSEENTER

For å realisere strategiske målsetninger, må det tilrettelegges for atferdsendring hos interessentene. For å oppnå bærekraftig vekst er det viktig at de ansatte engasjeres i bærekraftsarbeidet og følger

tilknytning til selskapets felles mentalitet og strategiske målsetninger (Allen, J. og Zook, C. 2016). Interessentene må etterleve målsetningene som er satt, men skal også ha muligheten til å stille krav til organisasjonen. Det er både organisasjonsmessige og menneskelige barrierer mot atferdsendring. Både organisasjoner som en helhet og enkeltmennesker har en sterk tendens til å fortsette i gamle rutiner (Grant, Robert, M. 2013). Individuer har også en tendens til å kopiere atferden til en større gruppe. Dette blir omtalt som flokkmentalitet. Av den grunn er det vanskelig for en enkelt ansatt å endre atferden om ikke ledelsen tar ansvar om å endre mentaliteten og atferden til selskapet som en helhet (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016).

Prestasjonsmålinger i organisasjonen muliggjør atferdsendringer gjennom oppfølging, feedback og læring som skaper motivasjon for endring (Grant, Robert, M. 2013). Kaldestad og Møller trekker også frem at insentivering er svært sentralt for å oppnå ønsket resultat. Interessentene vil i stor grad oppleve interessekonflikter, hvor egeninteresse vil gå over fellesskapets beste. Insentivering kan dermed være en bidragsyter til at egeninteressen sammenfaller med fellesskapets interesser (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016). Ved å måle ytelsesnivået i en bedrift vil man bidra til å promotere og oppnå satte målsetninger. Gjennom å definere og følge opp et visst antall prestasjonsmål vil implementasjon av selskapets strategier og policyer forenkles. Dersom de ansatte får hyppige og klare tilbakemeldinger på satte prestasjonsmålinger, vil det kunne resultere i økt motivasjon og forbedring av initiativer. Måling av ytelsesnivå kan stimulere til positiv atferd. En samlet forståelse og motivasjon for å oppnå de strategiske målene vil i større grad kunne bidra til endringer i og forbedringer av organisasjonens interne prosesser (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

2.2.4 PROSJEKTSTYRING

Selskapsstrategien, selskapets visjon og selskapets taktikk definerer hvordan og hvorvidt prosjekter skal gjennomføres, og prosjektgjennomføringen må henge sammen med virksomhetens overordnede målsetninger (Grønneberg, Jørgen, M. B. 2012 og Grant, Robert, M. 2013). Ved å måle prestasjonsnivået i selskapets prosjekter og gjennomføre i tråd med selskapets strategiske målsetninger, vil selskapet ha mulighet til å evaluere trender og progresjon underveis i tidsrammen for de strategiske målsetningene. For å realisere strategiske målsetninger, må det tilrettelegges for atferdsendring hos interessentene. For å oppnå bærekraftig vekst er det viktig at de ansatte engasjeres i bærekraftarbeidet og føler tilknytning til selskapets felles mentalitet og strategiske målsetninger (Allen, J. og Zook, C. 2016).

Interessentene må etterleve målsetningene som er satt, men skal også ha muligheten til å stille krav til organisasjonen. Det er både organisasjonsmessige og menneskelige barrierer mot atferdsendring. Både organisasjoner som en helhet og enkeltmennesker har en sterk tendens til å fortsette i gamle rutiner. Prestasjonsmålinger i organisasjonen muliggjør atferdsendringer gjennom oppfølging, feedback og læring som skaper motivasjon for endring (Grant, Robert, M. 2013).

Ved å måle ytelsesnivået i en bedrift vil man bidra til å promotere og oppnå satte målsetninger. Gjennom å definere og følge opp et visst antall prestasjonsmål vil implementasjon av selskapets strategier og policyer forenkles. Dersom de ansatte får hyppige og klare tilbakemeldinger på satte prestasjonsmålinger, vil det kunne resultere i økt motivasjon og forbedring av initiativer. Måling av ytelsesnivå kan stimulere til positiv atferd. En samlet forståelse og motivasjon for å oppnå de strategiske målene vil i større grad kunne bidra til endringer i og forbedringer av organisasjonens interne prosesser med vil prestasjonsmålinger i den operasjonelle driften kunne gi en indikasjon på selskapets progresjon mot de strategiske målene og dermed også om implementasjonen av strategien er vellykket (Grønneberg, Jørgen, M. B. 2012 og Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

Ved å måle ytelsesnivået gjennom ulike faser av prosjektgjennomføringen vil det også være mulig å få innblikk i prestasjonene til prosjektorganisasjonen i ulike faser av prosjektet, og måling av prestasjoner vil dermed kunne være en muliggjørere for fleksibilitet i selskapets prosjekter. Ved å fange opp forbedringsområder underveis i prosjektet vil det være mulig å justere prosjektkonseptet og gjennomføringen av prosjektet tidlig. Dette vil redusere prosjektets risiko (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001).

Graden av vellykkethet for et prosjekt vil i et større perspektiv være avhengig av hvorvidt prosjektet bidrar til å realisere de strategiske målsetningene (Samset 2008). Prestasjonsindikatorerne måler typisk prestasjoner og kvalitet i interne prosesser og prosjekter, slik at forbedringer i den operasjonelle driften vil være direkte tilknyttet de strategiske målsetningene (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Gjennom å integrere bærekraft i prosjektstyringen kan prosjektorganisasjonen bidra til å oppnå de strategiske bærekraftsmålene i organisasjonen (Magano et al. 2021b).

2.2.4.1 STRATEGISK OG TAKTISK YTELSE

Hvorvidt et prosjekt er vellykket kan vurderes ved hjelp av begrepene strategisk og taktisk ytelse. Strategisk ytelse representerer levedyktigheten til prosjektet, og om løsningen er relevant gjennom hele levetiden. For å evaluere den strategiske ytelsen til et prosjekt må man dermed vurdere om prosjektleveransen møter prosjektkonseptet og leverer positiv netto nytte over tid i et samfunnsperspektiv. Taktisk ytelse vurderer prosjektets gjennomføring, om prosjektet gjennomføres til riktig kvalitet, og hvorvidt prosjektet gjennomføres innenfor budsjetterte kostnads- og tidsrammer. Taktisk ytelse vil representere hvorvidt prosjektledelsen har vært effektiv og om de har lykket med prosjektgjennomføringen (Samset 2008). Strategisk ytelse vil måle ekstern effektivitet, altså om man gjør de riktige tingene, og taktisk ytelse vil måle intern effektivitet - at man gjør ting riktig (Samset 2008).

For å kontrollere bærekraftsarbeidet i et prosjekt kan man etablere prestasjonsindikatorer. Ved å implementere prestasjonsindikatorer underveis i prosjektkontrollen kan det føre til økt intern og ekstern effektivitet. Det er observert høyere intern og ekstern effektivitet i et prosjekt dersom

interessentene på forhånd av prosjektet har avtalt å ta risiko og suksess i fellesskap. Interessentene etablerer da en alliansekontrakt hvor de avtaler å ta beslutninger med intensjon om å være bærekraftige (Kivilä, J., Martinsuo, M. og Vuorinen, L. 2017). For å integrere bærekraftsarbeidet bør kontrollsistemene for bærekraft og prosjektledelse samles, slik at lønnsomhetsvurderingen av et prosjekt inkluderer bærekraft (Beusch et al. 2021). Kontrollsistemene er en sterk bidragsyter til atferdsendring hos interessenter, og kan være et verktøy for å promotere innovative løsninger. Etablering av kontrollsistemene for å håndtere utfordringer og risiko i bærekraftsarbeidet vil lede til muligheter for forretningsutvikling (Ligonie 2021). Med en integrert bærekraft- og selskapsstrategi vil beslutningstakerne få en samlet forståelse for at bærekraft er et av kravene for suksess. Som en følge av dette vil samarbeid innad i organisasjonen kunne føre til nye perspektiver på mulig forretningsverdi. Selskapet vil ha mulighet til å utvide markedsplassen de opererer innenfor som igjen kan bidra til økt verdiskapning (Beusch et al. 2021).

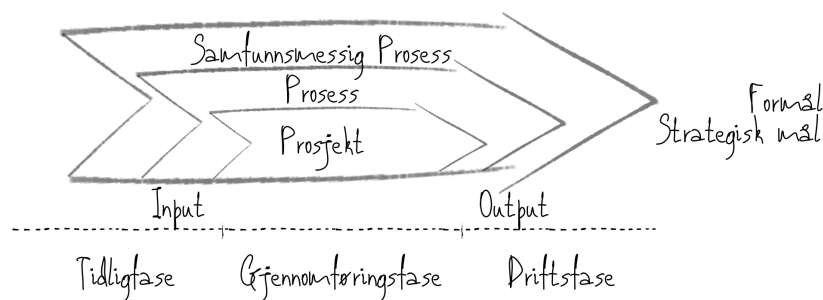
2.2.4.2 FLEKSIBILITET I PROSJEKTER

Fleksibilitet i prosjekter er historisk ikke ansett som et positivt aspekt i sammenheng med prosjektledelse. Prosjekter var typisk definert som arbeidet mot et entydig og representativt definert mål, som kunne fastsettes ved prosjektstart. Når usikkerhetsaspektet og verdien av fleksibilitet i prosjektet er utelukket ved prosjektstart er det ikke nødvendigvis en realistisk tilnærming. Faktagrunnlaget for å definere fremtidens behov omfatter sjeldent alle utfall. Ekstern fleksibilitet er endringer som påvirker verdien av prosjektleveransen for prosjekteieren. Intern fleksibilitet er endringer i ressursbruk, altså hvordan de tilgjengelige ressursene allokeres. Høy intern fleksibilitet medfører at prosjektledelsen har stor frihet til å optimalisere ressursene i henhold til fremgangen i prosjektet (Olsson, Nils, O. E. 2008). Ekstern fleksibilitet vil påvirke den strategiske ytelsen, og den eksterne effektiviteten, mens intern fleksibilitet påvirker den taktiske ytelsen og den interne effektiviteten. I tillegg vil ekstern fleksibilitet påvirke den interne effektiviteten. Det vil si at dersom den eksterne fleksibiliteten blir for stor, som også impliserer at det vil være økt strategisk ytelse, så vil den taktiske ytelsen reduseres.

2.2.5 VIRKSOMHET- OG PROSJEKTSTYRING I ET SAMFUNNSPERSPEKTIV

Et høyt strategisk ytelsesnivå vil gange virksomheten på et overordnet nivå, og samfunnet i sin helhet. Et høyt taktisk ytelsesnivå representerer kvalitet i gjennomføringen av et prosjekt, hvilket bidrar til intern motivasjon hos interessentene. Virksomhets- og prosjektstyringen i et samfunns-perspektiv er presentert i *Figur 2.3*.

**BÆREKRAFTIG VIRKSOMHET- OG PROSJEKTSTYRING I ET
SAMFUNNSPERSPEKTIV**



Figur 2.3: Bærekraftig virksomhet- og prosjektstyring i et samfunnsperspektiv, figur fra Knut Samset (2010)

Prestasjoner på prosjektnivå som sammenfaller med strategiske planer vil bidra til bærekraftige forretningsprosesser. *Figur 2.3* viser hvordan et selskaps prosjekter og prosesser bidrar til et samfunnsmessig formål. Et prosjekt representerer en innsats mot et definert mål over en gitt tidsperiode, og vil igjen bidra til en strategisk prosess, med et definert strategisk mål. Ved å måle og forbedre indikatorer på prosjektnivå, vil indikatorene på prosessnivå forbedres. Kontinuerlig måling av prestasjoner på et prosjektnivå, vil bidra til fleksibilitet på et prosessnivå, derav følger det av planer for gjennomføring og strategiske planer kan justeres avhengig av prestasjoner og fremgang mot satte målsetninger. Måling av ytelsesnivå og justering av planer deretter vil kunne bidra til høyere taktisk og strategisk ytelse. Samlet vil forbedringer innenfor bærekraftsprosesser i et selskap bidra mot å møte generelle samfunns mål. Dermed vil det bidra til å sette prosjektet og den strategiske prosessen som prosjektet inngår i, i et perspektiv hvor interessentene bidrar til samfunnsmessig nytte. Prosessene i et selskap består som oftest av flere sekvensielle eller samtidige prosjekter. Prosessen vil også være en av flere prosesser som bidrar mot et overordnet, langsiktig samfunns mål (Samset 2008).

Interne utfordringer innenfor en virksomhets prosjekt- og prosessaktiviteter er en av de største barrierene for bærekraftig utvikling (Allen, J. og Zook, C. 2016). I sammenheng med prosjektledelse fremheves det fire elementer som promoterer bærekraftig utvikling; bærekraft i prosjektet, bærekraft fra prosjektet, bærekraft fra organisasjonen og prosjektlederens atferd og etikk (Magano et al. 2021b).

Bærekraft i prosjektet representerer beslutningene underveis i prosjektet og vil være relatert til taktisk ytelsen og interne effektiviteten. Dette blir trukket frem som det viktigste elementet av respondentene i artikkelen *The Contribution of Project Management to a More Sustainable Society: Exploring the Perception of the Project Managers*. utfordringer relatert til bærekraft i prosjektet er hovedsakelig å inkludere bærekraft i alle fasene av prosjektutviklingen. Det trekkes frem at det er sentralt å etablere forhåndsregler for å håndtere usikkerheten som knyttes til bærekraft, og å inkludere bærekraftsindikatorer gjennom hele gjennomføringen av prosjektet. Dersom prestasjonsindikatorer ikke måles kontinuerlig utover konsept- og planleggingsfasen i prosjektet er det økt risiko for at beslutningstakingen underveis ikke vil være bærekraftig (Magano et al. 2021b).

Bærekraft fra prosjektet innebærer at sluttleveransen fra prosjektet er innovativt og bidrar til langsiktig bærekraft i et større perspektiv. Bærekraft fra prosjektet trekkes frem som det nest viktigste elementet for bærekraftig utvikling og er relatert til strategisk ytelse og ekstern effektivitet. Hovedutfordringen ved å oppnå bærekraft fra prosjektet er å definere målsetningene i prosjektet i sammenheng med bærekraft og stille krav til bærekraft i sluttleveransen. Det tredje viktigste elementet er bærekraft fra organisasjonen. Organisasjonens overordnede bevisstgjøring, altså strategiske målsetninger for bærekraftig utvikling må settes i sammenheng med prosjektet. Samfunns- og organisasjonsmål må forankres i prosjektene ved å måle relevante bærekraftsprestasjoner (Magano et al. 2021b).

Det siste elementet som trekkes frem er prosjektlederens atferd og etikk. Prosjektlederen er ansvarlig for å ta bærekraftige beslutninger i alle prosjektets aspekter, og for å rettlede og motivere teammedlemmene mot en bærekraftig utvikling. I tillegg er det sentralt at prosjektlederen engasjerer og videreformidler kunnskap om bærekraftige beslutninger til hele prosjektorganisasjonen. Prosjektlederen har det overordnede ansvaret for å fordele ressurser og lede ansatte mot en bærekraftig gjennomføring og et bærekraftig sluttprodukt (Magano et al. 2021b).

2.2.6 BENCHMARKING

Benchmarking er en metodikk for å identifisere og forstå andre organisasjoners prestasjoner for å forbedre egne prestasjoner. Ved å identifisere interne utfordringer og prosesser, og deretter sammenlikner med et selskap med prosesser som kan anses som beste praksis, kan man vurdere sin egen relative styrke (Grant, Robert, M. 2013). Ved å ta utgangspunkt i selskapets utfordringer kan det defineres forbedringsområder og etableres referansepunkter for å måle progresjon. Dersom man kun måler interne prestasjoner, vil det være vanskelig å evaluere referansepunktene, og man vil kunne ende opp med et relativt referansepunkt. Ved effektiv bruk av benchmarking vil det kunne bidra med realistiske og konkurransedyktige referansepunkt. Dersom man har gode prestasjoner, vil det være mulig å bruke prestasjonsindikatorer som et verktøy for markedsføring (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Prestasjoner som utpeker seg sammenliknet med konkurrentene kan bidra til at selskapet vil være kundenes foretrukne partner.

2.2.7 VALG AV INDIKATORER

Prestasjonsmålinger må defineres basert på et godt faktagrunnlag. Om de valgte indikatorene ikke er festet i fakta er det en risiko for at man måler feil verdier eller at indikatorene ikke representerer målsetningene man ønsker. Det kan i verste fall resultere i at selskapet føres i feil retning, gjennom at ledelsen, den operasjonelle driften og interessenters atferd og mentalitet styres av feilaktig prestasjonsmåling. Når indikatorene skal settes må man evaluere hvilken atferd man ønsker å promotere, og deretter definere målinger som støtter opp om dette (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001 og Jensen, Michael, C. 2001). Validitet og reliabilitet er sentrale begreper for å vurdere nøyaktigheten og presisjonen til en indikator. Validitet representerer gyldigheten til en indikator, at indikatoren representerer det faktiske målet som den skal måle. Reliabilitet representerer påliteligheten til indikatoren, altså hvorvidt indikatoren er entydig, og måler samme verdi ved tilsvarende rammebetingelser over tid (Samset 2008).

Det er sentralt for virksomheten å sette indikatorer på makro- (samfunn), meso- (bransje) og mikronivå (bedrift) i sammenheng med strategiske målsetninger når indikatorer skal velges. For at progresjonen innenfor en satt indikator skal bidra til virksomhetens og samfunnets verdiskapning, må indikatorene sammenliknes og tolkes korrekt. På en side er det sentralt at indikatorene er skreddersydd til bedriften, og på den andre siden er det sentralt at indikatorene er standardisert til en viss grad (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018). For å lykkes med valget av indikatorer er følgende elementer sentrale. Indikatorene må måle ønsket verdi, og beregnes korrekt. For å muliggjøre fremtidige forbedringer er det også sentralt at indikatorene kan sammenliknes med tidligere resultater. I tillegg er det viktig å til en viss grad tilpasse indikatorene slik at benchmarking mot konkurrenter vil være mulig, slik at virksomheten har mulighet til å vurdere det reelle prestasjonsnivået. Indikatorene må også settes i sammenheng med langsiktige strategiske mål for å vurdere om prestasjonstrendene indikerer tilstrekkelig fremgang (Gregory et al. 2000). Når indikatorene skal konstrueres må indikatorene både representere den faktiske øyeblikksverdien og endringen over en gitt tidsperiode (Fama, E.F. og French, K.R. 2018).

Informasjonen i indikatorene kan enten representeres kvantitativt eller kvalitativt. Kvantitativ informasjon vil være tallbasert, med en gitt størrelsesorden, mens kvalitativ informasjon er hovedsakelig tekstlige representasjoner. Når informasjon skal analyseres legges det stor vekt på presisjon og etterprøvbarehet, slik at man i hovedsak analyserer kvantitativ informasjon. Kvantitative indikatorer bidrar til å generalisere informasjon og påvise sammenhenger i en statistisk analyse. Kvalitativ analyse påvirkes ofte av individers fortolkning, slik at de subjektive vurderingene fører til at informasjonen mister troverdighet. Kvalitative indikatorer kan kategoriseres eller rangeres, men det vil allikevel være vanskeligere å evaluere og etterprøve presisjonen. Verdien av kvalitative indikatorer synker som følge av den økende trenden med å bruke analyse som beslutningsgrunnlag. Kvalitative indikatorer gjør det dog mulig å representere komplekse forhold utover ratio og intervallnivåene ved kvantitative indikatorer. Et høyt aggregeringsnivå på kvantitative indikatorer kan føre til at de

underliggende forholdene blir uklare, og påliteligheten til indikatoren svekkes. Dermed vil det være hensiktsmessig å inkludere både kvalitative og kvantitative indikatorer. De kvalitative indikatorene vil gi en helhetlig representasjon, og de kvantitative indikatorene tilfører presisjon. Ved å presentere indikatorene i et slikt informasjonshierarki vil den underliggende informasjonen gi troverdighet til de kvalitative indikatorene (Samset 2008).

For å definere indikatorer som er representative for de strategiske målene er det sentralt å definere følgende konsepter; dimensjon, mål, individuell indikator og variabel. En dimensjon vil være det øverste nivået i en planleggingsprosess, og skal definere omfanget målene, indikatorene og variablene representerer. Et strategisk mål må dermed settes i sammenheng med en dimensjon. Målet i seg selv skal indikere hvilken retning endringen skal føres, altså om indikatorene som hører til målet skal maksimeres eller minimeres. Innenfor de ulike dimensjonene vil det være ulike mål, og hvert av målene vil ha flere individuelle indikatorer. De individuelle indikatorene vil presentere fremgangen innenfor det respektive målet. En indikator vil være en funksjon av variabler, og vil representere elementer i organisasjonen. Indikatorene vil ha referanseverdier som indikerer ønsket situasjon og tar høyde for virkningene tilknyttet målsetningen. Variablene vil igjen være en måling som stammer fra én enkelt prosess eller ett enkelt prosjekt (Munda 2005).

For at indikatorene skal representere bærekraft, bør de fordeles på ulike nivåer. Det laveste nivået vil representere prosessen gjennom målinger. Videre skal disse målingene kobles opp mot de ulike bærekraftsdimensjonene, som igjen settes sammen for å representere hvorvidt prosessen er bærekraftig (Elshani et al. 2021). De ulike dimensjonene må representeres som egne indikatorer innenfor hver av selskapets nøkkelindikatorer (Cohen 2020). Bærekraftsindikatorene kan representere avstanden fra det nåværende nivået til det ønskede nivået ved hjelp av vektorer. Hver av indikatorene kan dermed bestå av en økonomisk-, sosial- og miljødimensjon. Vektoren som representerer idealnivået vil være $(1, 1, 1)$ og utgangspunktet vil være vektoren $(0, 0, 0)$ (Lu, C. og Malakar, K. 2021).

2.2.8 EVALUERING AV INDIKATORER

For å evaluere prestasjonstrender i en virksomhet kan prestasjonsdata være et sterkere virkemiddel enn rene finansielle data alene. Selskaper har generelt ofte store mengder ikke-distribuert data, hvor det som oftest kun er den finansielle dataen som blir analysert. Sammenlikning av lønnsomhet med karakteristikk fra driftoperasjonelle prestasjoner kan gi større innsikt enn hva en lønnsomhetsanalyse gjør alene (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Evaluering av prestasjonstrender er en muliggjør for å avdekke forbedringsområder på et overordnet nivå eller i spesifikke prosesser, prosjekter eller avdelinger. Etter gjennomføringen av et forbedringsprosjekt vil det være mulig å evaluere effekten av tiltakene og justere dem basert på prestasjonsdataen. For å evaluere prosjekt-konsepter baserer man seg ofte på analyse av lønnsomhet, fremdrift og risiko. Suksessraten på et prosjekt er generelt evaluert basert på finansielle målinger. Dette betyr at den målte verdien

av et forbedringsprosjekt ikke nødvendigvis representerer den faktiske verdien av forbedringen. Måling av prestasjoner i prosjekter vil dermed være en bidragsyter til å sette en faktisk verdi på forbedringene innenfor de operasjonelle prosessene (Samset 2008).

For å evaluere bærekraftsindikatorer kan man bruke en iterativ prosess med fem steg. Det første steget vil være å definere vurderingskriterier for bærekraft, basert på informasjonen man har tilgjengelig. I steg to skal man evaluere et utvalg av de identifiserte og klassifiserte kriteriene som er satt i steg 1 basert på de strategiske målene og ressurstilgangen i organisasjonen. Videre skal man i steg 3 justere kriteriene og indikatorene, før man går tilbake til det andre steget for å evaluere justeringene. Steg 2 og steg 3 er en iterativ prosess, hvor man kontinuerlig evaluerer og justerer kriteriene og indikatorene. Når kriteriene fra steg 3 er representative skal man i steg 4 definere elementene i et rammeverk som representerer bedriftens strategiske mål. Det siste steget er en dokumentasjonsprosess hvor man dokumenterer valgene og justeringene som er gjort i steg 2 for å definere anbefalinger for beste praksis (Hauschild et al. 2020).

2.2.9 RAMMEVERK FOR VALG AV INDIKATORER

Det eksisterer flere overordnede rammeverk som definerer retningslinjer for å velge indikatorer som representerer bærekraft. FNs SDGs, bærekraftspillarene og Brundtlandskommisjonens rapport om bærekraftig utvikling er eksempler på slike rammeverk. Dersom man tar utgangspunkt i et rammeverk når man skal utvikle strategiske mål og indikatorer for å oppnå bærekraftig utvikling vil det legge til rette for benchmarking. Rammeverket vil også legge til rette for å samle prestasjonsdata og muliggjøre evaluering av prestasjonstrender (Andreassen et al. 2021). FNs bærekraftsmål representerer en rekke globale indikatorer som skal rapporteres på, på landsbasis. På bakgrunn av dette er det sentralt at målingene som gjøres i organisasjoner har sammenheng med målingene på samfunnsnivå (Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartementet 2021). Rammeverk med et årsak-virkningsperspektiv som tilrettelegger for indikatorer på både, makro-, meso- og mikronivå vil være best egnet for å støtte opp om beslutningene som tas på prosjektnivå (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018). Et rammeverk med årsaks-virkningsperspektiv innebærer at det tilrettelegges for å finne underliggende årsaker til aspekter som ikke er bærekraftige, og deretter vurdere virkningen av ulike tiltak for å oppnå den ønskede forbedringen (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018 og Samset 2008).

The Framework for Strategic Sustainability Development (FSSD) og *Lowell Center for Sustainable Production Framework (LCPS)* er to rammeverk som tilfredsstiller kravene om sammenheng mellom ulike nivåer, og har et årsak-virkningsperspektiv. Disse rammeverkene legger altså til rette for å velge indikatorer som henger sammen på prosjekt, prosess og virksomhetsnivå, i tillegg til at indikatorene settes i system med samfunnsmessige målsetninger. LCPS-rammeverket har en stegvis tilnærming for å bedre forretningsprosessene samtidig som man reduserer det negative avtrykket til bedriften. Det blir derimot ikke tilrettelagt for å definere langsiktige strategiske mål. FSSD er

et sett med retningslinjer for å sette grenser og definere avveininger på de ulike nivåene, og har en forebyggende tilnærming som skal redusere usikkerhetsmomenter i beslutningsprosesser. FSSD legger i motsetning til LCPS-rammeverket til rette for å integrere indikatorene med strategiske målsetninger. Begge disse rammeverkene promoterer positive avtrykk på både virksomhets- og samfunnsnivå (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018).

KAPITTEL 3 METODE

Formålet med metode-kapittelet er å dokumentere forskningen som er gjennomført, i tillegg til at det bidrar til å kvalitetssikre arbeidet (Olsson 2019). Forskningsdesignet som er gjennomført for denne forskningen er tredelt, bestående av et litteratursøk, en dokumentanalyse og intervjuer. Metodetrianguleringen er gjennomført med bakgrunn i at dette bidrar til å validere resultatene og belyser flere sider av problemstillingen (Creswell 2003). Det følgende kapittelet vil beskrive forskningsdesign, metodeutvalg og evaluering av metode før hver enkelt gjennomførte metode vil beskrives og evalueres.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign handler om å lage en strategi for hvordan de ulike forskningsmetodene skal gjennomføres i forskningen (Creswell 2003). Forskning defineres ved at data er innsamlet og tolket systematisk og ved at det er fastsatt et klart formål (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009). Vitenskapelige avhandlinger har til felles at de undersøker et relevant faglig problem, i en faglig kontekst. Vitenskap handler om undersøkelse, men det er sentralt at denne undersøkelsen gjennomføres i en faglig kontekst og er forankret i fagets litteratur. Dette impliserer at man både skal ha kjennskap til fagets litteratur, og da ha et faglig grunnlag for å gjennomføre undersøkelsen (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013). Når man så skal gjennomføre forskning er det dermed viktig å forstå hvor problemet ligger, og å forstå formålet og relevansen av forskningen. På bakgrunn av dette er det sentralt å definere en klar metodikk for undersøkelsen av det faglige problemet (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013 og Creswell 2003).

3.1.1 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE

Kvalitativ metode er behandling av kvaliteter og egenskaper ved den analyserte dataen. Disse metodene er egnet dersom problemstillingen er snever og det mangler forskning på området, fordi den gjør det mulig å analysere kvaliteter ved problemstillingen som ikke nødvendigvis kan beskrives med en gitt størrelsesorden, men gjerne formidles ved tekstlige uttrykk. Kvalitative metoder er gjerne undersøkende (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013, Creswell 2003 og Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009). Kvalitative forskningsdesign er ofte fleksible fordi metodene er undersøkende (Hjelseth 2000). Gjennom kvalitative forskningsmetoder utforsker man empiriske sammenhenger for å oppdage årsak-virkningsforhold. Sluttresultatet av kvalitative metoder kan ofte testes empirisk ved kvantitative metoder (Creswell 2003). Kvalitative metoder vil dermed

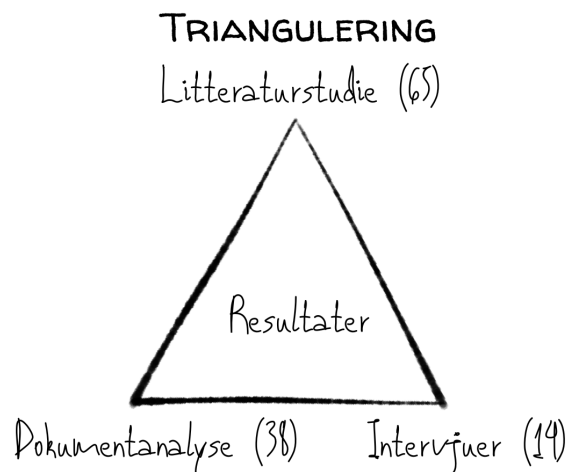
utvikle teorier, ikke teste teorier eller hypoteser (Hjelseth 2000). Flexibiliteten i de kvalitative tilnærmingene innebærer at problemstillingen kan endre seg underveis, slik at prosessen blir interaktiv (Jacobsen, Dag I. 2005). Det kan være problematisk å håndtere store mengder kvalitativ data fordi den ofte inneholder ulike nyanser av liknende sammenhenger. Det kan være svært ressurskrevende å gjennomføre kvalitative metoder, da informasjonsgrunnlaget ofte blir komplekst. I tillegg er det også sannsynlig at informasjonsgrunnlaget er basert på få datakilder, slik at det ikke nødvendigvis fører frem til en generaliserende teori (Hjelseth 2000 og Creswell 2003). Det er også en risiko for at kvalitative metoder blir påvirket av undersøkeren, og dermed også påvirker resultatene av forskningen (Hjelseth 2000). Gjennom vitenskapelige artikler som baserer seg på kvalitative metoder er det ikke nødvendigvis empirien i seg selv som representerer resultatet, men bearbeidingen av empirien, det er dermed sentralt at forfatteren jobber for å beholde objektiviteten (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013).

Kvantitativ metode er behandling av tall, mengde og størrelseforhold ved den analyserte dataen (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013). Disse metodene brukes ofte for å generalisere den teoretiske informasjonen og forskningsdesignet er ofte strukturert (Hjelseth 2000). Kvantitativ metode har ofte til hensikt å teste en teori. Forskeren fremstiller sammenhengen mellom ulike variabler for å svare på definerte spørsmål og hypoteser. I nyere tid består kvantitativ forskningsdesign typisk av komplekse eksperimenter med omfattende matematiske modeller (Creswell 2003). En kvantitativ analyse vil være en statistisk analyse av data med hensikt å generalisere fenomener (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009). Informasjonsgrunnlaget i kvantitative metoder er ofte detaljert med mange variabler tilknyttet teorien som skal testes (Creswell 2003 og Hjelseth 2000). Kvantitative metoder standardiserer informasjon og forenkler behandlingen av dataen. Dette bidrar til at det er lett å avgrense undersøkelsen, og databehandlingen vil være mer håndterbar enn i en kvalitativ analyse. Kvantitativ analyse vil være en muliggjør for å generalisere informasjonen og undersøkelsen vil ha høy ekstern gyldighet, altså validitet. Den største ulempen med kvantitative metoder vil være at undersøkelsen kan få et overfladisk preg. Ved å analysere et omfattende datagrunnlag vil kompleksiteten reduseres. Det vil også være en risiko for at forskeren på forhånd av analysen har definert hva som er relevant å svare på gjennom forskningen, slik at påliteligheten - altså reliabiliteten - reduseres (Jacobsen, Dag I. 2005).

The Mixed Methods approach er en metode for å gjennomføre sekvensielle undersøkelser, hvor undersøkeren utdyper én metode ved hjelp av en annen metode. *Mixed Methods* inkluderer både kvalitative og kvantitative metoder for å underbygge forskningen (Creswell 2003). Kvalitativ forskning har til hensikt å få frem menneskers fortolkninger og forståelser av en gitt situasjon (Jacobsen, Dag I. 2005). På bakgrunn av dette er det i denne forskningen er det kun tatt i bruk kvalitative metoder for utføre en undersøkende forskning av hvordan næringslivet jobber for å oppnå bærekraftig utvikling, og for å sammenlikne den akademiske forskningen med næringslivets gjennomføring i praksis. Forskningen baserer seg dog på ulike kvalitative metoder, slik at strategien for forskningsprosjektet kan minne om *Mixed Methods*.

3.1.2 METODETRIANGULERING

Triangulering referer til å bruke ulike teknikker for datainnsamling. Dette forskningsdesignet bidrar til å sikre at dataen faktisk betyr det forskeren tror at det betyr. Begrunnelsen for å bruke en triangulering med kvalitative metoder er å fastslå om funnene i en metode stemmer overens med funnene fra en annen metode. Det vil også bidra til å kunne - til en viss grad - generalisere resultatene fra de kvalitative metodene (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009). Metodetriangulering bidrar til å kontrollere at en ekstern forsker vil ha mulighet til å komme frem til de samme resultatene. Kvalitative metoder er svært avhengige av konteksten, og det vil til en viss grad være vanskelig å replikere primærdata fra kvalitative metoder som intervjuer og observasjoner. Troverdigheten til forskningen vil dermed forsterkes dersom primærdataen underbygges. Triangulering vil også være en bidragsyter til å redusere forutinntatthet (*bias*) i de gjennomførte metodene og påvirkningen fra forskeren. Ved kvalitative metoder er det viktig at forskeren reflekterer rundt egen åpenhet (Jacobsen, Dag I. 2005). I *Figur 3.1* vises metodetrianguleringen i den gjennomførte forskningen.



Figur 3.1: Triangulering av metoder i den gjennomførte forskningen, egenutviklet figur

Figur 3.1 illustrerer de tre gjennomførte kvalitative metodene som er brukt i forskningen. Det er gjennomført et litteraturstudie, en dokumentanalyse og intervjuer. Litteraturstudie representerer gjennomgangen av akademisk forskning på relevante fagområder. Dokumentanalysen vurderer sekundærdata, og intervjuene er en kvalitativ analyse av primærdata. Dokumentanalysen er en analyse av årsrapporter som skal representere beste praksis i norsk næringsliv. Intervjuene er gjennomført med et utvalg av næringslivsrepresentanter. Gjennom metodetrianguleringen vil funnene i forskningen undersøke om de ulike datakildene underbygger eller avkrefter hverandre og om det finnes avvik i datagrunnlaget. Ved å benytte og sammenstille flere metoder får man flere vinklinger på ett og samme problem. De ulike metodene kan utfylle, kontrollere og kontrastere hverandre, slik at resultatene i større grad vil representere virkeligheten (Jacobsen, Dag I. 2005).

3.1.3 VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet og reliabilitet må vurderes gjennom hele forskningsprosessen. Validiteten handler om relevans og gyldighet. Validitet handler om at forskningen undersøker det den skal undersøke. I kvalitative metoder handler validitet om troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Larsen 2017). Metodetriangulering styrker troverdigheten, dette kan betegnes som intern validitet (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016).

Intern validitet, eller troverdighet, beskriver hvorvidt det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og dataen som samles inn. Validiteten vil dermed beskrive hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Forskning har som mål å overføre funnene til andre områder enn undersøkelsens problemstilling (Larsen 2017). Ekstern validitet, eller overførbarhet, er begreper som definerer om resultatene fra forskningen kan benyttes til å trekke slutninger i andre situasjoner. Hvor man i kvantitative metoder forventer en generaliserende slutning, vil man i kvalitative metoder forvente en overførbarhet til andre områder enn akkurat det forskningen beskriver (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Åpenhet og gjennomsiktighet er begreper som styrker validiteten i kvalitative metoder. Dette innebærer at undersøkeren dokumenterer og vurderer egne konklusjoner opp mot fortolkningene som er gjort (Larsen 2017). Objektivitet vurderer forskningens bekreftbarhet, og handler om å evaluere hvorvidt funnene er et resultat av den gjennomførte forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Triangulering vil være en effektiv kontroll av om det én forsker kommer frem til også kan oppnås av en annen forsker (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016).

Reliabilitet beskriver undersøkelsens nøyaktighet, altså at forskningen er pålitelig og at nøyaktighet har ligget til grunn i gjennomføringen av forskningen (Larsen 2017). Påliteligheten omhandler undersøkelsens datagrunnlag. I kvalitative metoder må reliabiliteten styrkes ved å dokumentere kontekst og fremgangsmåte for forskningsprosessen (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Reliabilitet i kvalitative metoder knyttes også ofte opp mot troverdigheten. Funnene fra den kvalitative analysen skal baseres på faktiske forhold. Datamaterialet vil ikke være troverdlig dersom det bygger på undersøkerens subjektivitet eller tilfeldige omstendigheter i forskningsprosessen (Larsen 2017). Troverdigheten kobles sammen med undersøkerens evne til å reflektere over egen rolle (Jacobsen, Dag I. 2005). Transparens vil også være sentralt i forhold til reliabiliteten i en kvalitativ metode, slik at metoder for datainnsamling og analyse kan evalueres (Larsen 2017).

I et strukturert litteraturstudie stilles det krav til å evaluere utvalgsmetoden av artikler. Utvalgsmetoden skal beskrive søkestrategier og dokumentere valgene som er tatt. Bakgrunnsforhold som kan ha påvirket datainnsamlingen i litteratursøket - og dermed også utvalgets artikler - må beskrives og begrunnes. I tillegg vil en vurdering og begrunnelse av hvorvidt artikler fra utvalget er inkludert eller ekskludert i forskningsartikkelen bidra til undersøkelsens pålitelighet. Videre bør også funn

fra artiklene underbygges av annen litteratur (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Litteratur som er kvalifisert av vitenskapelige fagfeller er mest troverdig, men det vil også være viktig å være kritisk til funn fra vitenskapelige artikler (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013).

I en dokumentanalyse er kildekritikk sentralt. Kildekritikk handler om hvorvidt forskeren bruker datagrunnlaget på en informert og reflektert måte. Sentrale elementer for å vurdere en kilde er autentisitet, troverdighet og representativitet. *Autentisitet* handler om opphavet til rapporten, altså hva som er formålet med publikasjonen. Kildens *troverdighet* vurderes i henhold til forskningsområdet, hvorvidt det som fremgår av kilden er faglig relevant til det som undersøkes. I tillegg vurderes kildens troverdighet på dens innhold, om det er konsekvent og hvorvidt det er faglige svakheter i dokumentet. *Representativitet* handler om rapporten er dekkende for forskningsområdet og om innhold og struktur representerer liknende rapporter (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016).

I kvalitative intervjuer er hensikten å få representative og brede beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Dermed vil den interne validiteten være svært sentralt i dataene fra intervjuer. Datagrunnlaget i kvalitative intervjuer vil representere respondentenes kunnskap og erfaring, dermed vil utvalget av respondenter være essensielt (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Det er en risiko i kvalitative intervjuer at intervjuerens holdninger, eller respondentens forventninger til intervjuerens holdninger påvirker respondentens svar. Den ustrukturerte strukturen i kvalitative intervjuer vil kunne svekke reliabiliteten til datagrunnlaget. Det er også et problem at informasjonen vil være vanskelig å generalisere. Troverdigheten til datagrunnlaget fra kvalitative intervjuer er relativt høy dersom utvalget er representativt for forskningsområdet (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009).

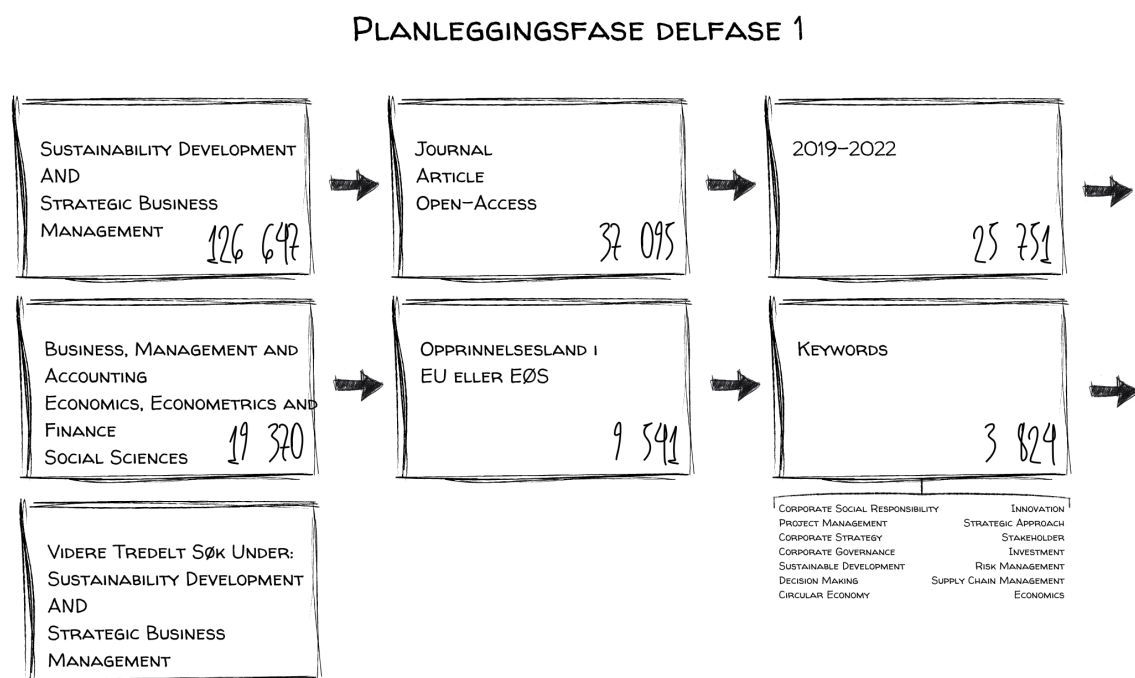
3.2 LITTERATURSTUDIE

Et systematisk litteratursøk er et litteratursøk som omhandler et spesifikt tema (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013). Det systematiske litteratursøket som er gjennomført i denne forskningen er gjennomført i ulike faser for å evaluere relevansen til artiklene underveis. Dette bidrar til at litteratursøket starter med et overordnet, generelt søk, før søket spesifiseres (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009 og Denyer, D. og Tranfield, D. 2009). Litteratursøket er basert på metoden for systematisk gjennomgang av litteraturstudier presentert i *Producing a Systematic Review* og er delt i to overordnede faser, planleggingsfasen og evalueringsfasen. Planleggingsfasen er i det gjennomførte litteratursøket igjen delt opp i to faser. I planleggingsfasen er det sentralt å forstå bakgrunnen for forskningen og velge ut nøkkelord. I evalueringsfasen vurderes artiklenes relevans (Denyer, D. og Tranfield, D. 2009).

3.2.1 UTVALG

Litteratursøket er gjort gjennom *Scopus*, en bibliografisk database for vitenskapelige publikasjoner. Innholdet i databasen er evaluert av den internasjonale, uavhengige gruppen med redaktører *Scopus Content Selection and Advisory Board*. Redaktørene har bakgrunn fra mange ulike vitenskapelige disipliner for å sikre at artiklene er av høy kvalitet (Elsevier n/a(a)). *Scopus* legger til rette for et nøkkelordsøk i tittel, sammendrag og artikkelens nøkkelord, i tillegg til at man kan justere søket på andre kriterier.

Målet i den første delfasen av planleggingsfasen er å finne nøkkelord, og justere nøkkelord-søket, for å finne relevant litteratur. Det overordnede nøkkelordet er *Sustainability Development AND Strategic Business Management*. Justeringene som er gjort i den første delfasen er representert i *Figur 3.2*.

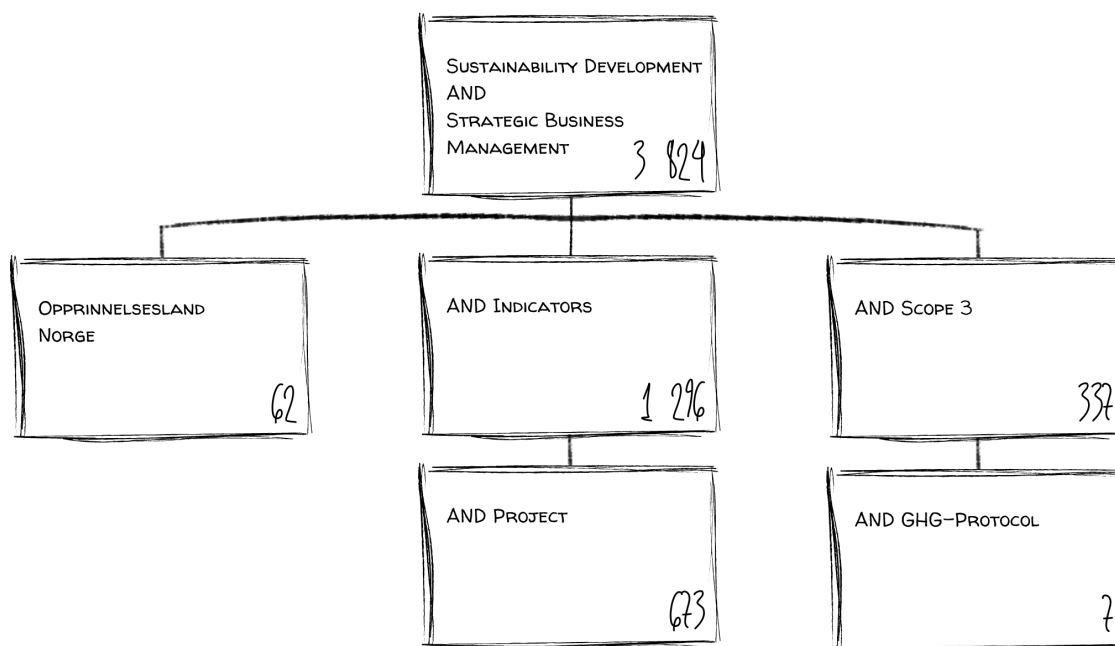


Figur 3.2: Planleggingsfasens første delfase for å justere søkeresultatene fra det overordnede nøkkelordet, egenutviklet figur

Slik som *Figur 3.2* illustrerer, så resulterte det overordnede nøkkelord-søket i 126 647 artikler. Den første justeringen som er gjort, er å kun inkludere artikler i vitenskapelige journaler som også har åpen tilgang. Dette begrenset resultatene til 37 095 artikler. Videre er det gjort en justering på hvilke år som er relevant å inkludere i resultatene. Ved å ta utgangspunkt i tidspunktet for publiseringen *The European Green Deal*, bidrar dette til å sikre at artiklene som er inkludert i resultatene er publisert i samme tidsperiode eller etter *The European Green Deal* ble publisert. Justeringen på år reduserer antallet artikler til 25 751. Videre er fagfeltene som er evaluert som de mest relevante for forskningen *Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics*

and Finance og Social Sciences. Ved å kun inkludere disse fagfeltene reduseres antallet resultater til 19 370. I og med at justeringen på år tar utgangspunkt i *The European Green Deal* er det naturlig at opprinnelseslandet til artikkelen også justeres til land som er omfattet av EUs reglement. Denne justeringen resulterer i 9 541 artikler. Videre er det også gjort en justering på hvilke nøkkelord, eller *keywords* som det er vist i *Figur 3.2*, som er inkludert i artikkelen. Justeringen på nøkkelord reduserer antallet resultater til 3 824 artikler. For å videre redusere søkeresultatet, vil det i planleggingsfasens andre delfase gjennomføres et videre tredelt søk. Justeringene som gjøres i denne fasen er uavhengig av hverandre, og resulterer i tre underkategorier av hovedsøket. Planleggingsfasens andre delfase er presentert i *Figur 3.3*.

PLANLEGGINGSFASE DELFASE 2

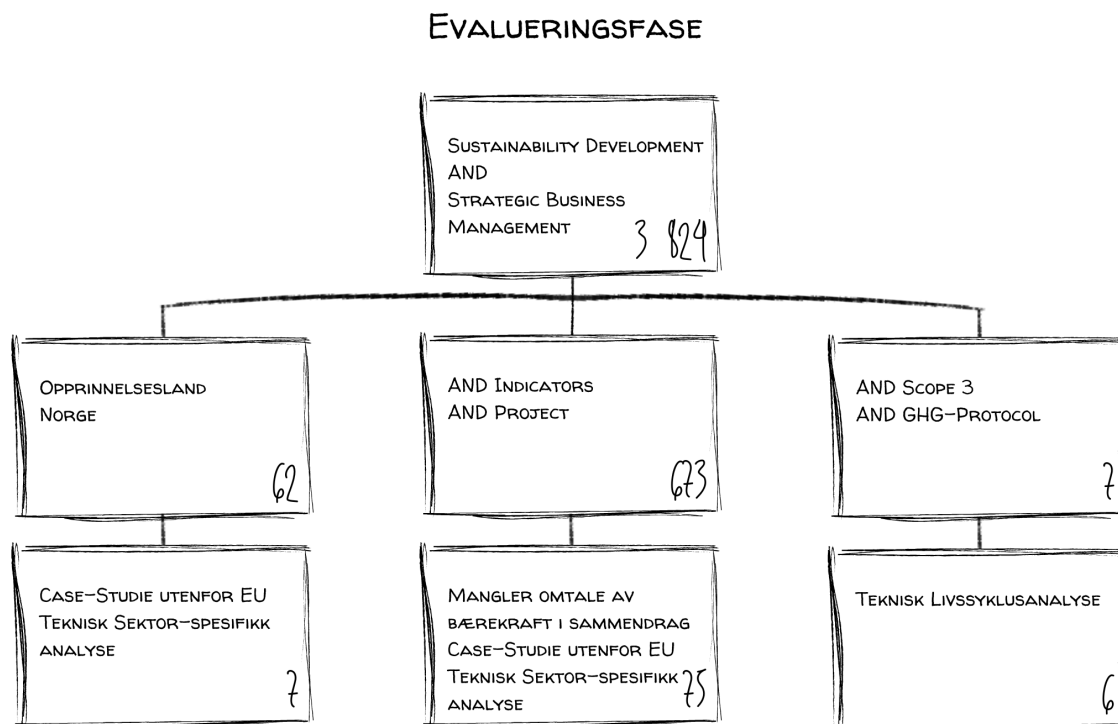


Figur 3.3: Planleggingsfasens andre delfase for å spesialisere søkeresultatene ytterligere fra det overordnede nøkkelordet, egenutviklet figur

Figur 3.3 viser fordelingen av de ulike underkategoriske justeringene. I og med at forskningen tar utgangspunkt i norsk næringsliv er den ene justeringen å evaluere artikler med opprinnelse fra Norge. Dette tilsvarer 62 artikler. Den andre underkategorien er justert med nøkkelordene *Indicators* og *Project* som resulterte i en stegvis reduksjon av antallet resultater til henholdsvis 1296 og 673. Den tredje justeringen er å inkludere nøkkelordet *Scope 3*, dette betyr dog "omfang", slik at nøkkelordet *GHG-protocol* må inkluderes for å få de relevante resultatene. *Scope 3*-nøkkelordet resulterte i 337 artikler, og justeringen med *GHG-protocol*-nøkkelordet reduserte dette til 7 resultater.

I evalueringsfasen skal relevansen til artiklene i resultatene fra litteratursøkene evalueres. En stegvis tilnærming er brukt for å evaluere relevansen til artiklene. Etter de foregående justeringene, er artiklene manuelt evaluert basert på tittel og sammendrag for å vurdere deres relevans. *Figur 3.4*

viser de ulike elementene som ble ekskludert, tilhørende hver av delkategoriene i litteratursøket.

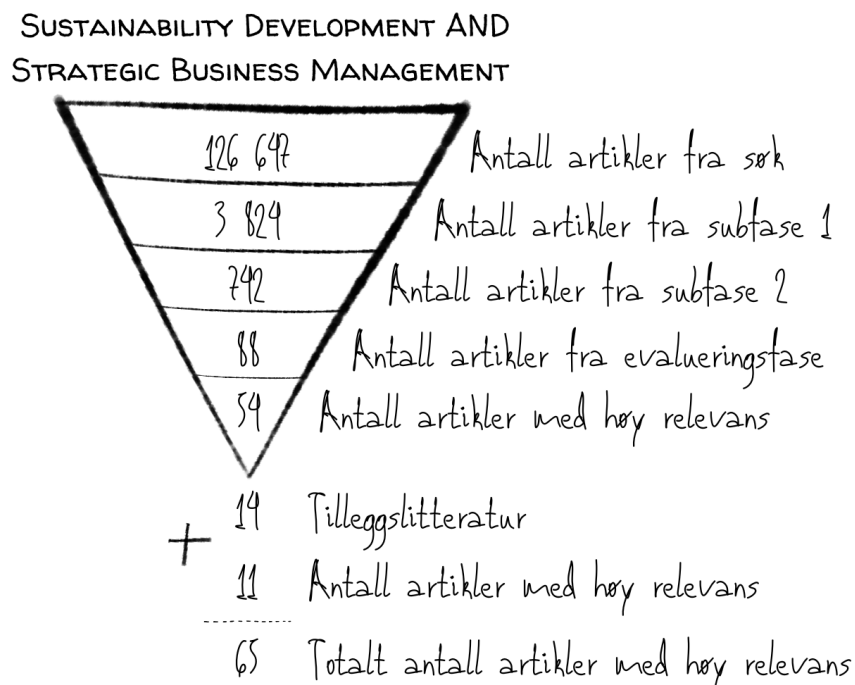


Figur 3.4: Evalueringsfasen av artiklenes relevans, vurderingskriterier innenfor hvert del søk, egenutviklet figur

Slik som *Figur 3.4* viser, er de ulike delkategoriene evaluert og justert basert på en manuell evaluering av hver enkelt artikkel. Den manuelle evalueringen har tatt utgangspunkt i overføringsverdi, med et mål om å finne artikler med ulike vinklinger. I den første delkategorien er artikler ekskludert dersom de omtaler case studier i land utenfor EU, eller dersom det er svært bransjespesifikk teknisk analyse. Antall artikler som vurderes som relevante fra første delkategori er 7. Disse to eksklusjonskriteriene er også brukt i det andre del søket. Her er det også ekskludert artikler som ikke spesifikt omtaler bærekraft, bærekraftig utvikling eller liknende begreper i tittelen eller sammendraget. Det andre del søket har et sluttresultat på 75 artikler. Bransjespesifikk analyse som er ekskludert i det første og det andre del søket er hovedsakelig fiskeoppdrett, bygg og anlegg, urban planlegging, turisme, infrastruktur og utdanningsinstitusjoner. I den tredje delkategorien er det kun ekskludert 1 artikkel, på bakgrunn av at den fremsto som en svært teknisk livssyklusanalyse. Planleggings og evalueringsprosessen av litteratursøket er representert i *Figur 3.5*. Her vises totalt antall artikler som er justert og evaluert i henhold til det overordnede nøkkelordet. Totalt antall artikler som er evaluert som relevant forskning fra evalueringsfasen er 88 artikler.

Det er i henhold til *Figur 3.5* også 14 artikler som defineres som tilleggslitteratur. I tillegg til det beskrevne systematiske litteratursøket er det foretatt et litteratursøk i den samfunnsvitenskapelige databasen SSRN (Elsevier n/a(b)). Her er nøkkelordet *ESG Valuation* brukt, hvor det var 60 resultater. I og med at dette er et håndterlig antall totalresultater ble de evaluert uten videre

justeringer. Artikler ble - basert på tittel og sammendrag - ekskludert på bakgrunn av at de omhandler; evaluering av amerikansk lovgivning, analyse av startups og entreprenørskap, eller svært teknisk finansiell analyse. Etter evalueringsfasen var det 10 artikler som var vurdert som relevante for forskningen og er representert i tilleggslitteraturen. Tilleggslitteraturen inkluderer også artikler som er funnet gjennom kjedesøk. Kjedesøking handler om å finne egnet litteratur gjennom litteraturen som allerede er evaluert. På den måten kan man finne relevante artikler og følge utviklingen av argumentene. Det vil være en risiko for at denne metoden fører til et innsnevret perspektiv, i og med at man følger den samme kjeden av argumenter (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013). Kjedesøking er i denne forskningen i hovedsak brukt for å supplere og utfylle argumentene i den opprinnelige artikkelen, og er i utgangspunktet ikke brukt som metode i litteratursøket. Tilleggslitteraturen representert i *Figur 3.5* inkluderer artikler fra litteratursøket i SSRN, kjedesøking og personlige anbefalinger fra *ScienceDirect* og *ResearchGate*. Tilsammen består tilleggsutvalget av 14 artikler.



Figur 3.5: Gjennomført evaluering av resultatet fra litteratursøket, figur inspirert av Kristoffersen et al. (2020)

Videre viser *Figur 3.5* også antallet relevante artikler. Av de 88 artiklene fra evalueringsfasen er 54 artikler ansett med høy relevans og representerer artikler som faktisk er referert til i forskningsartikkelen. I evalueringsfasen er det tilrettelagt for å være åpen for nye idéer og å representere kompleksiteten til forskningsområdet. Dette bidrar til større innsikt, slik at relevansen vurderes på et helhetlig grunnlag. I gjennomgangen av litteraturen er relevansen til artiklene vurdert underveis. Evaluering av relevans er også gjennomført på artiklene som defineres som tilleggslitteratur. Fra tilleggslitteraturen er det 11 relevante artikler. Totalt er det 65 relevante artikler fra litteraturstu-

diet. Alle disse artiklene er referert til gjennom forskningsprosjektet, og hovedsakelig i *Kapittel 4*. I *Tabell 3.1* er det presentert en evaluering av relevansen på noen av artiklene fra litteratursøket.

<i>Evaluering av artiklenes relevans</i>			
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Relevans</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L2A40</i>	Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience (Hagen et al. 2021)	Høy	Presenterer en modell hvor de linker strategisk robusthet mot bærekraft gjennom smidige forretningsprosesser
<i>L4A6</i>	How ESG Issues Become Financially Material to Corporations and Their Investors (Freiberg, D., Rogers, J. og Serafeim, G. 2020)	Høy	Reflekterer rundt vesentligheten av ESG-faktorer og hvordan vesentligheten av faktorene utvikler seg over tid og påvirker interessentene
<i>L1A3</i>	Climate change as a corporate strategy issue: A discourse analysis of three climate reports from the energy sector (Dahl, T. og Fløttum, K. 2019)	Medium	Semantisk analyse av bærekraftsrapporteringer fra energiselskaper, ikke referert, men gjennomgått for forståelse av formuleringene i rapportene i dokumentanalysen
<i>L4A1</i>	Environmental, Social and Governance Key Performance - Indicators from a Capital Market Perspective (Bassen, A. og Kovács, A. M. 2008)	Medium	Underbygger behovet for ESG-indikatorer og påpeker utfordringer knyttet til standardisering av indikatorene, men er utdatert
<i>L2A11</i>	The management of corporate social responsibility through projects: A more economically developed country perspective (Al-Reyaysa et al. 2019)	Lav	Analyse av selskaper i De forente arabiske emirater

Tabell 3.1: Eksemplifisering av evalueringen av artiklenes relevans i litteraturstudie

Tabell 3.1 eksemplifiserer evalueringen av artiklenes relevans som er gjort underveis i litteraturstudiet. ID-en definerer delutvalget til artikkelen. Slik som *Tabell 3.1* viser, er relevansen til artiklene vurdert i tre ulike grader. En artikkel som er vurdert med *Høy Relevans* vil i stor grad være relevant for oppgaven, og artikkelen er referert til én eller flere ganger. Artikler med *Medium Re-*

levans er artikler som til en viss grad er relevant til oppgaven. Disse artiklene inneholder typisk ett relevant avsnitt, og er ikke nødvendigvis referert til i teksten, men underbygger forskerens kunnskap og forståelse av artikler med *Høy Relevans*. Artiklene med *Lav Relevans* har kommet gjennom evalueringsfase basert på tittel og sammendrag, men er ikke referert til i teksten fordi overføringsverdien på generell basis er relativt lav. Grunnlaget for relevansvurderingen presenterer kort hvorfor artiklene har fått den tilhørende relevans-karakteren.

Relevant informasjon å presentere for å styrke validiteten og reliabiliteten er å presentere fremgangsmåte og funnene i datautvalget. Ved å presentere bakgrunnen for utvalget i det systematiske vil leseren av forskningen ha muligheten til å vurdere hvorvidt den anser datautvalget som gyldig og troverdig. I et litteratursøk vil det være sentralt å presentere søkeord med tilhørende funn (Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. 2013). Informasjon angående resultatene fra litteratursøket er presentert i *Appendiks A* på side 115. I *Vedlegg 1* er delutvalgene med tilhørende nøkkelord presentert. Videre er det i *Vedlegg 2* oversikt over artiklene som er funnet i hvert delutvalg. *Vedlegg 3* presenterer artiklene som er ekskludert, altså artikler fra utvalget som ikke er referert til i denne forskningsartikkelen og er kategorisert med medium eller lav relevans i henhold til *Tabell 3.1*.

3.2.2 VALIDITET OG RELIABILITET

Bakgrunnen for å gjennomføre et åpent og bredt litteratursøk med store mengder data, er å styrke utgangspunktet for datainnsamlingen. Ved å innlede litteratursøket bredt legges det til rette for å finne relevante artikler, og dermed styrke troverdigheten, eller den interne validiteten til forskningen. Den eksterne validiteten, altså overførbarheten fra litteraturstudie representerer hvorvidt det er mulig å overføre informasjonen til et annet område. Innsamlingen av dataen er i utgangspunktet vurdert til å beskrive problemstillingene mest mulig generelt, slik at det vil være mulig å sammenlikne med både resultater fra dokumentanalyse og intervju. Dette impliserer at det i stor grad bør være overførbart til enten bransjespesifikke analyser eller andre geografiske områder i senere forskning. Det at forskeren selv evaluerer artikkelens relevans og ekskludereskriterier i et så bredt søk reduserer objektiviteten. Metoden og fremgangsmåten i litteraturstudiet er allikevel nøye beskrevet slik at undersøkelsens reliabilitet vil øke troverdigheten, og objektiviteten vil ikke nødvendigvis svekkes.

Justeringskravene som er dokumentert i forskningen er tiltenkt å spesifisere datagrunnlaget i større grad enn dersom litteratursøket hadde startet snevert for å finne nøyaktig og spesifikt materiale. Dette vil styrke dataens validitet. Hvorvidt et bredt utgangspunkt for litteratursøket er mer troverdig enn et rent dybdesøk kan diskuteres. Bakgrunnen for valget i dette forskningsprosjektet er at forskningen ønsker å skape relevans for flest mulig bransjer og bedrifter, slik at en bredde er nødvendig for å representere flest mulige aspekter. Justeringen av nøkkelordene i artiklene er i utgangspunktet ikke ønskelig. Det var dog nødvendig for å oppnå en håndterbar mengde resultater. Utvalget av nøkkelord var derimot relativt omfattende, slik at det forhåpentligvis fortsatt var

representativt i henhold til litteratursøkets hensikt. Hovedgrunnen for å ekskludere artikler med opprinnelse utenfor EU og EØS var med hensikt å representere det norske næringslivet. I tillegg bidrar justeringen på år basert på EUs handlingsplan til at forskningen som evalueres er relativt oppdatert og at forfatterne har kjennskap til EUs målsetninger og rapporteringskrav. Dette bidrar til å øke troverdigheten og dermed også validiteten og reliabiliteten til den kvalitative dataen.

3.3 DOKUMENTANALYSE

Den gjennomførte dokumentanalysen er en kvalitativ innholdsanalyse av offentlig sekundærdata. Målet med en dokumentanalyse er å samle inn og analysere data for å få frem sammenhenger i samfunnet angående forholdet som undersøkes (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). I den gjennomførte dokumentanalysen er det gjennomgått 38 årsrapporter fra 20 av de 100 største norske børsnoterte selskapene. Analysen av årsrapportene skal være et bidrag for å representere beste praksis på bærekraftsrapportering og -arbeidet i Norge.

3.3.1 UTVALG

Utvalget til dokumentanalysen er gjort gjennom rapporten *Bærekraft på Børs 2021* av *The Governance Group*. Rapporten representerer en analyse av bærekraftsarbeidet til de 100 største norske børsnoterte selskapene. *The Governance Group* er et uavhengig analyse- og rådgivningsfirma som har spesialisert seg på risikoidentifisering og -styring og bærekraftsoppfølging og -rapportering. For å sikre rapportens uavhengighet er metode og kriteriesettet selskapene evalueres på kvalitetssikret av en ekstern referansegruppe. Vurderingen av hvert enkelt selskap er gjennomført av *NHHS Consulting* (Framstad, Anders P. 2021). Vurderingskriteriene *The Governance Group* har brukt for å evaluere selskapets prestasjoner innenfor hver av ESG-dimensjonene er presentert i *Tabell 3.2*.

<i>Kriteriesett for evaluering av bærekraftsprestasjoner</i>		
<i>Miljømessige forhold</i>	<i>Samfunnsmessige forhold</i>	<i>Styringsmessige forhold</i>
Klimautslipp	Menneskerettigheter	Vesentlighetsanalyse
Klimarisiko	Kompetanseutvikling	Rapporteringstilstand
Andre miljøfaktorer	Sykefravær og skader	Leverandøroppfølging
	Likestilling	Varslingsmekanisme
		Korrupsjonsrisiko
		Strategiske ESG-muligheter

Tabell 3.2: Kriteriesett for evaluering av bærekraftsprestasjoner, fra rapporten *Bærekraft på Børs 2021* av *The Governance Group* (2021)

Tabell 3.2 presenterer et omfattende kriteriesett som selskapene evalueres på. Selskapene som er analysert vurderes på en skala fra 0-4 innenfor hvert kriterium. For å møte kravene som stilles er selskapene nødt til å vurdere og rapportere på dagens tilstand i form av resultater, utfordringer og muligheter. Det vil dermed være grunnlag for å si at selskapene med gode karakterer i *Bærekraft på Børs 2021*-rapporten jobber aktivt med bærekraft og er gode kandidater for å representere beste praksis. Det stilles krav om at selskapene har konkrete bærekraftsmål i sammenheng med forretningsstrategien, risiko og resultatoppgåelse. Grunnen til dette er at det indikerer hvorvidt bærekraft inngår i den reelle selskapsstyringen. Kriteriene som stilles til miljømessige forhold er at selskapet har en klimastrategi, klimaregnskap, konkrete utslippsreduksjonsmål og rapporterer på klimarisiko. I tillegg må selskapet rapportere på miljø utover klima. Dette innebærer vern av naturlige ressurser, biologisk mangfold og økosystemer, og omstilling til en sirkulærøkonomi. De samfunnsmessige kravene innebærer at selskapet rapporterer på risiko i forhold til menneskerettigheter, målsetninger på og resultater av kompetanseutvikling, skadestatistikk og sykefravær og likestilling i selskapet som en helhet. Kriteriene for de styringsmessige forholdene er at selskapet benytter en anerkjent rapporteringsstandard, rapporterer på håndtering av korrupsjonsrisiko og rapporterer på grønne vekstmuligheter og konkrete målsetninger for grønn vekst. I tillegg må selskapet redegjøre for identifiseringsprosessen og håndteringen av relevante bærekraftsutfordringer. Det stilles også krav til å beskrive interne og eksterne varslingskanaler. Selskapet er nødt til å rapportere på ESG-risiko i leverandørkjeden, hvordan risikoen håndteres, og målsetninger for å redusere risikoen (The Governance Group 2021).

Utvalget av rapporter til dokumentanalysen er basert på selskapene som har blitt rangert med beste mulige karakter. Toppkarakteren, eller karakter A, betyr at selskapet har svært god rapportering som er i tråd med beste praksis og etablerte standarder. Selskapet redegjør for vesentlige temaer og relevante resultater, har en klar strategi og redegjør for klare tallfestede målsetninger (The Governance Group 2021). På bakgrunn av dette vil det være mulig å representere beste praksis i norsk næringsliv ved å evaluere selskapene med karakter A. Til sammenlikning defineres karakter B av god rapportering som dekker vesentlige temaer, hvor selskapet rapporterer på vesentlighet, følger en anerkjent standard og rapporterer på enkelte tallfestede målsetninger (The Governance Group 2021). I *Tabell 3.3* presenteres de utvalgte selskaperes rangering og karakter.

<i>Utvalg av selskaper</i>			
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Rangering</i>	<i>Karakter</i>
<i>D1</i>	Norsk Hydro	1	A+
<i>D2</i>	Scatec	2	A+
<i>D3</i>	Yara International	3	A
<i>D4</i>	Equinor	4	A
<i>D5</i>	Sparebank1 Østlandet	5	A
<i>D6</i>	Storebrand	6	A
<i>D7</i>	Mowi	7	A
<i>D8</i>	Aker Solutions	8	A
<i>D9</i>	Gjensidige Forsikring	9	A
<i>D10</i>	DNB	10	A
<i>D11</i>	Orkla	11	A
<i>D12</i>	Bakkafrost	12	A
<i>D13</i>	Aker BP	13	A
<i>D14</i>	Veidekke	14	A
<i>D15</i>	TGS-NOPEC Geophysical Company	15	A
<i>D16</i>	Norske Skog	16	A-
<i>D17</i>	TietoEVRV	17	A-
<i>D18</i>	Sparebank1 Nord-Norge	18	A-
<i>D19</i>	Grieg Seafood	19	A-
<i>D20</i>	Subsea 7	20	A-

Tabell 3.3: Utvalg av selskaper fra rapporten Bærekraft på Børs av The Governance Group (2021)

Tabell 3.3 viser de utvalgte selskapene. Karakter A+ tilsier at selskapene har tilfredsstillende rapportering i henhold til karakterkravet, og at selskapet har fått toppkarakter (4) på tilnærmet alle av kravene definert i kriteriesettet i Tabell 3.2. Karakteren A betyr at selskapet rapporterer i henhold til karakterkrav og at selskapet har fått toppkarakter (4) på flere krav og karakter 3 på et utvalg av kriteriene. Karakteren A- betyr at selskapet rapporterer i henhold til karakterkravet, og at andelen toppkarakter (4) og karakter 3 er jevnere fordelt. Dette impliserer at A+ i større grad vil representere beste praksis enn A- vil gjøre.

De utvalgte rapportene er årsberetninger og bærekraftsrapporter fra selskapene i Tabell 3.3. Det er analysert 38 rapporter, tilsvarende én til fire rapporter for hvert enkelt selskap. Fremgangsmåten for analysen av rapportene har vært å først analysere hvert selskap for seg, før resultatene av enkeltanalysene sammenstilles og sammenliknes. Informasjonen om utvalget til dokumentanalysen er presentert i *Appendiks B* på side 135. Utvalget av rapportene kategorisert på selskap er representert

i *Vedlegg 1*. I *Vedlegg 2* er bærekraftsindikatorerne hvert enkelt selskap rapporterer på presentert. En sammenstilling av indikatorerne som selskapene rapporterer på er presentert i *Vedlegg 3*. Her er også selskapenes NACE-koder presentert, for å gi en indikasjon på fordelingen av bransjene i utvalget. Selskapene representerer en bredde av næringer, og dette bidrar til at resultatene av dokumentanalysen i større grad er representative for det norske næringslivet.

3.3.2 VALIDITET OG RELIABILITET

Utvalget av rapportene til dokumentanalysen er kun funnet gjennom én rapport som evaluerer de 100 største norske børsnoterte selskapene. I og med at dette utvalget er grunnlaget for å representere beste praksis i den gjennomførte forskningen, kan troverdigheten til undersøkelsen svekkes. *Bærekraft på Børs 2021*-rapporten har allikevel relativt høy intern validitet, fordi *The Governance Group* er uavhengige, og kriteriesettet og metoden er fagfellevurdert av en uavhengig referansegruppe. I tillegg er et eksternt selskap bidragsytende i analysen, slik at det er tre uavhengige aktører som har bidratt i utformingen av rapporten. Et annet moment som svekker den interne validiteten er at rapporten baserer seg på årsrapporter fra 2020. For at denne forskningsstudien skal være representativ for evalueringene som er gjort i *Bærekraft på Børs 2021*, er det her også tatt utgangspunkt i selskapenes beretninger fra 2020. Dette bidrar til å styrke objektiviteten, da det ikke bare er undersøkerens subjektive holdninger i analysegrunnlaget. *Bærekraft på Børs 2021* er publisert i september 2021, slik at det er rimelig å anta at *Bærekraft på Børs 2022* som representerer årsrapporter fra 2021 vil publiseres i september 2022. I tillegg publiseres selskapenes årsrapporter for fjoråret i løpet av årets første måneder, slik at årsberetningene fra 2021 ikke var tilgjengelige i oppstartsfasen av forskningsprosjektet. Dette impliserer at undersøkelsen i dette forskningsprosjektet ikke nødvendigvis representerer dagens beste praksis. Strategiske målsetninger settes dog over lange tidsperioder, slik at de analyserte selskapene sannsynligvis ikke presterer dårligere i 2021 enn de gjorde i 2020. Det er dog en mulighet at noen av selskapene i utvalget - eller andre selskaper som ikke ble inkludert i utvalget - har hatt voldsomme forbedringer, og vil rykke opp på rangeringen i rapporten. Det er også en mulighet at *The Governance Group* setter strengere krav i *Bærekraft på Børs 2022*. En slik vurdering av troverdigheten til rapporten vil til en viss grad bli overlatt til tilfeldighetene, og dermed vurderes den interne validiteten til *Bærekraft på Børs 2021* som relativt høy.

Det vil også være en risiko for den interne validiteten til rapportene i utvalget i seg selv er lav. Kildene vurderes dog som faglig relevant til forskningsområdet med konsekvent og faglig innhold, slik at kildenes troverdighet - og den interne validiteten - styrkes. Selskaper som er registrert på Oslo Børs er også lovpålagt å publisere en årsberetning etter satte retningslinjer. Rapporten skal inneholde finansiell informasjon og en redegjørelse av eierstyring og selskapsledelse i henhold til anbefalingene i *Norsk Anbefaling: Eierstyring og Selskapsledelse* (Euronext 2022). Dette inkluderer at utvalget er omfattet av lovpålagte krav til rapportering på ESG, og at de er anbefalt å skape

verdi på en bærekraftig måte (NUES: Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse 2021). Dette impliserer at norske børsnoterte selskaper er lovpålagte å rapportere på, og gjøre vurdering av egne bærekraftspresentasjoner. Dette underbygger både rapportene i utvalgets pålitelighet, troverdighet og representativitet, og forklarer rapportenes autenticitet. Dersom selskapene skulle presentere feilaktig informasjon vil selskapet ta en stor omdømmerisiko - da de risikerer ettersyn. *The Governance Group* trekker dog frem at selskapene har en tendens til å i større grad fokusere på deres positive påvirkning, uten å trekke frem gode eksempler på deres utfordringene i bærekraftsarbeidet (The Governance Group 2021). Det vil i all hovedsak antas at informasjonen i årsberetningene representerer virkelige prestasjoner, og det vil bli presisert dersom det er inkonsekvent argumentasjon. Den eksterne validiteten, eller overførbarheten av forskningen vil styrkes av at det utvalget representerer mange bransjer. Dette gir mulighet for å, til en viss grad, generalisere informasjonen. Norske selskaper er omfattet av EUs Taksonomi gjennom EØS-avtalen, slik at forskningen vil være overførbart til andre selskaper - også utenfor det norske markedet.

Fremgangsmåten i dokumentanalysen styrker reliabiliteten til undersøkelsen. Ved å analysere hvert enkelt selskap for seg selv vil undersøkelsen være nøyaktig og pålitelig. Utvalget er også begrunnet og drøftet for å gi innblikk i vurderingene som er gjort i valget av utvalg, som både bidrar til høyere intern validitet og reliabilitet. I og med at utvalget representerer store norske selskaper vil forskerens objektivitet svekkes. Det er i undersøkelsen fokusert på å stille seg objektiv til selskapers prestasjoner, og å fremstille informasjonen representativt for rapportutvalget. Forskerens forutinntatthet har heller vært et bidrag til å være kritisk på hvorvidt det er en forskjønning av virkeligheten som presenteres, eller om det er faktiske prestasjoner. Selskapene som er representert i utvalget er også representert som respondenter på de gjennomførte intervjuene. Det er dog fokusert på å holde analysene separate, slik at dataanalysen er representativ for både utvalget av rapporter og utvalget av respondenter. Respondentene har heller ikke blitt informert om at deres selskap også er representert i dokumentanalysen.

3.4 INTERVJUER

Kvalitative intervjuer er ofte semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturerte intervjuer er egnet for både utforskende og forklarende forskning. I semi-strukturerte intervjuer legges det til rette for at intervjueren stiller respondentene oppfølgingsspørsmål utover de planlagte spørsmålene. Respondentene vil dermed ha muligheten til å underbygge og videre forklare svarene som gis (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009). Det er gjennomført 12 semi-strukturerte intervjuer med 14 representanter fra norsk næringsliv. Det er dermed i hovedsak gjennomført individuelle intervjuer. Av de 12 intervjuene var to av intervjuene gruppeintervjuer med to respondenter. Hensikten med intervjuene er å få innsikt i hvordan det tilrettelegges for bærekraftig utvikling i det norske næringslivet fra primærkilder.

3.4.1 UTVALG

Utvalget til intervjuene er gjort gjennom en kombinasjon av et stratifisert utvalg, og snøballmetoden. I første omgang er det etablert kategorier på relevante respondenter i henhold til et stratifisert utvalg (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Kategoriene av respondenter det ble ansett relevant å intervjuer var investorer, finansanalytikere, ledere og bærekraftsrådgivere eller -ansvarlige. Deretter er snøballmetoden utnyttet for å rekruttere respondenter. Med utgangspunkt i kategoriene ble nettverk utnyttet for å etablere kontakt med personer det ville være relevant å ha med i undersøkelsen. Videre er også noen av respondentene rekruttert gjennom disse personene igjen (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Første ledd i nettverket som ble kontaktet angående relevante respondenter var familie, venner og kontakter gjennom jobb. De 14 intervjuobjektene er representert ved stillingstittel i *Tabell 3.4* og næring i *Tabell 3.5*. Av hensyn til personvern er stillingstittel ikke sammenstilt med næring, og det er ingen sammenheng mellom ID-ene i tabellene.

<i>Utvalg av respondenter basert på stillingstittel</i>		
<i>ID</i>	<i>Stillingstittel</i>	<i>Antall</i>
Økonomiutvalg		
<i>IS1</i>	Investeringsdirektør	2
<i>IS2</i>	Finansanalytiker	1
<i>IS3</i>	Konsernsjef	1
Bærekraftsutvalg		
<i>IS4</i>	Bærekraftsrådgiver	3
<i>IS5</i>	Bærekraftsansvarlig	2
<i>IS6</i>	Miljøansvarlig	1
<i>IS7</i>	Administrerende direktør	1
Kombinasjonsutvalg		
<i>IS8</i>	Investeringsdirektør	1
<i>IS9</i>	Markeds- og kommunikasjonsansvarlig	1
<i>IS10</i>	Finansanalytiker	1
Total		14

Tabell 3.4: Utvalg av respondenter representert ved stillingstittel

I *Tabell 3.4* er intervjuobjektene kategorisert inn i tre delutvalg. Intervjuobjektene defineres på ulik måte i litteraturen. Jacobsen trekker frem at en respondent i kvalitative intervjuer anses som en primærkilde til situasjonene som undersøkes (Jacobsen, Dag I. 2005). Dermed vil intervjuobjektene i denne forskningen refereres til som respondenter. Økonomiutvalget består av to investeringsdirektører, én finansanalytiker og én konsernsjef. Bærekraftsutvalget består av tre bærekraftsrådgivere, to

bærekraftsansvarlige, én miljøansvarlig og én administrerende direktør. Kombinasjonsutvalget er et delutvalg hvor respondentene anses å ha utdanning og ansvarsområder innenfor både bærekraftsutvalget og økonomiutvalget. Kombinasjonsutvalget består av én investeringsdirektør, én markeds- og kommunikasjonsansvarlig og én finansanalytiker. Det er en relativt jevn fordeling av utdanning og erfaring innenfor både bærekraftsutvalget og økonomiutvalget. Utvalget består kun av respondenter med høyere utdanning.

<i>Utvalg av respondenter basert på næring</i>		
<i>ID</i>	<i>Næring</i>	<i>Antall</i>
<i>IN1</i>	Bank & Finans	7
<i>IN2</i>	Rådgivning	5
<i>IN3</i>	Handel	2
<i>Total</i>		14

Tabell 3.5: Utvalg av respondenter representert ved næring

Tabell 3.5 representerer næringene som respondentene har tilhørighet i. Det er syv respondenter som tilhører den overordnede bransjen bank og finans, fem respondenter som tilhører rådgivningsbransjen og to respondenter som jobber innenfor handel. Utvalget er også jevnt fordelt på respondenter som jobber med bærekraft internt og eksternt, dette er dog ikke presentert med antall - av hensyn til personvern, fordi det vil gjøre det enklere å trekke sammenhenger mellom selskap og stillingstittel.

Respondentene i utvalget skal delta frivillig i forskningsprosjektet basert på et informert samtykke. Den frivillige deltakelsen innebærer fire hovedkomponenter; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. *Kompetanse* handler om respondentens vurderingsevne, respondenten må ha nok kompetanse til å kunne fatte et bevisst valg på hvorvidt de vil delta i undersøkelsen. *Frivillighet* handler om at respondentene har mulighet til å ta et fritt valg på hvorvidt de ønsker å delta i undersøkelsen. Et fritt valg defineres som valg uten press fra andre. *Full informasjon* handler om at respondentene skal få tilgang på full informasjon om undersøkelsens hensikt, og dermed hvilke ulemper og fordeler det kan medføre respondentene å stille opp. *Forståelse* innebærer at respondenten - i tillegg til å ha fått full informasjon - også skal ha forstått informasjonen. Respondentenes privatliv skal også ivaretas, og deres personvernopplysninger må behandles i henhold til sensitiviteten i undersøkelsen (Jacobsen, Dag I. 2005).

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har en forskningsavtale med Norsk senter for forskningsdata (NSD) som stiller krav til informert samtykke og behandling av personopplysninger. Dette betyr at alle forskningsprosjekter utført i samarbeid med NTNU må forholde seg til NSD sine retningslinjer dersom forskningen behandler personopplysninger. NSD stiller krav til full informasjon om behandling av personvernopplysninger, dette blir også satt i sammenheng

med intervjuguiden, og dermed de planlagte spørsmålene i intervjuene (NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet n/a). I denne forskningen er det sendt ut et informasjonsbrev med en samtykkeerklæring til respondentene. Det gjeldende forskningsprosjektet er godkjent av NSD, slik at informasjonsbrevet gir full informasjon om behandlingen av personvernopplysningene til respondentene. Alle 14 respondentene har signert samtykkeerklæring i forkant av deres intervju. Respondentene fikk også tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet. Intervjuguiden og informasjonsbrevet er vedlagt i henholdsvis *Vedlegg 1* og *Vedlegg 2* i *Appendiks C* på side 165.

Interaksjonen i kvalitative intervjuer er fleksibel, og intervjueren er det sentrale leddet i data-innsamlingen. Kvalitative intervjuer krever at intervjueren har kunnskap om emnet for å sikre at intervjueren kan justere samtaleemnet. Undersøkeren veksler ofte mellom flere roller i intervjuet, og det blir ofte en vanlig samtale. Spørsmålene som stilles må være gode spørsmål som ikke er ledende og ikke misforstås. Dette er en utfordring med kvalitative intervjuer fordi det er vanskelig å unngå at intervjuet ikke farges av undersøkeren (Hjelseth 2000). Refleksivitet handler om at undersøkeren forsøker å avdekke og forklare hvordan intervjusituasjonen preges av at den tar del i forskning (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Det er to undersøkelseeffekter i forbindelse med individuelle kvalitative intervjuer. Intervjueffekt handler om at intervjueren påvirker resultatene, og konteksteffekt handler om at situasjonen påvirker resultatene (Jacobsen, Dag I. 2005). For å håndtere risikoen for undersøkelseeffekter er det lagt inn arbeid i å nøytralisere spørsmålene i intervjuguiden. Spørsmålene som stilles tar utgangspunkt i å forstå respondentens bakgrunn, slik at dette kan settes i sammenheng med svarene som blir gitt. Spørsmålene er relativt åpne, for å tilrettelegge for at respondenten svarer i forhold til deres egen arbeidshverdag og erfaring.

Gjennomføringen av intervjuene tar utgangspunkt i intervjuguiden for å sikre et jevnt datagrunnlag. Undersøkeren lar i utgangspunktet respondenten snakke fritt, og leder samtalen på de punktene det er nødvendig, men legger til rette for at samtalen tar stede i et naturlig miljø. Undersøkeren har stilt oppfølgingsspørsmål for å underbygge og forstå svarene til respondentene, og for å styre samtalen videre. I tillegg legger intervjuguiden til rette for at respondenten i avslutningen av intervjuet skal få muligheten til å legge til informasjon som ikke ble dekket i løpet av intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på plattformen Microsoft Teams og hvert av intervjuene varte i 1 time. Ved å bruke videosamtale er det mulig å oppnå et tilnærmet likt miljø som om det skulle vært gjennomført ansikt-til-ansikt. Intervjuene er tatt opp på video, og delvis automatisk transkribert. Transkriberingene er anonymisert og renskrevet i etterkant av intervjuet ved hjelp av videooptakene.

3.4.2 VALIDITET OG RELIABILITET

Utvalget til intervjuene representerer representanter fra næringslivet gjennom to delutvalg. Forskningsområdet i prosjektet omhandler implementering, forankring og oppfølging av bærekraftsstra-

tegie i bedrifter, identifiserer risikoområder og muligheter og utforsker hvordan bærekraft verdsettes i finansmarkedet. Dermed er det naturlig at utvalget til intervjuene inkluderer respondenter med kunnskap om implementering og analyse av bærekraftig utvikling i bedrifter. Det er flere grunner til at det er gunstig å involvere representanter fra næringslivet i forskningen. Ledere, investorer, finansanalytikere og rådgivere har roller som innehar kunnskap om flere fagfelt. Disse rollene er også høyt utdannede, slik at dette vil være individer med kunnskap og erfaring som bidrar til kredibilitet. Utvalget vil dermed være en rekke individer med store ansvarsområder, og dermed ikke nødvendigvis ønsker å stille til intervju dersom det ikke er verdi i forskningen (Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009). Datagrunnlaget fra intervjuene vil dermed ha høy intern validitet. Det at respondentene ser en potensiell verdi i forskningen underbygger forskningsområdet som en helhet. På bakgrunn av bredden i delutvalget vil problemstillingen belyses fra flere sider. Dette styrker også den interne validiteten.

Den største utfordringen i forhold til objektiviteten i innhenting og analysen av datagrunnlaget er effekter av intervjueren. Intervjueren har laget intervjuguiden, og valgt ut spørsmålene som stilles i intervjuene. Respondentene har større kunnskap om emnet enn intervjueren har, og det er dermed en risiko for at spørsmålene fremstår som utydelige og upresise. Bakgrunnen for å stille åpne spørsmål er i hovedsak, i størst mulig grad, for å sørge for at spørsmålene blir svart på i sammenheng med respondentens rolle. På denne måten vil respondenten til en viss grad ha mulighet til å tolke spørsmålene, og svare i sammenheng med egen erfaring og kunnskap. At spørsmålene er åpne og respondentene har ulik rolle og erfaring fører til at den eksterne effektiviteten svekkes. Det én respondent trekker frem er ikke nødvendigvis det samme som en annen respondent trekker frem, selvom begge respondene kan tenkes å evaluere de ulike svarene som likestilt. Spontaniteten og fleksibiliteten i de semi-strukturerte intervjuene fører til at respondentenes svar kan avvike fra hverandre og dermed være vanskelig å generalisere. Overførbarheten til datagrunnlaget vil svekkes. Allikevel vil respondentenes svar ha bakgrunn fra erfaring innenfor brede områder, slik at svarene i seg selv vil være såpass generelle at den eksterne validiteten styrkes noe.

Fleksibiliteten i intervjusituasjonen vil også kunne svekke reliabiliteten. Spørsmålene i intervjuguiden er i stor grad nøytrale. Det er allikevel en risiko for at oppfølgingsspørsmålene som er stilt oppleves som ledende eller i større grad vil påvirkes av intervjuerens holdninger. Intervjuereffekten er håndtert ved å i størst grad ta utgangspunkt i intervjuguiden, og stille oppfølgingsspørsmål som er en naturlig fortsettelse av respondentens svar. Det er også en risiko for konteksteffekt, altså at respondentene i intervjusituasjonen ikke svarer det samme som de hadde sagt i en annen situasjon. Respondentene har fått tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at de får forståelse av hva de stiller opp på. Dette er positivt for å gi respondentene full informasjon i forhold til personvern, men vil kunne svekke påliteligheten dersom respondenten konstruerer svar på forhånd. En annen grunn for at respondentene har fått tilsendt intervjuguiden er at de skulle få mulighet til å tenke igjennom hva de ønsket å trekke frem på spørsmålet. Dette bidrar til at respondentene trekker frem det de selv anser som mest relevant, og vil styrke reliabiliteten i forskningen. Undersøkeren opplever at

respondentenes svar var ærlige og sammenhengende, slik at svarene mest sannsynlig er pålitelige.

For å videre evaluere det informerte samtykket til respondentene, så er kompetansen til alle respondentene stor nok til å evaluere hvorvidt de ønsker å stille opp. Respondentene har fått tilgang på forståelsesfull informasjon, gjennom å få tilsendt et informasjonsbrev og intervjuguideen. Det som i størst grad svekker det informerte samtykket er hvorvidt respondentene tok et fritt valg når de stilte opp til intervju. I og med at snøballmetoden er brukt for å rekruttere respondentene kan de føle på at de har kjennskap til undersøkelsen via rekruttereren, slik at de opplever et press for å stille opp. Respondentene har før, under og etter intervjuet hatt mulighet til å trekke tilbake samtykket. Troverdigheten kan også forsterkes ved å tilbakeføre resultatene til respondentene for å bekrefte resultatene (Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. 2016). Alle respondentene har i etterkant av intervjuet fått tilsendt anonymisert transkribering av intervjuet, slik at de både kan godkjenne datagrunnlaget og anonymiseringen. I og med at det har vært gode tilbakemeldinger på håndtering av spørsmål i forbindelse med anonymisering vurderes det som at respondentenes deltakelse er frivillig.

KAPITTEL 4 LITTERATUR

I dette kapitlet vil litteraturen fra litteraturstudiet presenteres. I de kommende seksjonene vil litteratur som presenterer hvordan et selskap skal lykkes med bærekraftig utvikling gjennomgås. Kapitlet starter med litteratur som omhandler drivere og barrierer for bærekraftig utvikling gjennom mulige reguleringer og rapporteringskrav virksomhetene må forholde seg til. Videre presenteres verdsettelse av prestasjoner innenfor miljø-, samfunns- og styringsmessige forhold (ESG) og bærekraftig verdiskapning. For å forstå hvordan selskapene skal lykkes med en bærekraftig selskapsstyring gjennomgås litteratur som peker på muligheter og utfordringer som følger av en bærekraftig utvikling. Dette inkluderer innovasjonsmuligheter, vellykket prosjektstyring og måling av bærekraftsprestasjoner.

4.1 REGULERING OG RAPPORTERINGSKRAV

For å sikre en bærekraftig utvikling er det ikke bare behov for å restrukturere det økonomiske systemet, men også det regulatoriske systemet som setter rammene. Reformen innenfor selskaps- og kapitalmarkedslovgivning vil være et avgjørende element i transformasjonen. Det har imidlertid vært lite fremskritt så langt. Ahlström peker på følgende områder som i større grad bør reguleres for å promotere bærekraftig utvikling. Reguleringer innenfor kapitalmarkedsrett vil bidra til bærekraftig finans gjennom å fremme bærekraftige investeringer og evaluering av bærekraftsrisiko. Videre vil reguleringer innenfor selskapsrett styre forretningsprosesser og rapporteringskrav på et selskapsnivå. Sammen vil reguleringene kunne bidra til å promotere en sirkulær økonomi og bærekraftig utvikling (Ahlström 2019).

Materialproduksjon, -prosessering og forbruk fører til vesentlige miljøpåvirkninger. Potoglou et al. har funnet at forbrukerne i liten grad verdsetter bruk av bærekraftig materiale og etisk produksjon, og økonomiske og funksjonelle egenskaper dominerer verdsettelsen til forbrukerne. Regulatoriske myndigheter bør gi økonomiske insentiver for å ta bærekraftige valg, samtidig som de utdanner forbrukerne. Dette vil bidra til økt etterspørsel etter bærekraftige produkter (Potoglou et al. 2020).

Akter, Johansson og Rahi analyserer sammenhengen mellom ESG og økonomiske resultater i den nordiske finansbransjen. Miljømessige og sosiale forhold kan både bidra positivt og negativt til de finansielle resultatene, mens de styringsmessige forholdene utelukkende bidrar positivt til økonomiske resultater (Akter, R., Johansson, J. og Rahi, A. B. M. F. 2022). En studie av de 30 største bankene i Europa viser at de finansinstitusjonene som har full likestilling i styret i større grad fokuserer på bærekraftig utvikling (Gallego-Sosa et al. 2021). Bankvirksomheter og finansielle systemer

bør engasjere seg i, og lage verktøy som tilrettelegger for bærekraftig utvikling gjennom å støtte prosjekter som bidrar til positiv påvirkning på den sosiale og miljømessige dimensjonen (Calandra et al. 2021).

Det er behov for nasjonale og globale reformer som krever transparent bærekraftsrapportering. Dette vil være en driver for å avklare selskapenes vesentlige risikofaktorer, forstå tidsperspektivet og fremme scenarioanalyser. Scenarioanalyser for en bedrift sine vesentlige utfordringer vil bidra til realistiske målsetninger og forventninger hos interessentene. Ved å være åpen om langsiktige bærekraftsrisikoer og -muligheter vil investorer, finansinstitusjoner og selskapet internt ha et beslutningsgrunnlag for langsiktige investeringer. Det er også sentralt at rapporteringene er konsistente. Selskapets overordnede strategiske mål må for eksempel ha sammenheng med den operasjonelle driften, og promotere bærekraft i de ulike selskapsnivåene. Bærekraftig finans krever transparente bærekraftsrapporteringer, og vil være en driver for en omstilling til et mer komplekst bærekraftsrapporteringsregime og rapportering på selskapenes forbruk av naturkapital. Fremtidsrettet, transparent offentliggjøring av bærekraftsrelaterte finansielle risikoer er kun mulig dersom det er kvalitet i datagrunnlaget slik at det danner grunnlaget for informerte beslutninger. Beslutningstakere er avhengig av at informasjonen stemmer, og dersom det er inkonsistens eller mangler i datagrunnlaget vil det i stor grad ikke hensyntas. Det vil dog ta tid før data av god nok kvalitet genereres, og det vil derfor være sentralt å få rapporteringskrav fra regulatoriske myndigheter som definerer retningslinjer og fremmer åpenhet (Dombrovskis et al. 2018).

Påliteligheten til bærekraftsrapportering kan påvirke den bærekraftig utviklingen. Rapporteringen bør bidra til å redusere informasjonsasymmetrien ved å gi relevant informasjon til finansanalytikere, investorer og andre interessenter. Nyttene av rapportene blir ofte undergravd av at informasjonen mangler pålitelighet. Calabrese et al. undersøker hvorvidt rapportenes omfang av kvantitative miljøindikatorer vil være en pålitelig representasjon av selskapets reelle forpliktelser til miljømessig bærekraft. Funnene tyder på at det er liten sammenheng mellom fullstendigheten av rapporteringen og prestasjoner innenfor miljømessig bærekraft. Dette kan implisere at rapportenes omfang av bærekraftselementer ikke er representative for selskapets faktiske bærekraftsarbeid. Dermed er det et potensielt troverdighetsgap mellom selskapets rapporteringsomfang og deres faktiske forpliktelser (Calabrese et al. 2020).

4.2 VERDSETTELSE AV ESG-PRESTASJONER

Det eksisterer en del forskning på finans og bærekraft som dekker ulike dimensjoner av bærekraft. Denne forskningen inngår foreløpig ikke i økonomi- og finansfagene på en strukturert måte. Forskning på endring fra dagens samfunn til et mer bærekraftig samfunn viser at dette er komplekse overgangsprosesser. Skiftet krever endringer i produksjons- og forbruksmønstre, strukturer, under-systemer, kulturer og atferd for å møte samfunnsbehov. Dette krever samspill med det finansielle

systemet. Kravene som må stilles til det finansielle systemet er knyttet til å om dirigere kapitalressurser til investeringer som adresserer bærekraft. Bakgrunnen for dette kravet er ikke noe nytt. I perioder med raske endringer, er det behov for store kapitalstrømmer til nye investeringsmuligheter. Bærekraftig utvikling forutsetter imidlertid at kapitalstrømmene er konsistente over tid. En konsistent investeringsretning innebærer å avstå fra eksisterende investeringer i ikke-bærekraftige næringer og allokere ressurser til bærekraftig produksjon og teknologiutvikling. Det kan også være nødvendig å utvikle nye tilnærminger til prosjektutvikling og investeringsvurderingskriterier som prioriterer den miljømessige og den sosiale dimensjonen (Naidoo, Chantal P. 2020).

Allerede i 2010 fant Evans og Peiris at det var en positiv sammenheng mellom ESG-rating og driftsresultater. Dette støtter hypotesen om at ESG-prestasjoner er et mål på effektiv ledelse som igjen er positivt for finansielle resultater. Det er også funnet en positiv sammenheng mellom høyt rangerte selskaper på ESG-rating og verdsettelse av selskapet. Denne analysen indikerer dermed at ESG-faktorer påvirker bedriftens økonomiske resultater, og må hensyntas ved verdsettelse og investeringsbeslutninger (Evans, J. R. og Peiris, D. 2010). Et rammeverk for å rapportere et selskaps ESG-aktiviteter til investorer kan legge grunnlaget for prisingen av selskapet. En utfordring med ESG-rapportering er at selskapets ledelse kan bli insentivert til grønnvasking, gjennom å pynte på ESG-prestasjonene. En ESG-rapport som vektet prestasjoner basert på deres innvirkning på bedriftens kontantstrøm vil ha en sterkere prisreaksjon enn rapportering på ESG-prestasjoner alene (Friedman, H., Heine, M. S. og Luneva, I. 2021).

Amel-Zadeh og Serafeim gjennomførte en undersøkelse blant fondsforvaltere for å finne ut hvorfor og hvordan disse investorene brukte rapporterte ESG-data i sine investeringsbeslutninger. Hovedgrunnen for å benytte ESG-data var at dette ville påvirke potensiell avkastning, etterfulgt av at dette var et krav fra deres kunder. Fremtredende barrierer for bruk av ESG-informasjon var mangelen på rapporteringsstandarder og sammenlignbarhet, pålitelighet, kvantifiserbarhet og aktualitet. Full integrering av ESG-faktorer i selskapsanalysen og verdsettelsesmodellen anses som den mest hensiktsmessige metoden å representere ESG i investeringsbeslutningen. Negativ screening, det vil si ekskludering basert på høy ESG-risiko, er en alternativ metode for å reflektere ESG. Denne metoden er like vanlig, men oppfattes som mindre fordelaktig (Amel-Zadeh, A. og Serafeim, G. 2018).

4.2.1 BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING

Det blir stadig viktigere å forstå ESG-problemstillinger og deres vesentlighet, hvordan det påvirker selskapsledelse, investeringsbeslutninger og effektive reguleringer. ESG-vesentlighet er dynamisk og utvikler seg over tid. Dynamikken innebærer at ESG-faktorene endrer seg over tid, og deres vesentlighet endrer seg over tid. Det resulterer i at det er vanskelig å definere rapporteringsstandarder som er allmenngyldige. Benchmarking vil også være vanskeligere på tvers av selskaper og bransjer på bakgrunn av at problemstillingene kan oppstå med ulik intensitet og på ulike tidspunkt. På grunn

av endringen i vesentlighet vil regulering av ESG-rapportering kreve en mer fleksibel og prinsippbasert tilnærming enn tradisjonell finansiell rapportering. Freiberg, Rogers og Serafeim skisserer et rammeverk for å vurdere ESG-dynamikk; hvordan ESG-spørsmål blir økonomisk vesentlige, og påvirker bedriftens lønnsomhet og verdsettelse og potensielt skaper sprikende interesser mellom bedriften og samfunnet forøvrig. De argumenterer for at forståelse av dette rammeverket er viktig både for aktører drevet av økonomiske og samfunnsmessige motiver. Rammeverket tar høyde for å evaluere dagens situasjon, mulige kommende problemstillinger og reaksjon fra interessenter, selskapet og regulatoriske myndigheter. Dette bidrar til at fremtidige problemstillinger kan fanges opp. Gode rapporteringsstandarder som reflekterer dynamikken i vesentligheten av ESG-faktorer vil bidra til at sekundærinteressenter kan utnytte scenarioanalyser, alternative bransjespesifikke data-analyser og nye måter å evaluere og måle påvirkning som nyttige verktøy for å avdekke gryende problemstillinger (Freiberg, D., Rogers, J. og Serafeim, G. 2020).

Mange ESG-forkjempere hevder at ESG er bra for samfunnet, og også bra for bedrifter og investorer. Cornell og Damodaran hevder at dette ikke nødvendigvis stemmer. Forskningen på området er tvetydig og ikke-konkluderende. Sosialt ansvarlige bedrifter har ikke nødvendigvis høyere lønnsomhet og vekst, men har typisk lavere risiko og dermed også lavere avkastningskrav. Det er både bedrifter som tjener på å være sosialt ansvarlige og bedrifter der det kun skaper økte kostnader. Det er sterkere bevis for at bedrifter med lav ESG-score blir straffet i form av høyere avkastningskrav, eller gjennom hyppigere forekomst av katastrofer og sjokk. ESG-forkjempere er derfor på mye sterkere grunn når de forteller selskaper at de ikke skal være dårlige enn når de forteller selskaper at de skal være gode. Videre er bevisene for at aksjemarkedet reflekterer sosialt ansvar i prissettingen svakt, bortsett fra for selskaper som er stemplet som dårlige firmaer. Som følge av dette er det heller ingen bevis for at en investeringsstrategi med aktivt ESG-fokus gjør det bedre enn passive ESG-investeringer. Etter forfatternes syn er det nødvendig med en åpen, ærlig og detaljert dialog om ESG-relatert politikk og reguleringer, spesielt knyttet til klimaendringer. Dette vil forhåpentligvis generere kloke reguleringer og retningslinjer som vil sette rammene som selskapene skal operere innenfor. Med de riktige rammene på plass, kan selskaper fokusere på å skape aksjonærverdier (Cornell, B. og Damodaran, A. 2020).

I artikkelen *Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG* følger Cornell og Shapiro i samme hovedspor. De argumenterer for at selskapets hovedmål er å skape økonomisk verdi for investorene samtidig som man behandler andre primærinteressenter, som ansatte, kunder og leverandører, på en rettferdig måte. Sekundærinteressenter, som ESG-aktivister, bør ikke få styre selskapets prioriteringer eller ressursbruk. ESG-aktivistene fokuserer ikke på investeringer eller økonomisk verdiskaping. Konsekvensen av at de får for stor innflytelse er at investeringer som fremmer oppstart, vekst og innovasjon i næringslivet ikke blir prioritert og at den økonomiske verdiskapingen reduseres. Den økonomiske verdiskapingen bidrar til å finansiere tiltak innenfor en rekke politisk prioriterte områder som blant annet miljøspørsmål, sikkerhet og inntektsulikhet, i tillegg til å finansiere en rekke ideelle organisasjoner gjennom de etablerte politiske prosessene. Dersom aktivistene

får for stort gjennomslag i selskapene kan det potensielt være kostbart for samfunnet og gå ut over samfunnets evne til å finansiere ønskede ESG-tiltak. I tillegg mener forfatterne at det kan være et demokratisk problem at aktivistene går utenom og overstyrer de etablerte politiske prosessene, som er etablert for å prioritere ESG-tiltak på vegne av fellesskapet (Cornell, B. og Shapiro, A. C. 2021).

4.3 BÆREKRAFTIG SELSKAPSSTYRING

For at en bedrift skal lykkes med bærekraftig utvikling må samspillet mellom selskapsstyringen, de strategiske målsetningene, en bærekraftig forretningsmodell og tilretteleggelse for bærekraftig verdiskapning gjennom innovasjon utfylle hverandre. For å definere de strategiske målsetningene må selskapet identifisere nøkkelaktiviteter og forretningsprosesser for å oppnå bærekraftig utvikling som støtter opp om selskapsvisjonen. Ledelsen må balansere kreativitet og rasjonalitet for å tilrettelegge for bærekraftig transformasjon og innovasjon i forretningsmodellen og -prosessene. En bærekraftig forretningsmodell må tilpasses bedriftens ressurser og kapasitet, og settes i sammenheng med de strategiske målsetningene, bransjen og den operasjonelle driften. Ved å tilrettelegge for bærekraftig verdiskapning, vil selskapet ha en positiv påvirkning på de identifiserte nøkkelaktivitetene gjennom teknologisk utvikling og innovasjon (Gjøsæter et al. 2021).

Bedriftens samfunnsansvar og kunnskapsutvikling skaper merverdi for et selskap. Allikevel er det i enda større grad viktig å sikre at bedriftens innsats og ressurser fremmer organisasjonens strategiske mål. Kunnskapsutvikling bidrar til forbedring av interne prosesser, men må også være relatert til virksomhetens overordnede målsetninger. Samfunnsansvar og kompetanseutvikling vil ikke bidra til merverdi dersom det ikke er relatert til selskapets forretningsprosesser og dermed også de strategiske målsetningene (Pineyrua et al. 2021).

For å måle bærekraftsprestasjoner må selskapet identifisere egnede KPIer. KPIene må være korrelert med strategiske mål og representere og forklare verdiskapningsprosesser. For å sette selskapsstyringen i sammenheng med bærekraftig utvikling, må det defineres strategiske mål innenfor hver av de tre bærekraftsdimensjonene. For å måle strategisk progresjon må det defineres pålitelige, helhetlige, konsistente og sammenliknbare indikatorer mot hver enkelt strategiske målsetning (Hristov, I. og Chirico, A. 2019).

4.3.1 INTERESSENER

Aktiviteter som bidrar til bærekraftig utvikling påvirker omdømmet til et selskap, og øker motivasjonen til yngre arbeidstakere for å søke jobb i organisasjonen. Studien gjennomført av Rzemoeniak og Wawer peker på at kvinner i større grad er opptatt av å følge en bærekraftig utviklingsstrategi i arbeidssammenheng enn menn (Rzemieniak, M. og Wawer, M. 2021).

Bærekraftsrapporteringer må tilrettelegge for interessentenes behov for informasjon. Det er sentralt at selskapet rapporterer på bærekraftseffektene i verdikjeden. Dette bør presenteres gjennom eksternt fastsatte referanseverdier. Bærekraftsprestasjoner bør også defineres ved både absolutte og relative indikatorer. Selskapet bør også evaluere og være åpne om interessentenes forventninger til bærekraftsutfordringer og -muligheter (Cöster, M., Dahlin, G. og Isaksson, R. 2020).

Integrering av bærekraftskriterier fra et perspektiv med tre dimensjoner anses som en utfordring i utviklingen av bærekraftsorienterte initiativer. Ved å evaluere bærekraftspotensialet tidlig i utviklingsprosessene blir bærekraftskriteriene integrert og -potensialet maksimert. Utfordringene handler ikke bare om bærekraftsprestasjonene alene, men også håndteringen av motstridende interesser og avveininger mellom disse. Avveininger er situasjoner som preges av uforenelige prestasjoner mellom de ønskede målene. Det vil altså ikke være mulig å tilfredsstille alle kriteriene samtidig. Til tross for at bærekraftsavveininger oppstår hyppig, er det ikke klart hvordan avveiningene skal støttes opp om i beslutningstaking. Dersom avveiningene ikke erkjennes vil det være en risiko for å definere suboptimale aktiviteter med potensiell negativ påvirkning. For å håndtere avveiningene bør de konkretiseres og risiko og muligheter bør presenteres gjennom en strukturert og transparent analyse. Dermed vil beslutningstakerne ha full informasjonstilgang og muligheten til å optimalisere avveiningene (Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAloone, T. C. 2021).

I det tradisjonelle perspektivet på verdiskapning er primærinteressenter - som leverandører, kunder, ansatte og aksjonærer - i fokus. I bærekraftig verdiskapning er også sekundærinteressenter og eksterne hensyntatt. For å involvere bærekraft i prosjektlivssyklusen, må bærekraftsrisiko og -muligheter evalueres i alle fasene av et prosjekt. Beslutningene som tas må evalueres i henhold til påvirkning på samfunnet og miljøet. Når både primær- og sekundærinteressentenes forventninger og krav skal møtes, øker kompleksiteten og antall avveininger beslutningstakerne må ta hensyn til (De Martino, Marcella 2021).

Kundesamarbeid er viktig for å promotere bærekraftige verdikjeder. Kundesamarbeid handler om å bruke kundenes tilbakemeldinger til egen fordel i forbedring av selskapsprosesser og leveranser. Ved å økt grad etterspørre tilbakemeldinger og undersøke kundenes krav og forventninger vil toppledelsens engasjement for prosess- og produktinnovasjon styrkes. Det vil også forplantes videre i verdikjedene, fordi bedriften blir nødt til å stille krav til egne leverandører, og gjensidig engasjement for bærekraftig utvikling i verdikjeden promoterer videre bærekraftig utvikling (Burki, U., Ersoy, P. og Najam, U. 2019).

Konseptet bærekraftig utvikling kobles opp mot praksis innenfor økonomisk, miljømessig, sosial og organisatorisk bærekraft. Ved å øke det sosiale engasjementet i forhold til bærekraftige utfordringer og sosiale endringer vil en bærekraftig praksis ha ettervirkninger på livskvaliteten til alle interessentene (de Matos Pedro, E., Leitão, J. og Alves, H. 2020). Sirkulærøkonomi beskrives ofte som en nøkkeldriver for bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling er også en nøkkeldriver for å forbedre livskvalitet på et samfunnsnivå. Sirkulære produkt- og tjenesteløsninger bidrar potensielt

til både miljømessige og sosiale gevinster. Videre forskning bør derfor evaluere sirkulærøkonomiens påvirkning på aspekter utover miljøet (Nielsen, I. B. og Hakala, H. 2022).

Behovet for, og fokuset på en sirkulærøkonomisk omstilling øker. Scarpellini et al. har funnet en positiv sammenheng mellom omfanget av en bedrifts sirkularitet og deres klimaregnskapspraksis og grad av samfunnsansvar og ansvarlighet. Ansvarlige selskaper som har et omfattende klimaregnskap og fokuserer på deres samfunnmessige påvirkning implementerer i større grad sirkulære løsninger. Press fra interessentene bidrar også til økt sirkulært omfang. Økt forståelse av en sirkulærøkonomisk transformasjon hos interessentene vil bidra til forbedret implementering av sirkulære løsninger. Gjennom analysen er det også funnet at aktivitetene fra sirkulærøkonomi og et større sirkulært omfang forbedrer bedriftens miljømessige og økonomiske ytelse (Scarpellini et al. 2020).

4.3.2 UTVIDEDE ANSVARSOMRÅDER

Både sirkulærøkonomi og miljøvern bidrar til en bærekraftig utvikling, men det er en potensiell målkonflikt mellom disse. I en analyse av italienske miljøvernssubsidier finner Molocchi at 50% av kapitalstrømmene subsidierer potensielle barrierer for en sirkulær omstilling. Dette underbygger viktigheten av en avveining mellom vesentligheten av miljøvern og sirkularitet i beslutningstaking (Molocchi, Andrea 2021).

4.3.2.1 KLIMAUTSLIPP OG BIOLOGISK MANGFOLD

Tap av biologisk mangfold er en kritisk bærekraftsutfordring, og flere selskaper ønsker å vurdere deres påvirkning på det biologiske mangfoldet. Akademisk forskning på området omhandler hovedsaklig spesifikke forretningskontekster, og har i stor grad lav overføringsverdi. Det gjør det utfordrende å finne relevante indikatorer for virksomhetens påvirkning på biodiversitet. For å etablere biodiversitetsindikatorer vil en vesentlighetsanalyse av egen påvirkning være sentralt. Det vil også være nyttig å evaluere lokale reguleringer og målsetninger for å forstå mulige påvirkninger fra virksomhetens produkter eller lokasjoner. Måling av påvirkning på biologisk mangfold vil i stor grad kreve at selskapet tilpasser og videreutvikler indikatorene ved tilgang på ny informasjon, eller justerer tiltakene basert på prestasjonstrendene (Addison et al. 2020).

Selskapsprestasjoner på karbonavtrykk er et sentralt tema i politiske, finansielle og akademiske domener. Det er dog lite standardisering på rapporteringen og dataene er inkonsekvente og dermed er det vanskelig å benchmarke. Større selskaper har ressurser til å utvikle faktisk utslippsinformasjon, men små og mellomstore bedrifter må ofte bruke data fra tredjepartsleverandører for å representere egne utslipp. Hvordan selskaper skal definere egne utslipp er strukturert og veldefinert i litteraturen, men det mangler forskning på påliteligheten til dataen fra tredjepartsleverandører. Busch, Johnson og Pioch har funnet at tredjepartsleverandører av data har relativt konsekvente data på selskapenes direkte utslipp, men at indirekte utslipp og spesielt Scope 3-utslipp er inkonsistente.

Rapporteringskrav bidrar heller ikke til at påliteligheten til dataen øker. Ved å kombinere data fra ulike tredjepartsaktører øker graden av uniformitet, slik at utslippsdataen i større grad kan representeres korrekt i selskapets rapporteringer (Busch, T. Johnson, M. og Pioch, T. 2022).

Klimaendringer utgjør betydelige nye risikoer og utfordringer for virksomheter og deres verdikjeder. I mange sektorer er det i tillegg indirekte klimagassutslipp (Scope 3), som følger av innkjøp og distribusjon av varer og tjenester, som utgjør bedriftens største karbonavtrykk. Bedriftene må engasjere nøkkelinteressentene i verdikjedene for å innhente, behandle og overføre relevant klimarelatert informasjon for å dempe informasjonsasymmetrien og promotere bærekraftig utvikling. Bedrifter engasjerer primært partnere i verdikjeden for å redusere informasjonsusikkerheten tilknyttet indirekte utslipp, og effektiv tolkning og håndtering av kompleks og tvetydig bærekraftsinformasjon blir en økende prioritet for virksomhetene. De må engasjere leverandører, kunder, og andre partnere i verdikjeden basert på vesentlighet. Første steg vil være å oppfordre interessentene til å undersøke deres påvirkning, og deretter vil andre steg være å stille spesifikke krav til informasjon. Videre, vil tredje steg være å engasjere interessentene til kontinuerlig samarbeid for å sikre forbedringer (Dahlmann, F. og Roehrich, J. K. 2019).

4.3.2.2 BÆREKRAFTIG VERDIKJEDE

Både primær- og sekundærinteressenter stiller krav til organisasjoner om å forbedre deres miljøprestasjoner. Typisk oppstår flertallet av miljøpåvirkningene til en bedrift utenfor selskapenes tradisjonelle ansvarsområder, eller hos leverandører og kunder. Det er vanskelig å representere faktiske bærekraftsprestasjoner i den utvidede verdikjeden. I *An innovative eco-intensity based method for assessing extended supply chain environmental sustainability* foreslås en metode for å relatere miljøprestasjoner i verdikjeden til den økonomiske prestasjonen. I praksis er det vanskelig å oppnå samarbeid gjennom hele verdikjeden. Ved å måle øko-intensitet i en desentralisert og rekursiv tilnærming tilrettelegges det for å håndtere dette på en bedre måte. Øko-intensitet måler materialer, energi og forurensning per produksjonsenhet, og vil være et mål på utnyttelsen av naturen i hvert produkt. Den desentraliserte og rekursive tilnærmingen innebærer at hver bedrift i verdikjeden innhenter øko-intensitetsdata i sin egen produksjon og dermed også i sine leverandørers produksjon. Et enkelt selskap i verdikjeden må dermed etterspørre øko-intensitetsdata fra sine leverandører for å beregne deres øko-intensiteten til deres egne produkter. Videre må leverandørene gjøre det samme. På denne måten er ikke ett selskap nødt til å få innsikt i underleverandørene til sine leverandører, men må stille krav om at deres leverandører kalkulerer deres øko-intensitet og etterspør informasjon fra deres leverandører igjen. Leverandørene rapporterer dermed tilbake til selskapet, slik at øko-intensiteten i hvert av selskapets produkt blir representativ. Metoden tilrettelegger for benchmarking i de ulike produktenes verdikjeder og mot organisasjonene i verdikjeden. Dermed kan det tilrettelegges for operasjonelle forbedringer og underbygge ekstern rapportering (Rentizelas, A. og Tunj, A. 2019).

Utviklingen av teknologier og nye metoder som overvåker komplekse verdikjeder kan fremme nøyaktigheten i måling av Scope 3-utslipp. Informasjonskvalitet, datapålitelighet, kompleksiteten i verdikjeder og ansvarsfordeling er noen av årsakene til utfordringene med å fastsette nøyaktige indikatorer for Scope 3-utslipp. For å konstruere et klimaregnskap kan selskapene definere/implementere de følgende seks stegene. Konstruere en utslippsgrunnlinje; selskapet må evaluere vesentligheten i deres Scope 1 og 2 utslipp, og sette passende målsetninger og definere scenarier for reduksjon av utslippene. Generering av fornybar energi på egen lokasjon; selskapet bør utvikle egenforsyning av fornybar energi på selskapets lokasjoner. Reduksjon av etterspørsel; selskapet bør redusere behovet for energi i organisasjonen, altså optimalisere energiforbruket. Avtale om generering av fornybar energi; selskapet kan inngå langsiktige avtaler med leverandører av fornybar energi for å motta konkurransedyktig elektrisitet gjennom investeringer i utviklingen til leverandøren. Scope 3; selskapet bør utnytte tredjepartsdata for å representere deres Scope 3-utslipp for å danne et utgangspunkt for reduksjonsstrategier. Åpenhet og rapportering; selskapet bør ha transparent rapportering på utslipp, og representere reduksjonsprestasjoner i et dashboard for å overvåke fremgang og trender, og engasjere interessentene (O'Flynn et al. 2021).

De komplekse bærekraftsutfordringene samfunnet står overfor krever at organisasjoner samarbeider. Interessentene påvirker og påvirkes av en organisasjons bærekraftsaktiviteter, det vil derfor være viktig å inkludere interessentene når organisasjonen skal velge samarbeidspartnere. Fobbe finner at organisasjoner i størst grad samarbeider med interne interessenter, kunder, leverandører og foreninger (for eksempel sektororganisasjoner). Samarbeidsaktivitetene som gjennomføres idag strekker seg ikke til at det leder til endringer i organisasjonspraksis. Følgene av valget av samarbeidspartnere evalueres heller sjeldent opp mot den potensielle effekten det har på deres interessenter, verken hvordan interessentene påvirker, eller blir påvirket av valget av samarbeidspartnere (Fobbe, Lea 2020).

4.4 BÆREKRAFTIG INNOVASJON

Innovasjon bidrar til økonomisk vekst, forbedrer produktiviteten og er en muliggjør for konkurransefortrinn. Llorca-Ponce, Rius-Sorolla og Ferreiro-Seoane undersøker hvorvidt innovasjon er en driver for bærekraft innenfor de tre bærekraftsdimensjonene. Innovative selskaper bidrar til økt sysselsetting og er generelt mer lønnsomme. Innovasjon bidrar dermed positivt til den sosiale og den økonomiske dimensjonen. Det er dog ikke funnet sammenheng mellom økt ytelse innenfor den sosiale eller den økonomiske dimensjonen som følge av positiv miljømessig påvirkning gjennom innovasjon. Dermed vil innovasjon være en drivkraft for den økonomiske og den sosiale dimensjonen, men miljøsensitivitet vil ikke være en drivkraft for økonomisk og sosial bærekraft (Llorca-Ponce, A., Rius-Sorolla, G. og Ferreiro-Seoane, F. J. 2021).

En av de mest relevante rollene til samfunnsansvarlige bedrifter er å redusere de negative eksterne konsekvensene som genereres av bedriftens investeringer. Det krever iverksetting av spesifikke investeringsprosjekter. Hovedmålet med disse prosjektene er å redusere bedriftens negative påvirkning selvom dette til en viss grad kan gå på bekostning av økonomisk verdiskaping (Bosch-Badia, M. T., Mintllor-Serrats, J. og Tarrazon-Rodon, M. A. 2020).

Innovasjon er den viktigste drivkraften for bærekraftig utvikling og promotering av vekst; som en konsekvens fikk dette en sentral plass hos beslutningstakere, praktikere og forskere. Innovasjon og bærekraft kan derfor til en viss grad betraktes som to sider av samme sak (Costa, J. og Matias, J. C. O. 2020). Innovasjon av servicetjenester har vokst drastisk de siste årene. Servicetjenester har et større fokus på kundenes nytte, og bidrar til at kundens behov ivaretas eller at deres nytte forbedres. Dette er en muliggjørere for å redusere forbruket av naturressurser (Snyder et al. 2016).

Bærekraftig innovasjonsledelse er sentralt i selskapenes bærekraftige utvikling. Kusi-Sarpong, Gupta og Sarkis trekker frem seks aspekter som evalueres som de mest sentrale for bærekraftig innovasjon. De følgende kriteriene vil bidra til å fremme bærekraftig innovasjon internt i bedrifter og i verdikjedene generelt, og vil hjelpe beslutningstakere til å sette riktig fokus. Det må være tilgang på finansielle ressurser, og løsningene må bidra til forbedret verdi for kundene. Det må også være tilgang på teknisk kompetanse og ekspertise. Operasjonelle prosesser må legges til rette for effektiv og miljøvennlig produksjon. Innovasjonsutvikling må baseres på markedets etterspørsel etter bærekraftige produkter (Kusi-Sarpong, S., Gupta, H. og Sarkis, J. 2019).

Bedriftenes beslutningstaking påvirkes av interne og eksterne faktorer. Optimal ressursforvaltning vil være sentralt for å bidra til bærekraftig innovasjon. De viktigste driverne for bærekraftig innovasjon er bedriftens omdømme, krav fra samarbeidspartnere og interessenter generelt, selskapskultur og -kompetanse og teknologiske fremskritt. Selskapskulturen vil definere hvorvidt de ansatte motiveres til eksperimentering og risikotaking i innovasjon. Selskapet må også ha finansiell soliditet for å finansiere innovasjon og evne å overleve dersom innovasjonsmuligheten ikke lykkes. Dette kan bidra til både forbedring av interne prosesser og selskapets verdiskapning. For å oppnå innovative og bærekraftige løsninger må også teknologiske fremskritt utnyttes for å møte markedets forventninger og opprettholde konkurranseevne (González, P. D. R., Kiefer, C. P. og Carrillo-Hermosilla, J. 2019). I en sirkulærøkonomisk forretningsmodell vil i tillegg omvendt flytstyring være sentralt. Dette innebærer å etablere et servicesystem for å opprettholde levetiden til produktene (Benz, Lukas Aleksander 2022).

Utviklende og utforskende innovasjon påvirker selskapets mulighet til å tilpasse seg sirkulærøkonomiske prinsipper. Utviklende innovasjon leder frem til en forbedring og effektivisering av den eksisterende ressursutnyttelsen og de etablerte forretningsprosessene i organisasjonen. Utforskende innovasjon bidrar til å skape nye produkter eller tjenester og kan føre til at selskapet utvikler nye markedssegmenter. Kusi-Sarpong et al. har funnet at selskaper som driver med hhv. utviklende og utforskende innovasjon responderer ulikt på eksternt press fra ESG-interessenter. Selskaper som

fokuserer på utforskende innovasjon responderer i større grad positivt på slikt eksternt press, mens utviklende innovasjon virker hemmende på sirkulærøkonomisk utvikling (Kusi-Sarpong et al. 2019).

4.4.1 BÆREKRAFTIG FORRETNINGSMODELL

Nåværende bærekraftsutfordringer tvinger bedrifter til å radikalt revurdere driften for å ta hensyn til forretningsmodellens langsiktige økologiske og sosiale påvirkning. Det mangler solid konsensus på definisjon av bærekraftig utvikling i bedrifter, og mangelen på en tydelig definisjon kan ha negativ innvirkning på målsetningene knyttet til forretningsprosessene (Kjøde, S. G., van der Velden, M. og Motevallian, M. 2021).

Bærekraft er en forutsetning for å skape et robust selskap. Hagen et al. presenterer en konseptuell modell hvor de linker strategisk robusthet opp mot bærekraft gjennom smidige forretningsprosesser understøttet av digitalisering. Digitalisering bidrar til en bærekraftig utvikling og strategisk fleksibilitet. Ved å effektivt jobbe med en smidig forretningsmodell vil organisasjonen kunne respondere på risiko og muligheter i omgivelsene og gjennomføre raske tilpasninger basert på endrede rammebetingelser. En tilpasningsdyktig forretningsmodell vil bidra til bærekraftig utvikling og strategisk robusthet. De gjensidige avhengighetene mellom robusthet, bærekraft, digitalisering og smidige forretningsprosesser bidrar til å lykkes med bærekraftig utvikling (Hagen et al. 2021).

Bedrifter inkorporerer i økende grad bærekraftsaspekter i sine produkter, tjenester og prosesser. Funn fra tidligere studier tyder på at bærekraft kan drive forretningsmodellinnovasjon, men det mangler fortsatt empirisk bevis på dette. Analysen viser at bærekraftsfokus ikke har noen direkte effekt på selskapets forretningsmodell, men at indirekte effekter driver forretningsmodellinnovasjon gjennom en strategisk re-orientering med fokus på marked, teknologi og innovasjon (Klein, S. P., Spieth, P. og Heidenreich, S. 2021). Informasjonsteknologi (IT) er en muliggjører for å håndtere og analysere store datamengder, og derigjennom bidra til å forbedre beslutningsgrunnlaget til interessentene. Dermed vil IT bidra til å forbedre interne prosesser og understøtte bærekraftig utvikling (Mangla et al. 2021).

Forretningsmodellinnovasjon kan bidra til et skifte mot bærekraftige forretningsmodeller. Det har er lite forskning på sammenhengen mellom ledelsessystemer og forretningsmodellinnovasjon. For det første kan ledelsen oppmuntre til innovasjon ved å kommunisere en klar sirkulærøkonomisk visjon. For det andre kan ledelsen involvere ulike interessenter i strategiske diskusjoner for å fasilitere samarbeid på tvers av organisasjonen og verdikjeden. For det tredje kan ledelsen definere retningslinje som stimulerer de ansatte i organisasjonen til å handle innenfor selskapets fokusområder, og utforske mulighetsrommet i tråd med den sirkulære visjonen (Ruiter, H., De Feijter, F. og Wagenveld, K. 2022).

4.4.2 SIRKULÆRØKONOMI

Sirkulærøkonomi kan være en forretningsmessig driver når selskapsstrategien utfyller og støtter utviklingen. En sirkulær omstilling gjennom en sirkulær verdikjede, øko-innovasjoner og industriell symbiose kan bidra til at bedriften oppnår mål utover tradisjonelle bærekraftsprestasjoner. I *Modern Circular Economy: Corporate Strategy, Supply Chain, and Industrial Symbiosis* er det gjennomført fire casestudier som gir grunnlag for tre hypoteser. Implementeringen av en sirkulær økonomi krever strategiske beslutninger og forpliktelse fra aksjonærene og toppledelsen for å identifisere nye forretningsmuligheter. Dette kan fremme en integrert sirkulær verdikjede og sette retning for både kulturelle og organisatoriske endringer. Grønne teknologier og øko-innovasjoner er kjernen i en sirkulær verdikjede og innebærer samarbeid med partnere og interessenter for å lykkes med å styre den industrielle symbiosen. Sammen med miljøfordeler gir sirkulærøkonomi positive økonomiske resultater i form av kostnadsbesparelser og effektivitet og åpner for nye forretningsmuligheter som sikrer langsiktig konkurransevne og vekst (De Giovanni, P. og Maranesi, C. 2020).

Sirkulærøkonomien anses som en sentral økonomisk modell for å møte utfordringene med bærekraftig utvikling. Det legges inn ressurser for å forvalte avfall på en forsvarlig måte, slik at det kan gjeninnføres i det økonomiske systemet som ressurser. Sirkulærøkonomi vil adressere problemene i de lineære verdikjedene. Ved å sirkulere prosessene vil det ressursineffektive forbruket avta. Det vil allikevel oppstå eksternaliteter i sirkulære økonomiske modeller. Forskjellen på modeller som underbygger sirkularitet og lineære modeller er det utvidede produsentansvaret. Ved å akkumulere prosessenes miljøpåvirkning er det funnet at karbonavtrykket er lavere dersom leverandørene ansvarliggjøres enn om man kun tilrettelegger for sirkularitet alene. Det må tilrettelegges for både en sirkulær økonomi og et utvidet produsentansvar, i tillegg til å håndtere eksternaliteter underveis i overgangsprosessen (Avilés-Palacios, C. og Rodríguez-Olalla, A. 2021).

Overgangen til en sirkulær økonomi presenterer et paradigmeskifte, og skaper nye utfordringer innen økonomiske og regulatoriske forhold, ressurs- og interessentstyring, organisatoriske barrierer og forbrukeraksept. Dette paradigmet krever at bedrifter revurderer måten de skaper og leverer verdi på, for å sikre at sirkulærøkonomien fremmer organisatorisk bærekraft. Selskaper som implementerer lukkede sirkulære systemer vil bli tvunget til å jobbe med et økosystem av samarbeidspartnere. Dette vil kreve et skifte fra et fokus på firmaet til et fokus på nettverket av aktører i verdikjeden (Opferkuch et al. 2021).

Grønn økonomi, sirkulær økonomi og bioøkonomi er populære narrativ i bærekraftsdiskusjoner på makronivå innen politikk, vitenskapelig forskning og næringsliv. Disse tilrettelegger for ulike fremgangsmåter for å adressere økonomiske, sosiale og økologiske mål, og definerer ulike veier for bærekraftstransformasjoner. Ingen av de tre narrative representerer hver for seg en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling. Ved å se disse i sammenheng kan man legge til rette for et

samfunn og en økonomi som tilrettelegger for fornybare og reproduktive prosesser og biologisk mangfold. En slik utvikling vil tilfredsstille både de økonomiske og sosiale kravene i nåtidens og fremtidens samfunn (D'amato, F. og Korhonen, J. 2021).

Teknologier fra Industri 4.0 er typisk additiv produksjon, kunstig intelligens (artificial intelligence), kunstig syn (artificial vision), big data og avansert analyse, cybersikkerhet, tingenes internett (internet of things), robotikk og virtuell- og utvidet virkelighet (virtual and augmented reality). Det er mangel på studier om hvilken innflytelse hver av Industri 4.0-teknologiene har på sirkulærøkonomi. Industri 4.0-teknologiene kan legge grunnlaget for økt sirkularitet gjennom å redusert material- og energiforbruk, avfall og utslipp (Laskurain-Iturbe et al. 2021).

Sirkulærøkonomi og finansiell verdsettelse kan integreres gjennom bruk av realopsjoner. Verdien av en eiendel kan økes gjennom en sirkulær økonomisk tankegang. I *Circular Economy and Value Creation: Sustainable Finance with a Real Options Approach* utvikler forfatterne en binomisk opsjonsmodell som kvantifiserer verdiskapningen fra gjenbruk, renovering, reproduksjon og resirkulering. Modellen tilrettelegger for sekvensielle binomiske opsjoner som muliggjør evaluering av verdien av gjenbruks-, renoverings-, reproduksjons- og resirkuleringspotensiale. De peker også på ulike strategier et selskap kan bruke for å øke graden av økonomisk sirkularitet og realisere dette verdipotensialet. Disse strategiene dekker blant annet design av produkter som er lette å vedlikeholde og reparere, produkter som det er lett å gjenbruke og resirkulere (Rodrigo-González, A., Grau-Grau, A. og Bel-Oms, I. 2021).

4.5 BÆREKRAFTIG PROSJEKTLEDELSE

Bærekraftsengasjement påvirker strategisk tenkning og bidrar til økt innovasjon i selskapenes forretningsmodeller (Klein, S. P., Spieth, P. og Heidenreich, S. 2021). Motivasjonen for å integrere bærekraft i prosjektledelse er å levere et vellykket prosjekt som bidrar til langsiktige organisatoriske fordeler. Organisatoriske fordeler vil typisk være et forbedret omdømme og en positiv påvirkning på samfunnet. Ved å evaluere prosjektets bærekraftsutfordringer vil det være mulig å vurdere relevansen til ulike bærekraftsfaktorer, og de overordnede fordelene de vil ha på virksomheten. Ved å implementere bærekraft i prosjektledelse endres de tradisjonelle prosjektledelsesteknikkene og -metodene. Effekten av justeringene vil påvirke avgjørelsene til den individuelle prosjektlederen, gjennomføring av prosjektet og analysen av de langsiktige bidragene som følger av prosjektet. Optimal implementering av bærekraftig prosjektledelse vil være å hensynta bærekraft i hele prosjektfasen, livssyklusen til prosjektleveransen og interessentstyringen (Sabini, L., Muzio, D. og Alderman, N. 2019).

Prosjektlederens rolle er et sentralt element i bærekraftig prosjektledelse. For å motivere prosjektlederen til å systematisk inkludere bærekraft i prosjektledelsen kan man etablere et system som tar hensyn til bærekraftsdimensjonene i sammenheng med mennesker, prosesser og innovative løsninger.

ger gjennom hele prosjektets livssyklus. Strukturen på systemet tar utgangspunkt i de ulike fasene i et prosjekt. Gjennom hver prosjektfase evaluerer man ressursene, prosessene og løsningene opp mot bærekraftsdimensjonene. I tillegg vil ressursene, prosessene og løsningene evalueres innenfor hver dimensjon hver for seg. Denne strukturen resulterer i et tredimensjonalt system hvor beslutningene som tas i hver eneste prosjektfase evalueres i forhold til muligheter og risiko tilknyttet de ulike bærekraftsdimensjonene (Madureira et al. 2022).

Prosjektets rolle i overgangen mot bærekraft tas opp i et økende antall studier, og bærekraftig prosjektledelse regnes som en av de viktigste prosjektledelsestrendene i dag. Etersom bærekraft er et normativt konsept basert på subjektive verdier og overbevisninger, er prosjektledere er nødt til å ha riktig motivasjon for å bringe bærekraft inn i prosjektledelsen. Det er tre ulike personlige drivere for motivasjon; indre motivasjon, oppgave-orientert motivasjon og resultatorientert motivasjon. I *Exploring Characteristics of Sustainability Stimulus Patterns of Project Managers* utforsker Magano et al. hva som driver prosjektledere innenfor bærekraftig prosjektledelse. Bærekraft oppfattes som en personlig egenskap basert på prosjektlederens holdning til bærekraft. De som drives av indre motivasjon er typisk opptatt av planeten og fremtiden og føler at bærekraft er noe de bør ta hensyn til. Prosjektlederne med en oppgave-orientert motivasjon er villig til å håndtere bærekraft så lenge det er definert som en del av prosjektets suksesskriterier. Den resultatorienterte prosjektlederen er ikke nødvendigvis motivert i seg selv, men inkluderer bærekraft dersom de ser at det gir et positivt bidrag til prosjektets totale verdi. Studien viser at 60% av prosjektlederene i studien er indre motivert, og 20% er henholdsvis resultat- og oppgaveorienterte. Prosjektlederens motivasjon er dermed ikke en barriere for bærekraftig prosjektledelse. Ved å være bevisste på prosjektlederens motivasjoner for bærekraftig utvikling kan organisasjoner skape de riktige insentivene for å sikre at de strategiske bærekraftsmålene blir oppnådd (Magano et al. 2021a).

4.5.1 BÆREKRAFTIG PROSJEKTSUKSESS

I en strategisk tilnærming til vellykkede prosjekter vil det være hensiktsmessig å vurdere prosjektporteføljen istedenfor enkeltprosjekter for seg selv. Prosjektporteføljen påvirker organisatoriske strategiske mål, og organisasjonens forretningsmodell og -prosesser. Den faktiske påvirkningen avhenger av porteføljens suksess, som påvirkes av risikofaktorenes vesentlighet. Hvilke risikoer som skal håndteres og bidrar til suksess er avhengig av strategiske tilpasninger, langsiktige planer og interessentenes forventninger. Prosjektporteføljens suksess påvirkes av både systematiske og ikke-systematiske risikofaktorer. Risikofaktorene har også direkte innvirkning på prosjektporteføljens resultater. Ved å evaluere prosjektporteføljen istedenfor prosjektene enkeltvis, vil beslutningsgrunnlaget forsterkes, slik at beslutningstakerne kan iverksette samlede tiltak som forbedrer den operasjonelle driften (Micán, C., Fernandes, G. og Araújo, M. 2022).

Ulike interessenter i prosjektet har ulik innstilling til prosjektsuksess. Prosjektlederen og prosjektorganisasjonen generelt vurderer i hovedsak vellykketheten av prosjektet gjennom høy taktisk ytelse,

altså at prosjektet møter formålet. I tillegg vektlegges det interne samarbeidet i prosjektgjennomføringen. Prosjekteieren, altså kunden, vurderer prosjektsuksess basert på hvordan prosjektet møter kravene og forventningene de stiller til prosjektet og verdien prosjektleveransen har for sluttbrukeren. Tydelig og effektiv kommunikasjon i prosjektgjennomføringen defineres også som et suksesskriterium for prosjekteieren. Sluttbrukeren av prosjektleveransen vurderer i hovedsak vellykkethet basert på deres egen nytte av sluttproduktet. Andre interessenter vurderer den strategiske ytelsen av prosjektet - altså sluttproduktets vellykkethet, og hvorvidt prosjektleveransen tilfredsstillende deres forventninger til prosjektet. Klaus-Rosinska og Iwko finner at til tross for at omfattende akademisk forskning peker på viktigheten av å forstå og tilfredsstillende de ulike interessentenes forventninger og krav, blir det i liten grad gjennomført i praksis. Små selskaper gjennomfører ingen analyse av interessentene. Store selskaper vurderer interessenter og kundenes behov før prosjektet starter, men er i mindre grad opptatte av å undersøke om interessentenes forventninger og krav endrer seg underveis i prosjektgjennomføringen (Klaus-Rosińska, A. og Iwko, J. 2021).

Prosjekter som er bærekraftige på et operasjonelt nivå, kan allikevel være ikke-bærekraftige på et taktisk og strategisk nivå. Dette betyr at du kan ta bærekraftige valg i gjennomføringen av prosjektet, selvom prosjektet ikke nødvendigvis gjennomføres bærekraftig på et generelt nivå (intern effektivitet), eller at prosjektleveransen ikke gir bærekraftig verdi (ekstern effektivitet). Bærekraften i et prosjekt må dermed evalueres på hvorvidt alle bærekraftsdimensjonene møtes innenfor alle prosjektnivåene. Et prosjekt er dermed bærekraftig om de møter bærekraftskravene innenfor de tre dimensjonene på et operasjonelt, taktisk og strategisk nivå (Haavaldsen et al. 2014).

4.6 BÆREKRAFTSINDIKATORER

For å evaluere bærekraftig utvikling i sammenhengen mellom virksomhets- og prosjektnivået kan man evaluere selskapsansvar opp mot bærekraftige forpliktelser i prosjekt. Selskapsansvaret defineres med en likeverdig vektning av kvantitativt definerte indikatorer innenfor hver dimensjon. Indikatorene stammer fra prosjektene selskapet gjennomfører. Indikatorene på prosjektnivå er semi-kvantitative, slik at de får en kvalitativ beskrivelse som bidrar til forståelse av kontekst. Indikatorene for å evaluere de bærekraftige forpliktelsene i prosjekt er vektet basert på prosjekts egenskaper. Indikatorene rangeres i forhold til relevans til prosjektets formål. Indikatorenes relevans vil dermed vektet proporsjonalt for å vurdere de bærekraftige forpliktelsene i et prosjekt (Montalbán-Domingo et al. 2021).

For å identifisere, måle og forstå prestasjonene i en bedrift er det nødvendig å utvikle ytelsesindikatorer. Lean-prinsipper og -teknikker vil kunne identifisere nøkkelindikatorer. Metodikken fokuserer på kontinuerlig forbedring av prosessytelse og muliggjør beslutningstaking basert på reelle fakta og dataanalyse, informasjon og objektive bevis samlet gjennom kvantifiserings- og estimeringsmetoder. Lean-tilnærmingen har blitt utviklet for å definere, måle og overvåke ytelse og kjennetegn

ved å styre effektiviteten gjennom å legge vekt på kunde verdi og eliminering av flaskehalser og feil ressursbruk. Prosjektsuksess defineres ved hvorvidt gjennomføringen og leveransen møter kundenes behov og organisasjonens strategiske mål. Villazón et al. har gjennom et systematisk litteraturstudie samlet og identifisert kritiske suksessfaktorer i virksomhetenes prosjekter (Villazón et al. 2020), disse er presentert i *Tabell 4.1*.

<i>Suksessfaktorer for prosjekt</i>	
<i>Suksessfaktor</i>	<i>Beskrivelse</i>
Strategisk ytelse	Prosjektene innvirkning på kunder og virksomhet, direkte suksess og overordnet verdiskapning Strategisk potensial i form av innovasjon, generering av ny produktlinje, eller ny teknologisk kapasitet
Strategisk sammenheng	Strategisk mål og formål, resultatovervåking Beslutningstakere, transformasjoner, kommunikasjon, miljø, grenser, ressurser, kontinuitet Prosjektet gir strategiske fordeler og har toppledelsestøtte
Interessenters forventninger	Møte interessentenes forventninger Positivt bidrag til interessentgruppen, klientaksept
Taktisk ytelse	Prosjektrelaterte faktorer Menneskelige, prosessrelaterte, innsatsrelaterte og produksjonsrelaterte faktorer Kommunikasjon og klientkonsultasjon, tid, oppdragsrammer Kompetanse og teknisk kunnskap
Prosjektleders prestasjoner	Planlegging, overvåking og kontroll, kvalitet- og risikostyring, tilbakemelding og problemløsning

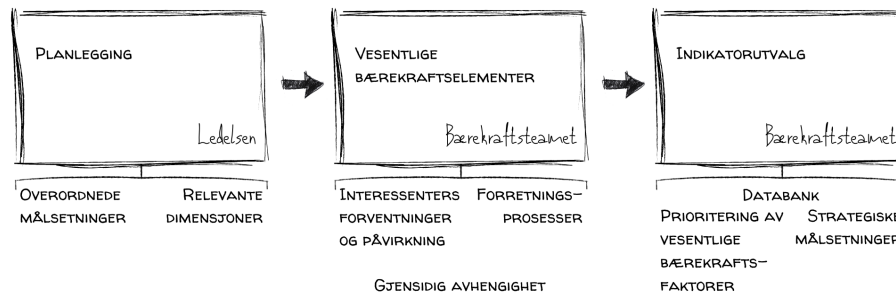
Tabell 4.1: Utdrag av kritiske suksessfaktorer for prosjekt, fra Villazón et al. (2020)

De kritiske suksessfaktorene som illustreres i *Tabell 4.1* definerer hvorvidt et prosjekt kan anses som vellykket. Ved å ta utgangspunkt i suksessfaktorer for et prosjekt kan relevante indikatorer identifiseres og defineres, og deretter settes inn i et system hvor man kan måle og følge opp fremdriften over tid (Villazón et al. 2020).

4.6.1 RAMMEVERK FOR VALG AV BÆREKRAFTSINDIKATORER

Indikatorer som presenterer ytelsesnivået forenkler representasjonen av bærekraft i operasjonelle prosesser og beslutningstaking. Ved å iverksette tiltak for å forbedre bærekraftsytelsesnivået vil allokeringen av selskapets ressurser forbedres. Rasheed og Ion peker på at det mangler verktøy for å prioritere bærekraftskravene som representerer interessentenes forventninger til den bærekraftige

utviklingen. Det foreslåtte systemet er presentert i *Figur 4.1* og starter med en planleggingsfase hvor ledelsen setter overordnede målsetninger for å integrere bærekraft i selskapet. Her må ledelsen evaluere vesentligheten av bedriftens påvirkninger. Det foreslås å vurdere bærekraft i fem bærekraftsdimensjoner; miljø, sosial, økonomisk, prestasjoner og innovasjon (Rasheed, A. og Ion, W. 2022).



Figur 4.1: Proses for å velge indikatorer basert på interessenters krav i sammenheng med forretningsprosessene, figur inspirert av Rasheed og Ion (2022)

Som *Figur 4.1* viser, vil den videre prosessen gjennomføres av et bærekraftsteam som inkluderer representanter fra selskapet med innsikt i de ulike dimensjonene. Neste fase vil være å integrere målsetningene ved å evaluere interessentenes forventninger og påvirkning, selskapets forretningsprosesser og derfra etablere fokusområder. Interessentenes forventninger og påvirkningsmulighet evalueres innenfor hver av de definerte dimensjonene. Ved å evaluere interessentenes bærekraftskrav opp mot de vesentlige overordnede målsetningene kan selskapet definere bærekraftsfaktorer innenfor hver dimensjon som legger grunnlaget for fokusområdene til bedriften. For å videre evaluere relevansen av de definerte faktorene bør den gjensidige avhengigheten mellom elementene evalueres. Dette bidrar til en strategisk prioritering av påvirkningsmuligheten til de ulike bærekraftsfaktorene. Elementene må også ses i sammenheng med forretningsprosessene, og avhengigheten mellom de ulike faktorene og prosessene må vurderes (Rasheed, A. og Ion, W. 2022).

Ved å ta utgangspunkt i de prioriterte bærekraftselementene kan bærekraftsteamet evaluere mulige indikatorer som kan representere ulike aspekter innenfor hvert element i hver dimensjon. Det vil være fordelaktig å evaluere bærekraftsindikatorer fra en tredjeparts databank. Dette bidrar til å evaluere det reelle prestasjonsnivået. For å definere referanseverdien til indikatorene må prioriteringen av bærekraftselementene vurderes og settes i sammenheng med selskapets overordnede strategiske målsetninger. På den måten vil interessentenes forventninger, muligheter for forbedring i forretningsprosessene og selskapets langsiktige mål representeres i indikatorenes referanseverdi. Ved å inkludere indikatorer fra en tredjepart muliggjør selskapet for benchmarking (Rasheed, A. og Ion, W. 2022). *Tabell 4.2* presenterer det foreslåtte oppsettet av indikatorsystemet for to dimensjoner.

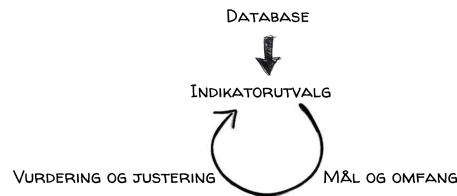
<i>Bærekraftsindikatorer basert på krav fra interessenter og forretningsprosesser</i>											
<i>Indikator</i>			<i>Vekting</i>			<i>Referanse</i>		<i>Verdi</i>		<i>Score</i>	
<i>Dimensjon</i>	<i>Element</i>	<i>Indikator</i>	<i>Dimensjon</i>	<i>Element</i>	<i>Indikator</i>	<i>Sektor</i>	<i>Selskap</i>	<i>Absolutt</i>	<i>Relativ</i>	<i>Element</i>	<i>Dimensjon</i>
D.1	E.1	I.1	D.1%	E.1%	I.1%	RB.1	RI.1	VA.1	VR.1	SE.1%	SD.1%
		I.2			I.2%	RB.2	RI.2	VA.2	VR.2		
	E.2	I.3		E.2%	I.3%	RB.3	RI.3	VA.3	VR.3	SE.2%	
		I.4			I.4 %	RB.4	RI.4	VA.4	VR.4		
D.2	E.3	I.5	D.2%	E.3%	I.5%	RB.5	RI.5	VA.5	VR.5	SE.3%	SD.2%
		I.6			I.6%	RB.6	RI.6	VA.6	VR.6		
	E.4	I.7		E.4%	I.7%	RB.7	RI.7	VA.7	VR.7	SE.4%	
		I.8			I.8 %	RB.8	RI.8	VA.8	VR.8		
Total			100%	100%	100%				100%	100%	

Tabell 4.2: Bærekraftsindikatorer fra rammeverk med fokus på interessentenes forventninger og påvirkning i sammenheng med forretningsprosessene, fra Rasheed og Ion (2022)

Som *Tabell 4.2* viser, vil indikatorene presenteres i sammenheng med tilhørende dimensjon og bærekraftselement. Vesentligheten til de ulike dimensjonene og prioriteringen av elementene og indikatorene vil representeres i vektingen. Ved å ta utgangspunkt i tredjepartsdata vil det være muligheter for å benchmarke mot bedrifter i samme bransje. Referanseverdien til sektoren vil være en indikasjon på reelle prestasjoner. De interne referanseverdiene tilhørende hver enkelt indikator presenteres under selskap. Hver indikator vil også måles både absolutt og relativt. Den absolutte verdien er den faktiske verdien av indikatoren, og den relative verdien vil være; *Relativ verdi = Absolutt verdi ÷ Referanseverdi*. Rasheed og Ion definerer også en bærekraftig prestasjonsscore. Denne måles både relatert til bærekraftselementene og dimensjonene og defineres slik; *Prestasjonsscore for indikator = Vekting · Relativ verdi*. Prestasjonsscoren vil indikere hvorvidt selskapet totalt sett nærmer seg målsetningene, innenfor de enkelte dimensjonene og videre innenfor de enkelte elementene innenfor hver dimensjon. For å beregne prestasjonsscoren innenfor de enkelte elementene vektet de akkumulerte prestasjonsscorene til elementenes tilhørende indikatorer i henhold til elementets vekting. Dette vil også gjelde for beregning av prestasjonsscoren til dimensjonene. Til slutt er det sentralt at bedriften er transparente og kommuniserer bærekraftsprestasjonene til interessentene (Rasheed, A. og Ion, W. 2022).

Kravchenko, Pigosso og McAloone etablerer et rammeverk for systematisk indikatorvalg som måler effekten av sirkulærøkonomiske strategier med et perspektiv fra de tre bærekraftsdimensjonene. De har utviklet en database med ledende og sammenstilte indikatorer som omfatter sirkulærøkonomiske strategier, forretningsprosesser og bærekraftsdimensjonene. Databasen brukes som et

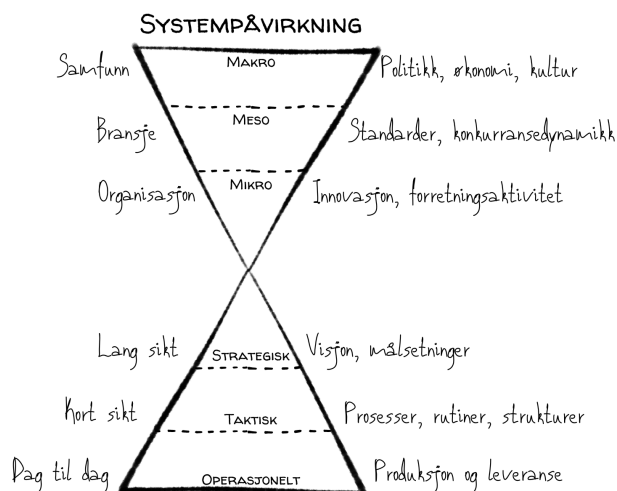
verktøy for å hente ut et initielt sett med relevante indikatorer. Deretter gjennomføres en iterativ trestegs-prosess. Først defineres målsetninger og omfang for det sirkulære initiativet. Deretter vurderes indikatorene opp målsetningene og omfanget, før det konkluderes på et endelig indikatorsett. Dette benyttes for å måle effekten av det strategiske sirkulærøkonomiske initiativet (Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAloone, T. C. 2020). Den iterative trestegs-prosessen er illustrert i *Figur 4.2*.



Figur 4.2: Prosedyre for systematisk valg av indikatorer, figur inspirert av Kravchenko, Pigosso og McAloone (2020)

Som *Figur 4.2* viser er det første indikatorsettet veiledende. Prosedyren innebærer å vurdere hver indikator i lys av prosjektets mål og omfang, og tilpasse eller lage nye indikatorer om nødvendig (Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAloone, T. C. 2020).

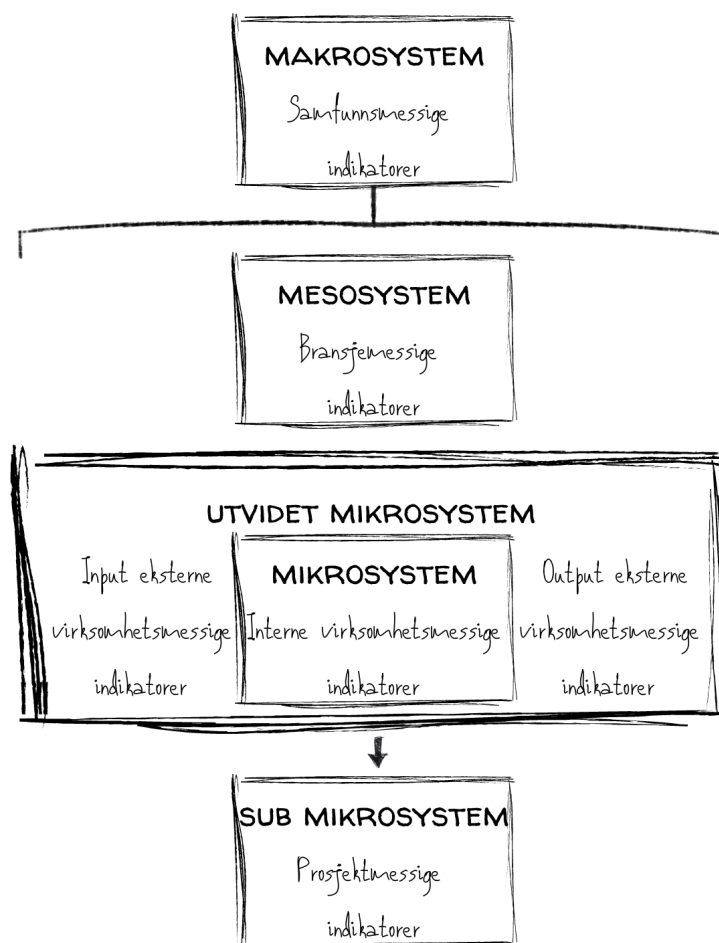
En transformasjon til et bærekraftig samfunn kan defineres som en langsiktig prosess med ikke-lineær sosial endring som fører til fremvekst av nye aktører, strukturer og praksiser. For at transformasjonen skal skje kreves systeminnovasjoner, og dette krever endringer på tre ulike nivåer; makro-nivået, eller samfunnsnivået, inkluderer makropolitikk, makroøkonomi og kultur. Mesonivået, eller bransjenivået, inkluderer for eksempel bransjestandarder og konkurransedynamikk. Mikronivået, eller bedrifts- og organisasjonsnivået, inkluderer teknologisk utvikling og forretningsaktiviteter, hvor nye innovasjoner kan utforskes og testes (Schulte, J., Hallstedt, S. I. og Villamil, C. 2020). Sammenhengen mellom de ulike systemnivåene er presentert i *Figur 4.3*.



Figur 4.3: Systempåvirkning ovenfra og ned, og nedenfra og opp, figur fra Schulte, Hallstedt og Villamil (2020)

Figur 4.3 viser hvordan endringer på makro-, meso- og misonivå har implikasjoner for det strategiske og taktiske og operasjonelle nivået i bedriften. Endringer på mikronivået kan også virke motsatt vei. På mikronivået kan man finne innovative løsninger som kan bidra positivt inn på mesonivået. Mikronivået kan altså endre hvordan en bransje opererer, og dersom dette skjer vil det også ha innvirkning på makronivået. Aktørene på mikronivået må forstå og forutse endring på makro- og mesonivå for å sikre relevans og konkurranseevne innenfor nåværende og fremtidige systemer og strukturer (Schulte, J., Hallstedt, S. I. og Villamil, C. 2020).

Et system som presenterer påvirkning på flere nivåer bidrar til at interessentene ser de store sammenhengene og legger til rette for et informativt beslutningsgrunnlag. Andersson, Daly og Kianian foreslår et rammeverk med et årsaks-virkningsperspektiv som tilrettelegger for å velge indikatorer som henger sammen på prosjekt- prosess og virksomhetsnivå og settes i sammenheng med bransje- og samfunnsmessige målsetninger (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018). En forenklet versjon av det foreslåtte systemet presenteres i Figur 4.4. Indikatorene i de ulike nivåene henger tydelig sammen, og det er tydelig at indikatorer på virksomhetsnivå leder frem til målinger på prosjektnivå. Det utvidede mikrosystemet representerer virksomhetens eksterne primærinteressenter i sammenheng med virksomhetens overordnede system.



Figur 4.4: System for å utvikle bærekraftsindikatorer, figur fra Andersson, Daly og Kianian (2018)

Makrosystemet i *Figur 4.4* representerer bærekraftsindikatorer i det globale og samfunnsmessige systemet. Å presentere indikatorer i global sammenheng bidrar til bevisstgjøring av den systematiske forringelsen, og det vil gi et overordnet perspektiv på hvordan virksomheten påvirker samfunnet. Mesosystemet bidrar til å gi en oversikt over bærekraftsutfordringene som er knyttet til selskapets bransje. I mesosystemet kan også bransjespesifikke fallgruver og effekt av tiltak presiseres. Dette vil øke påvirkningsgraden på andre selskaper i samme og tilsvarende bransjer og bidra til muligheter for benchmarking. Det utvidede mikrosystemet inkluderer virksomhetens verdikjede, og dermed alle ressursene som bidrar inn, og som er et resultat av selskapets verdiskapning. Ved å inkludere det utvidede mikrosystemet ansvarliggjør man selskapet for leverandørers og sluttbrukeres negative påvirkning. Dette betyr at virksomheten - gjennom det utvidede mikrosystemet - representerer deres faktiske avtrykk. Mikrosystemet bidrar til å sette virksomheten og dens operasjonelle drift i et overordnet system. For et selskap vil det være essensielt å i størst grad fokusere på mikrosystemet, fordi dette vil være systemet hvor selskapet har størst påvirkningskraft på utviklingen. Grunnlaget for selskapets rapporteringskrav vil også være representert i mikrosystemet. Informasjonsgrunnlaget som kommuniseres til interessenter og offentligheten vil i stor grad være forbedringer, utfordringer og muligheter innenfor mikrosystemet. Sub mikrosystemet representerer den operasjonelle driften av selskapet (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018).

Interne bærekraftsmål må samsvare mellom prosjekt- og virksomhetsnivå. Strategiske planer må overføres til faktiske driftoperasjoner, slik at beslutningsprosessene for videre strategiske målsetninger og valg av indikatorer blir forbedret. For å få bærekraftssystemet til å fungere helhetlig, må operasjonaliserbar bærekraft defineres tydelig på alle selskapsnivåene. Det er både utfordrende å knytte indikatorer på et operasjonelt nivå til det store bildet, og å representere faktiske utfordringer og forbedringer av driftseffektivitet i strategiske målsetninger. I prosessen for å etablere indikatorer må virksomheten sette strategiske mål i sammenheng med globale, bransjespesifikke og egne utfordringer. Videre må indikatorene fra de strategiske planene settes i sammenheng med organisasjonens definisjon på suksess og bærekraft. Dette leder til at strategi og indikatorer kan velges ut basert på avstanden mellom faktisk og ønsket tilstand. Ved å beslutte strategiske mål og indikatorer med bakgrunn i et årsak-virkningsperspektiv vil organisasjonen gjøre det mulig å unngå uforutsette konsekvenser, og dermed minimere risikoen. De utvalgte indikatorene må også overvåkes underveis i tidsperspektivet på de strategiske planene, slik at selskapet kan justere tiltakene. Ved å gjøre dette kan ledelsen og organisasjonen generelt balansere avveininger og progresjonen mot å nå de satte strategiske målsetningene (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018).

KAPITTEL 5 DOKUMENTANALYSE

Eiere, investorer, kunder og ansatte har tydelige forventninger til at næringslivet skal bidra til omstillingen til et bærekraftig samfunn. Dersom bærekraft ikke er forankret i forretningsstrategien risikerer norsk næringsliv både å gå glipp av store forretningsmuligheter og undergrave sin egen langsiktige markedsposisjon. 53% av Norges 100 største børsnoterte selskaper kommuniserer en tydelig strategi for bærekraft. Klima og klimautslipp, helse og sykefravær, og avfallshåndtering og sirkularitet er temaene de fleste selskapene har definert klare strategier på. 87% av selskapene har definert KPIer for å måle bærekraftsresultater og -progresjon (Bergland, B., Knudsen, K. J. og Young, M. 2021).

I den gjennomførte forskningen er de 20 best rangerte selskapene av de 100 største selskapene på Oslo Børs analysert. Utvalget er hentet fra rapporten *Bærekraft på Børs 2021* av *The Governance Group*. Dette er et bidrag for å representere beste praksis på bærekraftsarbeid og -rapportering i det norske næringslivet. I dette kapittelet vil konkrete elementer fra selskapenes strategi, selskaps- og risikostyring, og vesentlige utfordringer og muligheter presenteres. De mest vesentlige nøkkelin- dikatorene som selskapene rapporterer på vil også grupperes i generaliserende indikator-kategorier. Dette bidrar til å forstå hvordan selskapene i næringslivet jobber med bærekraftig utvikling, og hvilken informasjon selskapene formidler til sine interessenter.

Det må påpekes at det er forskjell mellom selskapene. Noen av selskapene er veldig flinke til å kommunisere tydelig hvilke nøkkelparametere de fokuserer på, sammen med faktisk progresjon og kvantifiserte ambisjoner. Andre selskaper viser frem en rekke indikatorer uten at det fremgår like tydelig hvilke som er i fokus, eller hva som er status og ambisjoner. På bakgrunn av dette er det i enkelte tilfeller gjort skjønsmessige vurderinger for å komme frem til et utvalg som antas å representere relevante nøkkelparametere. Selskapene som kommuniserer tydelig rundt nøkkelpa- rametere, status og ambisjoner oppleves å legge et større press på seg selv til å gjennomføre sine bærekraftsmål. Høy grad av transparens i rapporteringen innebærer også at det blir lettere for ulike interessenter å følge opp disse selskapenes utvikling over tid, noe som igjen legger et press på selskapene til å realisere sine ambisjoner.

5.1 SELSKAPSSTYRING

75% av selskapene spesifiserer konkret at bærekraftsstrategien er integrert i selskapsstrategien for å sikre en bærekraftig virksomhetsutvikling. Det fremstår imidlertid som at alle selskapene implemen- terer bærekraftsstrategien i sine forretningsområder og involverer og tar hensyn til interessentene.

Tilnærmet alle selskapene har en visjon som inkluderer et bærekraftsperspektiv. Eksempelvis ønsker Hydro å løfte lønnsomheten og fremme bærekraft for å øke den langsiktige verdiskapingen for sine interessegrupper og bidra til et livskraftig samfunn (Norsk Hydro 2021c). Scatec trekker også frem at de er nødt til å drive virksomheten på en virkelig bærekraftig måte, selv om bærekraft er kjernen i deres forretningsmodell med målsetning om å levere konkurransedyktig fornybar energi, beskytte miljøet og forbedre livskvaliteten gjennom innovativ integrering av pålitelig teknologi (Scatec 2021a). Equinor presiserer at de må øke andelen lønnsom fornybar energi, utvikle lavkarbonløsninger og fokusere på å optimalisere olje- og gassvirksomheten. Gjennom en bærekraftig forretningsstrategi ønsker de å posisjonere seg som et ledende selskap i det grønne skiftet (Equinor 2021b).

Alle selskapene implementerer bærekraftsstrategien i sine forretningsområder. Toppledelsen setter bærekraft på agendaen. De kommuniserer strategier, mål og ambisjoner og legger til rette for opplæring og kompetanseutvikling. Yara vektlegger en kultur preget av åpenhet og toveis kommunikasjon. Toppledelsen må etablere arenaer for dialog med de ansatte, være tilgjengelige for spørsmål og diskusjon, og legge til rette for opplæringprogrammer hvor risikobevisthet og sikkerhet er viktige tema (Yara International 2021b). Videre indikerer dokumentanalysen at selskapene etablerer en styringsmodell som involverer og engasjerer mellomledere og ansatte og sikrer forankring i organisasjonen. Sparebank1 Østlandet konkretiserer denne modellen i sin årsrapport. Styringsmodellen innebærer at overordnede strategier og mål konkretiseres i form av handlingsplaner for relevante enheter i organisasjonen. Handlingsplanene inneholder mål, måleparametere og tiltak som løpende følges opp og evalueres gjennom året. Dette legger til rette for kontinuerlig læring og forbedring. Det gjennomføres tiltak ved avvik, og strategier og mål justeres dersom interne eller eksterne faktorer endres (Sparebank1 Østlandet 2021b).

Veidekke presiserer at ansvaret for å iverksette og følge opp tiltak ligger i virksomhetsområdene. Virksomhetsområdene fastsetter hvilke nøkkelindikatorer de vil følge opp og utvikler tiltaksplaner for å nå sine mål. Ved vurdering av større prosjekter har de også besluttet at bærekraft og innovasjon skal inngå i beslutningsgrunnlaget (Veidekke 2021). Scatecs hovedvirksomhet er relatert til prosjekter, og de presiserer hvordan de følger opp bærekraftsstrategiene i prosjekt. Risiko identifiseres, rapporteres og styres gjennom alle faser av prosjektene. Alle prosjekter rapporterer status på risikostyring som en del av deres månedlige rapporteringsprosess. I tillegg rapporteres risiko i prosjekter og funksjoner kvartalsvis og årlig til konsernledelse og styre (Scatec 2021a). De fleste selskapene trekker frem at bærekraftsutfordringer og utvikling av bærekraftsstrategier kan lede til nye strategiske vekstområder. Dette betyr at flere selskaper ser muligheter for å transformere ESG-risiko til ESG-muligheter.

5.2 RISIKOSTYRING

I sin årsrapport trekker Subsea 7 frem at deres tilnærning til bærekraft er basert på en prioritering av vesentlige forretningsmuligheter og risikofaktorer og at dette legger grunnlaget for utvikling av en bærekraftig forretningsstrategi og virksomhet (Subsea 7 2021a). Alle de analyserte selskapene rapporterer på ESG-risiko med fokus på markeds-, operasjonell og finansiell risiko. Selskapene trekker frem vesentlige utfordringer, og mange trekker også frem forretningsmuligheter knyttet til disse utfordringene.

Flere av selskapene vektlegger spesielt EUs handlingsplan som en strategisk risiko. Det er utfordrende å håndtere strategisk risiko fordi det hovedsakelig er knyttet til ekstern utvikling og krever strukturell og strategisk endringsinnsats over tid. Hydro trekker frem at de jobber for å posisjonere seg i markedet relativt til sine konkurrenter for å redusere strategisk risiko (Norsk Hydro 2021c). Flere selskaper benytter scenarioanalyser for å vurdere risikofaktorene. Storebrand bruker for eksempel scenarioanalyse for å vurdere hvordan klimarisiko kan påvirke fysiske eiendeler og selskapets virksomhet (Storebrand 2021). TietoEVRY har etablert en risikostyringsenhet som utvikler og vedlikeholder et rammeverk for risikostyring med relaterte policyer, prosesser og verktøy for rapportering og oppfølging (TietoEVRY 2021).

Scatec vurderer jevnlig bærekraftsrisiko innenfor verdikjeden. De viktigste risikofaktorene inkluderer korrupsjon, brudd på arbeidstakerrettigheter og dårlig sosial og miljømessig ytelse. Selskapet søker å redusere risiko gjennom sitt leverandørutviklingsprogram, transparente og rettfærdige anbudsprosesser, robuste kontrakter, revisjoner før produksjon og overvåking under produksjon (Scatec 2021b).

5.2.1 VESENTLIGHET OG ESG-MULIGHETER

Alle selskapene har gjort en vesentlighetsanalyse for å identifisere prioriterte risikoområder der det må iverksettes tiltak. 75% av selskapene har koblet vesentlighetsanalysen direkte mot tiltak og prestasjonsmålinger. De resterende 25% har både prioriterte risikoområder og nøkkelindikatorer, men koblingen mellom dem fremstår som litt uklar. 85% av selskapene rapporterer på ESG-muligheter som kan gi nye forretningsmuligheter. Det vil si at selskapene har identifisert vesentlige risikoområder, men snudd disse om til muligheter som vil kunne øke deres konkurransekraft. Resten av selskapene omtaler ikke ESG-muligheter, eventuelt omtaler de muligheter uten å presisere hva mulighetene innebærer.

Hydro er et eksempel på et selskap som søker å snu trusler til muligheter. Ved å utforske vekstmuligheter der selskapets kjernekompetanse samsvarer med dagens megatrender, er deres ambisjon å bli bransjeleder på lav-karbon aluminium. I tillegg foretar de strategiske investeringer innenfor resirkulering, fornybar energi og batteri-teknologi. Økt bruk av resirkulert materiale gir muligheter

for både reduksjon av kostnader og økt grønn produksjon. På den måten vil Hydro bli mer bærekraftige samtidig som dette representerer en lønnsom forretningsmulighet (Norsk Hydro 2021c). Equinor ønsker også å utnytte sin kjernekompetanse til å posisjonere seg som et ledende energiselskap i det grønne skiftet. Equinor har for eksempel inngått et strategisk partnerskap med Panasonic og Hydro for å utforske mulighetene for å etablere en bærekraftig og kostnadskonkurransedyktig europeisk batterivirksomhet (Equinor 2021b).

Et annet eksempel er Yara. Yara bruker naturgass, elektrisitet og mineraler for å lage gjødsel. Dette innebærer utslipp av klimagasser og fosfat, samtidig som majoriteten av råvarene kommer fra ikke-fornybare kilder. Tiltak innenfor sirkulær økonomi, avkarbonisering og ressursoptimalisering kan representere nye forretningsmuligheter. Selskapet har lansert et produkt basert på sirkulære næringsstoffer, igangsatt tre grønne pilotprosjekter og et grønt fullskalaprojekt og vurderer industrielle symbiose tiltak (Yara International 2021b).

5.3 BESTE PRAKSIS

I denne forskingen er nøkkellindikatorerne fra de 20 analyserte selskapene presentert i generaliserte indikator-kategorier. Indikatorkategoriene vil være en sammenstilling av selskapenes indikatorer. Selskapene representerer beste praksis på bærekraftsarbeidet og -rapportering. Dette impliserer at indikatorerne deres også vil kunne være en indikasjon på beste praksis.

Indikator-kategoriene er presentert i *Tabell 5.1*, *Tabell 5.2* og *Tabell 5.3*, som presenteres i de kommende seksjonene. *Tabell 5.1* presenterer indikator-kategoriene innenfor miljømessige forhold, og er presentert i *Seksjon 5.3.1*. Videre presenterer *Tabell 5.2* indikator-kategoriene innenfor samfunnmessige forhold, og tabellen er presentert i *Seksjon 5.3.2*. Til slutt representerer *Tabell 5.3* indikator-kategoriene innenfor styringsmessige forhold. Disse er presentert i *Seksjon 5.3.3*.

Andelen av de analyserte selskapene som trekker frem indikatorer tilhørende indikator-kategoriene er presentert i tabellene. Tabellene beskriver også hvilke områder de ulike indikator-kategoriene dekker. Analysen er basert på indikatorerne selskapene selv fremhever, men i enkelte tilfeller er det gjort antakelser og skjønnsmessige vurderinger for å komme frem til et utvalg som antas å representere deres relevante nøkkelparametere.

5.3.1 MILJØMESSIGE FORHOLD

De miljømessige indikatorene fra selskapsanalysen presenteres i *Tabell 5.1*.

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på miljømessige forhold</i>			
<i>ID</i>	<i>Indikatorkategori</i>	<i>Forklaring</i>	<i>Andel</i>
Miljømessige forhold			
<i>E1</i>	Redusert klimagassutslipp	CO2-utslipp	75%
<i>E2</i>	Energi	Redusert energiforbruk og økt andel fornybar energi	35%
<i>E3</i>	Biodiversitet	Ivareta biologisk mangfold	20%
<i>E4</i>	Dyrevelferd	Etisk behandling av dyr	15%
<i>E5</i>	Andre miljøforhold	Skadelige utslipp og negativ påvirkning på lokalmiljø	25%
<i>E6</i>	Innovasjon	Nye løsninger og produkter	25%
<i>E7</i>	Sirkularitet	Avfallshåndtering	35%
<i>E8</i>	Karbonavtrykk investeringer	Investering i grønn teknologi og grønne løsninger	15%
<i>E9</i>	Klimavennlig produksjon	Sertifiserte produksjonsprosesser og sertifiserte råvarer	20%

Tabell 5.1: Andelen selskaper som rapporterer innenfor generaliserte indikator-kategorier

De tre vanligste indikatorene i *Tabell 5.1* er knyttet til klimagassutslipp, energi og sirkularitet. Alle disse områdene er relativt generiske og derfor relevante på tvers av de fleste bransjer.

75% av selskapene har en indikator som måler redusert klimagassutslipp. I tillegg til dette har selskapene egne klimaregnskap. Flere av selskapene rapporterer på både Scope 1 og 2 utslipp, mens noen selskaper også rapporterer (helt eller delvis) på Scope 3 utslipp. 35% av selskapene har indikatorer som måler hhv. energi og sirkularitet.

Andre miljøforhold (25%) og klimavennlig produksjon (20%) er knyttet opp mot industriell produksjon, mens innovasjon (25%) omfatter spennet fra bank og finans til industri.

De øvrige indikatorene er mer bransjespesifikke og har derfor noe lavere hyppighet. Biodiversitet (20%) og dyrevelferd (15%) er for eksempel knyttet til fiskeoppdrett, mens karbonavtrykk investeringer (15%) er knyttet opp mot bank og finans.

5.3.2 SAMFUNNSMESSIGE FORHOLD

De samfunnsmessige indikatorene fra selskapsanalysen presenteres i *Tabell 5.2*.

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på samfunnsmessige forhold</i>			
<i>ID</i>	<i>Indikatorkategori</i>	<i>Forklaring</i>	<i>Andel</i>
Samfunnsmessige forhold			
<i>S1</i>	Kompetanseutvikling	Økt kunnskapsnivå hos ansatte	10%
<i>S2</i>	Medarbeidertilfredshet	Sykefravær, engasjement	45%
<i>S3</i>	Sikkerhet	Ulykker på arbeidsplassen	65%
<i>S4</i>	Samfunnsansvar	Bidrag til lokalsamfunn	50%
<i>S5</i>	Mangfold	Likestilling	55%

Tabell 5.2: Andelen selskaper som rapporterer innenfor generaliserte indikator-kategorier

De vanligste indikatorene i *Tabell 5.2* er sikkerhet (65%), mangfold (55%), samfunnsansvar (50%) og medarbeidertilfredshet (45%). Disse områdene er relativt generiske og derfor relevante på tvers av de fleste bransjer.

Kun 10% har en KPI som måler kompetanseutvikling. Dette kan virke overraskende, siden kompetanseutvikling åpenbart også er relevant på tvers av alle bransjer. Grunnen til den lave hyppigheten er imidlertid teknisk. De fleste selskaper klassifiserer kompetanseutvikling under styringsmessige forhold. De anser kompetanseutvikling til å være et verktøy til å sikre bedre selskapsstyring gjennom for eksempel opplæring i forretningsetikk og anti-korrupsjon.

5.3.3 STYRINGSMESSIGE FORHOLD

De styringsmessige indikatorene fra selskapsanalysen presenteres i *Tabell 5.3*.

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på styringsmessige forhold</i>			
<i>ID</i>	<i>Indikatorkategori</i>	<i>Forklaring</i>	<i>Andel</i>
Styringsmessige forhold			
<i>G1</i>	Opplæring og oppfølging	Forankring i organisasjonen	55%
<i>G2</i>	Økt effektivitet	Redusere kostnader og kapitalbinding	25%
<i>G3</i>	Kundetilfredshet	Møte kundenes forventninger	15%
<i>G4</i>	Lønnsomhet	Avkastning på investert kapital	100%
<i>G5</i>	Soliditet	Finansiell robusthet og fleksibilitet	55%

Tabell 5.3: Andelen selskaper som rapporterer innenfor generaliserte indikator-kategorier

Den vanligste indikatoren i *Tabell 5.3* er lønnsomhet (100%). Analysen har tatt utgangspunkt i at bærekraft henviser til en samtidig positiv utvikling i miljømessige, samfunnmessige og økonomiske forhold. Enkelte selskaper viser frem en rekke indikatorer uten at det fremgår like tydelig hvilke som er i fokus. Som tidligere nevnt, er det derfor gjort enkelte skjønnsmessige vurderinger for å etablere et representativt indikatorutvalg for disse selskapene. Siden selskapsutvalget er fra de 100 største selskapene på Oslo Børs, er det antatt at lønnsomhet representerer en relevant nøkkelparameter. Det er viktig å merke seg at lønnsomhet ville hatt høy hyppighet også uten denne skjønnsmessige justeringen (>75%).

Etter dette følger opplæring og oppfølging (55%) og soliditet (55%). Opplæring og oppfølging er blant annet knyttet til kompetanseutvikling innenfor eksempelvis forretningsetikk og anti-korrupsjon, mens soliditet knytter seg til finansiell robusthet og fleksibilitet.

Økt effektivitet (25%) er knyttet til reduksjoner i kostnader og kapitalbinding for å etablere en konkurransedyktig og lønnsom virksomhet. Kundetilfredshet (15%) måler i hvilken grad man møter kundebehov, og gir gjennom det en indikasjon på om selskapet har en bærekraftig forretningsmodell.

KAPITTEL 6 INTERVJUER

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene som er gjennomført i forskningen presenteres. Intervjuobjektene representerer aktører fra norsk næringsliv. Dette kapittelet vil bidra til å forstå hvordan næringslivet jobber idag, hva som anses som vesentlig å ta hensyn til og hvilke utfordringer næringslivet må løse for å lykkes med bærekraftsarbeidet. Første seksjon omhandler representantenes definisjon av bærekraftig utvikling. De videre seksjonene presenterer elementer for å lykkes med bærekraftig utvikling. Dette inkluderer å hensynta reguleringer og rapporteringskrav fra nasjonale og internasjonale myndigheter, og å forstå hvordan finansbransjen evaluerer bærekraftsprestasjoner. Videre presenteres elementer som må hensyntas internt i organisasjonen for å lykkes med bærekraftig selskapsstyring. Dette inkluderer implementering av bærekraftsstrategi og fastsettelse av målsetninger, involvering av interessenter, det utvidede ansvarsområdet som følger av å være en ansvarlig bedrift og omstillingen dette medfører.

6.1 BÆREKRAFTIG UTVIKLING

De fleste respondentene har en overordnet forståelse av bærekraftig utvikling og refererer ofte til Brundtland-kommisjonen. Flere trekker også frem at bærekraftig utvikling handler om forbedret ressursforvaltning og klima, men også mennesker, dyr og velferd. En annen definisjon er *People, Planet, Profit* hvor bærekraftig utvikling defineres som å ta vare på planeten og alt som eksisterer på planeten samtidig som man skaper verdi. En liknende variant er ESG. Samtidig blir det trukket frem at det er vanskelig å oppnå bærekraftig utvikling innenfor de ulike dimensjonene samtidig. De innebærer interessekonflikter og avveininger, og det er derfor summen av tiltakene som representerer bærekraftig utvikling.

Disse definisjonene peker på de samme utfordringene, men har litt ulikt fokus hos de ulike respondentene. Det er ingen klar sammenheng mellom hvilket delutvalg respondenten tilhører, og hvordan de definerer bærekraft som sådan. Investeringsdirektørene og finansanalytikerne vurderer i hovedsak ESG og trekker frem selskapsstyringen som det viktigste for å oppnå bærekraftig utvikling. Én av finansanalytikerne bekrefter at dette er bransjens generelle ståsted, men poengterer selv at klima bør være førsteprioritet. Bærekraftsutvalget tenderer til å fokusere mer på klima, og et langsiktig mål om nullutslipp. De fleste respondentene ser på bærekraftig utvikling som en langsiktig prosess og vektlegger fremgang og progresjon mot langsiktige mål fremfor absolutte prestasjoner.

6.2 REGULERING OG RAPPORTERINGSKRAV

Respondenter på tvers av delutvalgene trekker frem viktigheten av regulering som insentiverer selskapene til bærekraftig utvikling og sikrer rettferdige konkurransevilkår. Tre av respondentene fra bærekraftsutvalget, én av respondentene fra kombinasjonsutvalget og én fra økonomiutvalget peker spesielt på at insentivene for å redusere påvirkning på biologisk mangfold og øke graden av sirkularitet må styrkes. Bakgrunnen for dette er at disse områdene er svært komplekse og innebærer kompliserte dilemmaer med mange avveininger. I tillegg er samarbeid et krav for å oppnå forbedring innenfor disse områdene, og da spesielt med aktører som tidligere har vært konkurrenter.

De fleste respondentene påpeker viktigheten av å utvikle god rapportering og dokumentasjon. 30% trekker sammenlikning til fremveksten av økonomisk rapportering som har blitt videreutviklet og forbedret over flere tiår. I dag er den økonomiske rapporteringen i stor grad standardisert, og dette muliggjør sammenlikning og benchmarking på tvers av selskaper. Regulatoriske myndigheter bør etablere klare rapporteringsstandarder og -krav knyttet til bærekraftig utvikling. Dette vil bidra til økt transparens og legge press på selskapene til å forbedre sine bærekraftsprestasjoner. 40% trekker også frem at dette bør inkludere bransjespesifikke indikatorer som representerer vesentlige utfordringer for bransjen og muliggjør benchmarking. Rapporteringskravene må definere hvordan de ulike indikatorene skal måles, og hva som skal inkluderes i målingene.

Miljøsjefen støtter de andre respondentenes syn på regulering og rapportering, men frykter at rapporteringskrav blir definert før nødvendige reguleringer er på plass. Dette kan lede til omfattende rapportering på uvesentlige faktorer. Miljøsjefen påpeker at omfattende rapportering er ressurskrevende og kan gå på bekostning av de faktiske tiltakene som bedriftene må gjennomføre for å sikre bærekraftig utvikling. Rapporteringspress fra investormiljøer og andre interessenter forsterker denne frykten. Basert på dette mener miljøsjefen at det bør ligge en vesentlighetsvurdering til grunn for rapporteringskravene. Siden ESG-risiko varierer fra bransje til bransje bør vesentlige risikofaktorer vurderes og tilhørende KPIer defineres på bransjenivå.

6.3 VERDSETTELSE AV ESG-PRESTASJONER

Alle investeringsdirektørene trekker frem negativ screening, med ekskludering av bedrifter som er i bransjer som for eksempel olje og gass, våpen og ammunisjon, gambling og tobakk, som et viktig startpunkt i en analyse. Én av investeringsdirektørene trekker i tillegg frem en utvidet ekskluderingsprosess som også inkluderer selskaper med bi-inntekter fra ikke-bærekraftige produkt- og tjenestegrupper. To av investeringsdirektørene gjør direkteinvesteringer i privat-eide selskaper og den siste investeringsdirektøren og finansanalytikerne vurderer investeringer i børsnoterte selskaper. De som investerer i privat-eide selskaper gjør en due-diligence vurdering av selskapene de analyserer. Dette innebærer å få full tilgang til alle interne data og informasjon i bedriften. Dette gir et

godt grunnlag for å vurdere bedriftenes ESG-risiko. Respondentene som analyserer børsnoterte selskaper får ikke tilgang til intern informasjon og baserer seg på ESG-rateringer fra tredjeparts analyseselskaper. Analysemetodikken er således lik, men med ulike datakilder.

I en due-diligence vurdering er styringsmessige forhold i fokus. Et selskap med god styring og kontroll er ofte veldrevet, både kommersielt, men også innenfor ESG. Videre gjøres det en grundig vurdering av ESG-risiko. Vurdering av ESG-risikoen gjøres blant annet basert på klimaavtrykk, medarbeidertfredshet, sykefravær og skader. Det er viktig at bedriften har gjort målinger på dette over tid som virker fornuftige og troverdige. En ESG-rating inkluderer en risikovurdering som omfatter miljøkrav og sosiale normer og selskapsstyring. Ratingen inkluderer informasjon om selskapet har inngått forpliktende avtaler om å etterleve internasjonale normer og standarder, produkt- og tjenestekområder, korrupsjonsskandaler, miljøuhell og arbeidskonflikter og klimautslipp. Beregningene av ESG-score er til dels basert på rating-selskapenes skjønn. De ulike rating-selskaper bruker ulike parametere og vekter disse ulikt i vurderingen. Det er derfor et behov for å utvikle et mer robust rammeverk for å definere ESG-rateringer. På bakgrunn av dette gjennomfører også respondentene egne skjønnsmessige vurderinger av selskapenes ESG-risiko. I den sammenhengen trekker én av finansanalytikerne frem at forholdet mellom kontrollerbar og ikke-kontrollerbar risiko er essensielt. Flere av respondentene påpeker at man kan gå inn i selskaper med middelmådige bærekraftspresentasjoner med formål om å aktivt følge opp, og påvirke selskapene i positiv retning.

Alle investeringsdirektørene og finansanalytikerne vurderer videre selskapenes forretningsmodell, markedsposisjon og lønnsomhet. Det viktigste er å vurdere at selskapet har en bærekraftig forretningsmodell og opererer i et marked som er der i lang tid fremover. I kombinasjon med kompetansen i bedriften legger dette grunnlaget for konkurransekraft og varig, lønnsom drift. Det er en naturlig fordel ved en konkurransedyktig bedrift som vokser og utvikler seg i sitt marked, at det skaper arbeidsplasser over tid. Investeringsdirektøren i det økonomiske utvalget som jobber med direkteinvesteringer i privat-eide selskaper oppsummerer det slik:

For å være konkurransedyktig over tid må bedriften være bærekraftig. Det er absolutt helt grunnleggende for investeringene vi gjør. Hvis det ikke er bærekraftig, er det ingen langsiktig investering. Og vi jobber bare med langsiktige investeringer.

6.3.1 BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING

En av finansanalytikerne påpeker at det er et stort sprik i hvilken grad selskapene jobber med bærekraftig verdiskapning, og hva de faktisk får til av bærekraftig ytelse. Motivasjonen for å jobbe med bærekraftig verdiskapning er tilstede, men enkelte selskaper vet ikke hvor de skal begynne. Disse selskapene bør dokumentere hva de faktisk gjør, analysere gapene mellom nå-situasjon og ønsket situasjon, og så jobbe for å dekke gapene. Flere bedrifter gjennomfører pilotprosjekter for å teste bærekraftige løsninger for å være forberedt på å implementere disse. Men mange av disse

løsningene er ikke lønnsomme i dagens marked, slik at de ikke blir skalert opp. Aksjonærene ønsker ikke at selskapet skal gjøre ulønnsomme investeringer, og det må være et marked som innebærer at investeringene er lønnsomme. Disse selskapene er proaktive og ønsker å forberede seg på mulige regulatoriske endringer, men vil ikke gjøre de nødvendige investeringene før det lønner seg.

6.4 BÆREKRAFTIG SELSKAPSSTYRING

Administrerende direktør og konsernsjef trekker frem viktigheten av å sette bærekraft på agendaen og deretter sette det inn i et strukturert system for å sikre gjennomføring, og lykkes med bærekraftig utvikling. 93% av respondentene trekker frem viktigheten av en helhetlig bærekraftsstrategi som er integrert med selskapsstrategien og som følges opp og implementeres i selskapet.

6.4.1 SELSKAPSSTRATEGI

Investeringsdirektørene i privat-eide selskaper trekker frem at de jobber aktivt med strategiutvikling i alle bedriftene de investerer i. De er opptatt av å finne vekst- og forbedringsområder og utvikle sunne og robuste bedrifter. De fokuserer på økonomiske mål, men også på sosiale og miljømessige mål. Sammen med ledelsen definerer de strategier, handlingsplaner og KPIer for å måle progresjon og sikre implementering. Ved manglende progresjon iverksettes det korrektive tiltak for å komme tilbake på plan og sikre måloppnåelse. Strategiutvikling, målsetninger, KPI-oppfølging og tiltak representerer et rullerende kretsløp som bidrar til kontinuerlig forbedring. Det er typisk administrerende direktør og økonomisjef som har ansvar for mål på selskapsnivå og ansvar for at helheten blir fulgt opp. Avdelingsledere har mål og KPIer for sine respektive avdelinger som er avledet av og konsistente med selskapsnivået.

Alle respondentene i bærekraftsutvalget trekker frem vesentlighetsanalyse som et godt utgangspunkt for arbeidet med bærekraftig utvikling. Vesentlighetsanalysen tar utgangspunkt i bransje- og selskaps-spesifikke utfordringer, kartlegger nå-situasjonen, prioriterer ESG-risikofaktorene og setter retning for bærekraftsarbeidet. En av disse respondentene trekker frem fem områder, hvor de fleste selskaper har direkte og indirekte utslipp, som et naturlig utgangspunkt for analysen. Det er transport, energi og energiforbruk, avfall og avfallshåndtering, innkjøp og arbeidsmiljø.

Basert på en logikk om at det som blir målt blir gjennomført, påpeker 86% av respondentene viktigheten av å etablere KPIer innenfor de identifiserte, vesentlige områdene. Det blir fremhevet at måling, oppfølging, avviksanalyse og justering av tiltak leder til kontinuerlig forbedring innenfor de prioriterte forbedringsområdene.

6.4.2 INTERESSENER

Alle respondentene legger vekt på at et selskaps konkurransekraft kan svekkes hvis den utelukkende vektlegger miljømessig og sosial bærekraft. Som diskutert i *Seksjon 6.3.1* er heller ikke aksjonærene interessert i at selskapet skal gjøre ulønnsomme investeringer. Det må være et marked som innebærer at investeringene er lønnsomme. Fire av respondentene påpeker imidlertid at bærekraft gir muligheter for lønnsom produkt- og tjenesteutvikling forutsatt at man treffer med timingen og er konkurransedyktig. Man kan ikke løpe for langt foran markedsutviklingen, men ved å lansere nye løsninger med riktig timing kan man motivere forbrukerne til å ta bærekraftige valg som også er lønnsomme for bedriften.

65% av respondentene påpeker at bærekraftstransformasjon er en form for endringsledelse. For å lykkes må bærekraftsarbeidet integreres på alle nivåer og i hele organisasjonen. Det er nødvendig å skape internt engasjement og motivasjon. Dette starter med engasjement fra toppledelsen med tydelige visjoner og ambisjoner. Videre må bærekraft bringes inn i hele spennet fra strategiske beslutninger til den operasjonelle driften. I denne sammenheng handler det om å involvere hver enkelt avdeling og hver enkelt ansatt. Flere påpeker at dette kan gjøres ved å integrere bærekraftstrategien i avdelingsvise handlingsplaner, slik at hver enkelt avdeling bidrar opp mot felles mål. De ulike avdelingene har også egne måltall som de skal jobbe mot å oppnå i forhold til hva som er relevant og vesentlig i deres område. For å promotere bærekraft er det idag et ekstra fokus hvor opplæring og kompetansutvikling er sentralt. Ved å øke kompetansen øker man også forståelsen til de ansatte om betydningen av bærekraft og hvorfor dette omfatter deres forretningsområde. Dermed vil alle ansatte i organisasjonen ha sin egen rolle i det store bildet.

Tre respondenter fra rådgivningsbransjen trekker frem åpenhetsloven som et viktig rammeverk for fremtiden. Loven pålegger norske bedrifter å vurdere risiko i leverandørkjeden med fokus på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Bedriftene må rapportere på dette en gang i året og også besvare eventuelle henvendelser fra primær- og sekundærinteressenter. Det kan være en utfordring å skaffe seg god oversikt over disse forholdene nedover i leverandørkjeden.

6.4.3 UTVIDEDE ANSVARSOMRÅDER

Det er enighet i utvalget om at selskaper må ta ansvar utover egen virksomhet. I hovedsak handler dette om å representere selskapets påvirkning riktig når man også tar hensyn til selskapets underleverandører, forretningspartnere og indirekte utslipp. Selskapets påvirkning vurderes i forhold til klima, biologisk mangfold og indirekte utslipp i verdikjeden (Scope 3).

6.4.3.1 KLIMAUTSLIPP OG BIOLOGISK MANGFOLD

65% av utvalget trekker frem reduksjonsmål for klimagassutslipp som et sentralt fokusområde, supplert med en langsiktig ambisjon om nullutslipp. Flere av respondentene fremhever at et klimaregnskap er en nødvendig forutsetning for å arbeide mot klimanøytralitet. Man må vite hvor man står for å finne ut i hvilken retning man skal gå. Gjennom et klimaregnskap får man en god forståelse for selskapets faktiske klimaavtrykk, og dette gir et godt grunnlag for å vurdere vesentlige risikofaktorer og prioritere tiltak for å bli klimanøytrale. En av respondentene i kombinasjonsutvalget påpeker at tiltak for å redusere klimautslipp og bevare biologisk mangfold ofte er preget av dilemmaer. Man kan ikke få i pose og sekk, og for å løse disse dilemmaene må man gjøre prioriteringer og avveininger mellom målene.

Det blir også fremhevet at utarbeidelse av klimaregnskap kan være en utfordring for små og mellomstore bedrifter som ikke har ressurser til å behandle egne primærdata eller mangler data. To av respondentene i rådgivningsbransjen mener imidlertid at sekundærdata fra tredjeparts datatilbydere kan benyttes for å tette hullene og lage et klimaregnskap som er godt nok. Disse datene er ikke like pålitelig, men kan hjelpe små og mellomstore bedrifter med å definere relevante fokusområder og tiltak.

Flere av respondentene påpeker at et selskaps klimaavtrykk må måles gjennom hele verdikjeden. Dette er komplisert og krever samarbeid gjennom verdikjeden. Det samme gjelder for arbeidsforhold. Det kan være utfordrende å få tilgang til pålitelig og komplett informasjonen fra underleverandører, men det har forbedret seg. Av hensyn til sitt eget omdømme og merkenavn er selskapene nødt til å etterspørre dette for å være sikre på at de har kontroll på underleverandørene.

6.4.3.2 BÆREKRAFTIG VERDIKJEDE

Representanter fra bærekrafts-, kombinasjons- og økonomiutvalget trekker frem at selskapene er ansvarlige for sine Scope 3-utslipp. Det betyr at selskapene skal rapportere på sin andel av indirekte utslipp hos leverandører og kunder. To av respondentene i rådgivningsbransjen knytter Scope 3-utslipp opp mot Åpenhetsloven. I forhold til klimautslipp snakker man om Scope 3-utslipp i form av oppstrøms- og nedstrømsutslipp, det vil si utslipp hos leverandører og kunder. Dialogen med leverandører dekker i utgangspunktet kravene til Scope 3-utslipp som inngår i et klimaregnskap. Samtidig med dette kan selskapet dekke inn kravene knyttet til sosiale forhold som følger av Åpenhetsloven.

6.5 BÆREKRAFTIG INNOVASJON

En i bærekraftsutvalget trekker frem at:

Utvikling - for meg - det ligger i innovasjonen.

Respondentene som jobber internt og to av respondentene i finansbransjen trekker frem at bærekraftig innovasjon kan være knyttet til både forretningsmodellinnovasjon, utvikling av sirkulær økonomiske konsepter og teknologisk utvikling. Til en viss grad handler det også om å endre tankegangen til ansatte og kunder. Bærekraftig innovasjon blir ofte sett på som kostbart og ikke-konkurransedyktige, men løsninger som motiverer forbrukerne til å ta bærekraftige valg bør også være lønnsomme for bedriften.

6.5.1 BÆREKRAFTIG FORRETNINGSMODELL

Bedrifter må alltid jobbe for å utvikle seg. 65% av utvalget trekker frem viktigheten av at forretningsmodellen er bærekraftig og fremmer bærekraftig utvikling. Det vil alltid være forbedringsområder i en bedrift. Hovedgrunnen til at bedrifter fokuserer på bærekraft er at det er en del av kjernestrategien i virksomheten, eller fordi kundene stiller krav til bedriften. Respondentene opplever at det går et skille på hvorvidt selskapene jobber med utforskende eller utviklende innovasjon. Det er altså både selskaper som i utgangspunktet har en bærekraftig forretningsmodell, også er det andre selskaper som jobber med å forbedre forretningsmodellen. En av respondentene i finansnæringen oppsummerer fremgang og verdiskapning slik:

Teknologi, etterspørsel og reguleringer, da får du ting til å skje.

En bærekraftig forretningsmodell er lønnsom samtidig som det er et begrenset antall interessekonflikter og avveininger mellom økonomiske, sosiale og miljømessige dimensjonene. Da vil bærekraft være en naturlig del av strategien og fokuset til ledelsen i bedriften.

Krav fra kundene er en driver for utviklende innovasjon. For å møte kundenes krav, og ikke miste markedsandel er selskapene nødt til å omstille forretningsmodellen. På den måten bidrar interessentenes forventninger til utviklingen av bærekraftige forretningsmodeller.

Én av investeringsdirektørene trekker frem at det er mye å hente på utvikling av sirkulærøkonomiske forretningsmodeller. Mange bedrifter med en miljøriktig og bærekraftig forretningsmodell, har ikke brukt mye tid og ressurser på en sirkulær økonomisk utvikling. Det er sannsynlig mye å hente på å utforske sirkulærøkonomiske konsepter, selv om det sannsynligvis er ganske vanskelig.

6.5.2 SIRKULÆRØKONOMI

Markeds- og kommunikasjonsansvarlig presiserer kompleksiteten til bærekraftig utvikling slik:

Det enkleste et selskap kan gjøre for å redusere utslipp, det er å slutte å selge ting.

Tre av respondentene i utvalget presenterer viktigheten av en sirkulærøkonomisk transformasjon. For å møte markedet og redusere utslippene, må man tenke annerledes. Produktene og tjenestene selskapet selger må ha lavest mulig fotavtrykk, og være sirkulære. Produktene skal inn i et sirkulært kretsløp, og må dermed både være produsert med resirkulert materiale, og være resirkulerbare. Graden av resirkulerbarhet kan defineres av hvorvidt det er mulig å gjenbruke, reparere, bruke delkomponenter og håndtere restavfall. Sirkulariteten blir viktig å måle, og det vil også være essensielt å kunne representere graden av resirkulerbarhet. Transformasjonen til en sirkulær økonomi, og da spesielt en industriell symbiose, krever ekstremt mye ressurser i omstillingsfasen. Dersom transformasjonen ikke er lønnsom på enten kort eller lang sikt, vil ikke investeringene bli prioritert. Det må være økonomiske insentiver for å ta ansvar for gjenbruk, resirkulering og avfall, ellers vil ikke selskapene investere det som kreves for å utvikle disse løsningene.

6.5.3 BÆREKRAFTIG PROSJEKTLEDELSE OG PROSJEKTSUKSESS

Flere av respondentene fra rådgivningsbransjen opplever at de er flinkere til å rådgi kundene enn å følge opp tilsvarende prosesser internt i egen bedrift. To av disse, som jobber ut mot kunde i prosjekt, trekker frem at de skulle ønske de kunne få en indikasjon på egne prosjekters positive bidrag i løpet av prosjektgjennomføringen. En slik indikasjon vil kunne bidra inn mot beslutningsgrunnlaget og forbedre prosjektleveransen.

KAPITTEL 7 DISKUSJON

I dette kapitlet vil resultatene fra forskningen sammenstilles. Kapitlet tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene for å presentere hvordan resultatene i forskningen henger sammen. Den første seksjonen er et bidrag til å definere bærekraft og bærekraftig utvikling. Videre følger en analyse av hvordan regulatoriske rammeverk og rapporteringskrav kan føre kapitalstrømmer mot selskaper som aktivt jobber med bærekraftig utvikling. Den tredje seksjonen undersøker hva som er sentrale elementer for å forankre og følge opp bærekraftsstrategien. Den siste seksjonen vurderer ulike fremtredende risikoområder og presenterer mulige løsninger på utfordringene presentert av litteraturen. Disse er dog komplekse i seg selv, slik at dette også vil være utfordrende for selskapene å gjennomføre uten økonomisk insentivering.

7.1 HVORDAN SKAL BÆREKRAFTIG UTVIKLING DEFINERES, OG HVORDAN DEFINERER NÆRINGSLIVET BÆREKRAFTIG UTVIKLING?

Bærekraft og bærekraftig utvikling har mange definisjoner og oppfattes ulikt. Det mangler solid konsensus på definisjon av bærekraftig utvikling i bedrifter, og mangelen på en tydelig definisjon kan ha negativ innvirkning på målsetningene knyttet til forretningsprosessene Kjøde, S. G., van der Velden, M. og Motevallian, M. 2021. Brundtlandkommisjonen definerer at bærekraftig utvikling imøtekommer dagens behov samtidig som fremtidens behov også kan dekkes (Brundtland et al. 1987). Det er flere drivere for bærekraftig utvikling. Internasjonale og regulatoriske myndigheter har definert retningslinjer og lovverk for å sikre bærekraftig utvikling. FNs bærekraftsmål er den første internasjonale avtalen som anerkjenner at de naturlige ressursene er begrenset (Richardson 2021 og Johnsen 2021). FNs bærekraftsmål tar utgangspunkt i bærekraftspillarene som definerer at bærekraft henviser til en samtidighet i positive bidrag innenfor miljø, sosial og økonomi (United Nations Development Programme n/a). De bærekraftige utviklingsmålene anses også som en definisjon på bærekraftig utvikling - dersom avveiningene mellom de ulike målsetningene hensyntas, og man oppnår en synergi mellom utviklingsmålene (United Nations Development Programme n/a og Richardson 2021).

De fleste respondentene har en overordnet forståelse av bærekraftig utvikling og refererer ofte til Brundtland-kommisjonen. Flere trekker også frem at bærekraftig utvikling handler om forbedret ressursforvaltning og klima, men også mennesker, dyr og velferd. En annen definisjon er *People, Planet, Profit* hvor bærekraftig utvikling defineres som å ta vare på planeten og alt som eksisterer på planeten samtidig som man skaper verdi. En liknende variant er ESG. Samtidig blir det trukket

frem at det er vanskelig å oppnå bærekraftig utvikling innenfor de ulike dimensjonene samtidig. De innebærer interessekonflikter og avveininger, og det er derfor summen av tiltakene som representerer bærekraftig utvikling.

Samfunnsøkonomi defineres ved læren om fordeling av knappe ressurser (Ringstad 2004). CO₂-utslipp er et eksempel på en negativ eksternalitet, og produksjonen som fører til den negative eksterne virkningen vil være for høy sammenliknet med hva som er samfunnsøkonomisk optimalt. I en samfunnsøkonomisk analyse betegnes dette som et effektivitetstap i det uregulerte markedet. Ved å inkludere de sosiale kostnadene i analysen, vil effektivitetstapet elimineres, og den sosiale kostnaden av eksternaliteten vil internaliseres. En internalisert eksternalitet vil bidra til at man oppnår samfunnsøkonomisk optimalitet, også gjerne kalt Pareto optimalitet (Holden 2016). I en bedriftsøkonomisk analyse vil selskapet kun være kostnadsbærer for egne kostnader. Det som kan måles internt er det som vil ha innvirkning på analysen. De sosiale kostnadene vil ikke internaliseres, fordi hver enkelt aktør ikke hensyntar den negative virkningen av deres aktiviteter. Skatter og avgifter er politiske virkemidler som fanger opp den marginale eksterne kostnaden og bidrar til å internalisere eksternalitetene (Moen E. og Riis, C. 2017). Ved å prise inn den sosiale miljøkostnaden vil bedriftene tilpasse seg et høyere kostnadsnivå og redusere produksjonen, slik at effektivitetstapet minimaliseres eller elimineres. Gjennom bruk av finanspolitiske virkemidler vil markedet justeres mot samfunnsøkonomisk optimalitet (Holden 2016). De politiske virkemidlene må legge til rette for at det er lønnsomt å være bærekraftig (Moen E. og Riis, C. 2017).

Brundtlandkommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling legger til rette for en balanse og avveining mellom økonomisk verdiskapning og sosiale aspekter og miljøpåvirkning (Brundtland et al. 1987). Det vil være hensiktsmessig å måle bærekraftig utvikling som en reduksjon i avveiningene mellom de ulike dimensjonene, eller å legge til rette for å inkludere avveiningene i selskapets nøkkelindikatorer (Cohen 2020 og Churchill, S. W. og Neuman, M. 2015). På bakgrunn av dette kan bærekraftig utvikling defineres som verdiskapning som bidrar til positive forbedringer innenfor både den miljømessige og den sosiale dimensjonen (Clark, W. C. og Harley, A. G. 2020, og Churchill, S. W. og Neuman, M. 2015). Denne definisjonen er nært beslektet med *People, Planet, Profit*, ESG og bærekraftspillarene. Man kan også argumentere for at definisjonen er konsistent med samfunnsøkonomisk lønnsomhet hvor bedriftene må dekke kostnadene knyttet til negative eksternaliteter innenfor miljø- og samfunnsdimensjonen.

7.2 HVORDAN KAN KAPITALMARKEDET BIDRA SOM EN TILRETTELIGGER FOR BÆREKRAFTIG UTVIKLING?

Primær- og sekundærinteressenter har tydelige forventninger til at næringslivet skal bidra til omstillingen til et bærekraftig samfunn (Bergland, B., Knudsen, K. J. og Young, M. 2021). Kapitalmarkedets viktigste rolle i den sammenheng er å allokere kapital til de bærekraftige selskapene.

Bærekraftig utvikling forutsetter at kapitalstrømmene er konsistente over tid. En konsistent investeringsretning innebærer å avstå fra eksisterende investeringer i ikke-bærekraftige næringer og allokere ressurser til bærekraftig produksjon og teknologiutvikling (Naidoo, Chantal P. 2020 og Schmidt, T. S. og Steffen, B. 2021). Alle investeringsdirektørene trekker frem negativ screening som et viktig startpunkt i en analyse. En av investeringsdirektørene som jobber med direkteinvesteringer i privat-eide selskaper oppsummerer deres selskapsanalyse slik:

For å være konkurransedyktig over tid må bedriften være bærekraftig. Det er absolutt helt grunnleggende for investeringene vi gjør. Hvis det ikke er bærekraftig, er det ingen langsiktig investering. Og vi jobber bare med langsiktige investeringer.

Reformer innenfor selskaps- og kapitalmarkedslovgivning vil være et avgjørende element i transformasjonen. Reguleringer innenfor kapitalmarkedsrett vil bidra til bærekraftig finans gjennom å fremme bærekraftige investeringer og evaluering av bærekraftsrisiko. Reguleringer innenfor selskapsrett vil styre forretningsprosesser og rapporteringskrav på et selskapsnivå. Sammen vil reguleringene kunne bidra til å promotere en sirkulær økonomi og bærekraftig utvikling (Ahlström 2019 og Dombrovskis et al. 2018).

Mange mener at ESG-prestasjoner bidrar til økt verdiskapning (Cohen 2020). Evans og Peiris har funnet en positiv sammenheng mellom ESG-rating og driftsresultater (Evans, J. R. og Peiris, D. 2010). Flere av respondentene i finansnæringen trekker frem at ESG-rating er basert på skjønnsmessige vurderinger i ratingselskapene og at man derfor må gjøre egne vurderinger. Cornell og Damodaran peker i tillegg på at forskningen på sammenhengen mellom ESG-rating og lønnsomhet er tvetydig og ikke-konkluderende. Sosialt ansvarlige bedrifter har ikke nødvendigvis høyere lønnsomhet og vekst. Det er både bedrifter som tjener på å være sosialt ansvarlige og bedrifter der det kun skaper økte kostnader (Cornell, B. og Damodaran, A. 2020).

Respondenter på tvers av delutvalgene trekker frem viktigheten av regulering som insentiverer selskapene til bærekraftig utvikling og sikrer rettfærdige konkurransevilkår. Regulatoriske myndigheter bør gi økonomiske insentiver for å ta bærekraftige valg (Potoglou et al. 2020). Flere bedrifter gjennomfører pilotprosjekter for å teste bærekraftige løsninger for å være forberedt på å implementere disse. Men mange av disse løsningene er ikke lønnsomme i dagens marked, slik at de ikke blir skalert opp. Aksjonærene ønsker ikke at selskapet skal gjøre ulønnsomme investeringer, og det må være et marked som innebærer at investeringene er lønnsomme. Disse selskapene er proaktive og ønsker å forberede seg på mulige regulatoriske endringer, men vil ikke gjøre de nødvendige investeringene før det lønner seg (Finansanalytiker). Yara trekker frem at de har pilotprosjekter som ikke er skalert opp.

Økonomisk vekst er bærekraftig når verdiskapningen blir mer ressurseffektiv (Stoknes, Per Espen 2020). Innovasjon og teknologiske fremskritt er sentralt for å møte bærekraftsmålene (Chapple et al. 2006). Bærekraftig teknologiutvikling krever ofte større investeringer (Schmidt, T. S. og Steffen, B. 2021). Samarbeid lønner seg fordi det kan bidra til raskere løsninger på problemene (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016).

En av respondentene i finansnæringen oppsummerer fremgang og verdiskapning slik:

Teknologi, etterspørsel og reguleringer, da får du ting til å skje.

EUs handlingsplan består av både en miljøtaksonomi og en sosial taksonomi. Disse er bidrag for å sikre FNs bærekraftsmål og oppnå en bærekraftig økonomi i Europa (Regjeringen 2020 og Bruu et al. n/a). Målet med taksonomiene er å øke beslutningsgrunnlaget, slik at investorer og forbrukere kan ta bærekraftige valg (Lieng, Jan-Bertil n/a). De fleste respondentene mener at regulatoriske myndigheter bør etablere klare rapporteringsstandarder og -krav knyttet til bærekraftig utvikling. Dette vil bidra til økt transparens og legge press på selskapene til å forbedre sine bærekraftsprestasjoner. Transparent bærekraftsrapporteringer vil være en driver for å avklare selskapenes vesentlige risikofaktorer, og det vil være beslutningsgrunnlag for å etablere realistiske målsetninger (Dombrovskis et al. 2018). Rapporteringskrav vil bidra til å redusere informasjonsasymmetrien, og dermed bedre beslutningsgrunnlaget til investorene (Calabrese et al. 2020).

Et rammeverk for å rapportere et selskaps ESG-aktiviteter til investorer kan legge grunnlaget for prisingen av selskapet (Friedman, H., Heine, M. S. og Luneva, I. 2021). Riktig prising av bærekraftige selskaper vil bidra til å allokere kapital til bærekraftige selskaper (Naidoo, Chantal P. 2020). En ESG-rapport som vektet prestasjoner basert på deres innvirkning på bedriftens kontantstrøm vil ha en sterkere prisreaksjon enn rapportering på ESG-prestasjoner alene (Friedman, H., Heine, M. S. og Luneva, I. 2021). Det blir stadig viktigere å forstå ESG-problemstillinger og deres vesentlighet, hvordan det påvirker selskapsledelse, investeringsbeslutninger og effektive reguleringer. ESG-vesentlighet er dynamisk og utvikler seg over tid. Dynamikken innebærer at ESG-faktorene endrer seg over tid, og deres vesentlighet endrer seg over tid. Det resulterer i at det er vanskelig å definere rapporteringsstandarder som er allmenngyldige (Freiberg, D., Rogers, J. og Serafeim, G. 2020).

Verdiskapning i en bedrift er ofte knyttet til innovasjonsevne, men bærekraft har kommet opp som et nytt verdivurderingstema for å sikre langsiktig overlevelse og varig verdiutvikling (Bersagel, A., Juillard, I. T. og Storaker, M. S. 2020). Diskontert kontantstrøm er den mest anerkjente metoden for å verdsette en bedrift. Metoden er relevant i et ESG-perspektiv og innebærer at forventede kontantstrømmer justeres for vesentlige ESG-faktorer (Bienz, C., De Sousa, J. A. og Mjøs, A. 2020, Amel-Zadeh, A. og Serafeim, G. 2018 og Schramade, Willem 2016). Det kan imidlertid være nødvendig å utvikle nye kriterier for investeringsvurderinger som reflekterer den miljømessige og sosiale dimensjonen (Naidoo, Chantal P. 2020).

7.3 HVORDAN SIKRER NÆRINGSLIVET FORANKRING OG BÆREKRAFTIG UTVIKLING I ORGANISASJONEN?

For å oppnå bærekraftig utvikling kreves systeminnovasjoner på et makro-, meso- og mikronivå. Disse endringene vil påvirke selskapenes operasjonelle drift, og selskapsstyringen på lang sikt, kort sikt og i den daglige driften. Endringer på mikronivået kan også ha påvirkning oppover i de øvre nivåene gjennom teknologiske fremskritt og påvirkning på bransjestandard (Schulte, J., Hallstedt, S. I. og Villamil, C. 2020). Administrerende direktør og konsernsjef trekker frem viktigheten av å sette bærekraft på agendaen og deretter sette det inn i et strukturert system for å sikre gjennomføring, og lykkes med bærekraftig utvikling. For at en bedrift skal lykkes med bærekraftig utvikling må samspillet mellom selskapsstyringen, de strategiske målsetningene, en bærekraftig forretningsmodell og tilretteleggelse for bærekraftig verdiskapning gjennom innovasjon utfylle hverandre (Gjøsæter et al. 2021). Interessentenes forventninger til bærekraftsutfordringer og -muligheter bør også evalueres (Cöster, M., Dahlin, G. og Isaksson, R. 2020).

For å implementere en vellykket bærekraftsstrategi må man legge til rette for en balanse mellom verdiskapning og sosiale og miljømessige forhold (Richardson 2021). Ved å forene interessentene om en samlet visjon, strategi og taktikk, legger selskapet tilrette for langsiktig verdiskapning (Grønneberg, Jørgen, M. B. 2012). For å overføre en visjon og en overordnet strategi til klare strategiske målsetninger, er det sentralt å evaluere, og få oversikt over selskapets forretningsprosesser, utfordringer og risikoområder (Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). De strategiske målsetningene vil være selskapets mest sentrale suksesskriterier (Samset 2008). Alle respondentene i bærekraftsutvalget trekker frem vesentlighetsanalyse som et godt utgangspunkt for å definere strategiske målsetninger og starte arbeidet mot bærekraftig utvikling. Vesentlighetsanalysen tar utgangspunkt i bransje- og selskapsspesifikke utfordringer, kartlegger nå-situasjonen, prioriterer ESG-risikofaktorene og setter retning for bærekraftsarbeidet. Alle selskapene i dokumentanalysen har gjort en vesentlighetsanalyse for å identifisere prioriterte risikoområder der det må iverksettes tiltak. 75% av selskapene har koblet vesentlighetsanalysen direkte mot tiltak og prestasjonsmålinger.

For å oppnå bærekraftig vekst er det viktig at de ansatte engasjeres i bærekraftsarbeidet, og føler en tilknytning til selskapets felles mentalitet og strategiske målsetninger (Allen, J. og Zook, C. 2016, Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018 og Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001). Kompetanseutvikling bidrar til forbedring av interne prosesser, men må også være relatert til virksomhetens overordnede målsetninger (Pineyrua et al. 2021). Bærekraftsengasjement påvirker strategisk tenkning og bidrar til økt innovasjon i selskapenes forretningsmodeller (Klein, S. P., Spieth, P. og Heidenreich, S. 2021). 65% av respondentene påpeker at bærekraftstransformasjon er en form for endringsledelse. Bærekraftsarbeidet må integreres på alle nivåer og i hele organisasjonen. Det er nødvendig å skape internt engasjement og motivasjon. Dette starter med engasjement fra

toppledelsen med tydelige visjoner og ambisjoner.

Respondentene påpeker at bærekraft må bringes inn i hele spennet fra strategiske beslutninger til den operasjonelle driften. I denne sammenheng handler det om å involvere hver enkelt avdeling og hver enkelt ansatt. Flere påpeker at dette kan gjøres ved å integrere bærekraftsstrategien i avdelingsvise handlingsplaner, slik at hver enkelt avdeling bidrar opp mot felles mål. De ulike avdelingene har også egne måltall som de skal jobbe mot å oppnå i forhold til hva som er relevant og vesentlig i deres område. For å promotere bærekraft er det idag et ekstra fokus hvor opplæring og kompetanseutvikling er sentralt. Ved å øke kompetansen øker man også forståelsen til de ansatte om betydningen av bærekraft og hvorfor dette omfatter deres forretningsområde. Dermed vil alle ansatte i organisasjonen ha sin egen rolle i det store bildet.

Dokumentanalysen underbygger dette, og viser at selskapene etablerer en styringsmodell som involverer og engasjerer mellomledere og ansatte og sikrer forankring i organisasjonen. Sparebank1 Østlandet konkretiserer denne modellen i sin årsrapport. Styringsmodellen innebærer at overordnede strategier og mål konkretiseres i form av handlingsplaner for relevante enheter i organisasjonen. Handlingsplanene inneholder mål, måleparametere og tiltak som løpende følges opp og evalueres gjennom året. Dette legger til rette for kontinuerlig læring og forbedring. Det gjennomføres tiltak ved avvik, og strategier og mål justeres dersom interne eller eksterne faktorer endres.

For å måle bærekraftsprestasjoner må selskapet identifisere egnede KPIer. KPIene må være korrelert med strategiske mål og representere og forklare verdiskapningsprosesser. For å sette selskapsstyringen i sammenheng med bærekraftig utvikling, må det defineres strategiske mål innenfor hver av de tre bærekraftsdimensjonene (Hristov, I. og Chirico, A. 2019, Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001 og Kivilä, J., Martinsuo, M. og Vuorinen, L. 2017). Ekstrapolasjonsbias og overoptimisme påvirker både interessentenes og beslutningstakernes atferd. Derfor bør prioritering av vesentlighet gjøres ved hjelp av sannsynlighetsvektede scenarioanalyser. Dette bidrar til å sette realistiske målsetninger (Kaldestad, Y. og Møller, B. 2016). Prestasjonsmålinger promoterer endringsmotivasjon (Grant, Robert, M. 2013, Andersen, B. og Fagerhaug, T. 2001, Ligonie 2021 og Beusch et al. 2021). Basert på en logikk om at det som blir målt blir gjennomført, påpeker 86% av respondentene viktigheten av å etablere KPIer innenfor de identifiserte, vesentlige områdene. Det blir fremhevet at måling, oppfølging, avviksanalyse og justering av tiltak leder til kontinuerlig forbedring innenfor de prioriterte forbedringsområdene.

Valg av indikatorer er en iterativ prosess hvor man følger opp og evaluerer indikatorene underveis i den definerte tidsrammen, og iverksetter tiltak dersom risikoområdet har endret seg eller progresjonen mot målene er for lav (Hauschild et al. 2020, Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAlone, T. C. 2021 og Andreassen et al. 2021). Et rammeverk for å velge indikatorer bør ha et årsaks-virkningsperspektiv for å inkludere systeminnovasjoner på makro, meso og mikronivå, i tillegg til å ta hensyn til påvirkning fra verdikjeden. Indikatorene må også samsvare mellom den operasjonelle driften og mikronivået. Ved å ta hensyn til alle nivåene virksomheten inngår i, vil

risikoene reduseres (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018). Ved å hente indikatorer fra en tredjepartsdatabase, vil dette bidra til å muliggjøre benchmarking (Rasheed, A. og Ion, W. 2022 og Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAloone, T. C. 2021). Nøkkelindikatorerne fra de 20 analyserte selskapene er presentert i generaliserte indikator-kategorier som er en sammenstilling av selskapenes indikatorer. Selskapene representerer beste praksis på bærekraftsarbeidet og -rapportering. Dette impliserer at indikatorerne deres også vil kunne være en indikasjon på beste praksis og dermed kunne fungere som en inspirasjonskilde for selskaper som ønsker å lage egne indikatorer.

Rasheed og Ion foreslår et system for å velge indikatorer som tar hensyn til interessentenes forventninger til bærekraftig utvikling, og setter det i sammenheng med forretningsprosessene. På denne måten vil vesentlige bærekraftselementer identifiseres. Ved å igjen sette disse elementene i sammenheng med de strategiske målsetningene kan man identifisere et indikatorutvalg. Indikatorerne bør presenteres i sammenheng med tilhørende bærekraftselement og bærekraftsdimensjon (Rasheed, A. og Ion, W. 2022). Ved å inkludere makro- og mesonivå i valg av indikatorer vil det bidra til at interessentene ser forbedringen og påvirkningen på det store bildet, og det vil derfor kunne fremme motivasjon. Det vil også bidra til et informativt beslutningsgrunnlag underveis i selskapets operasjonelle drift (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018).

Strategiske planer må forankres i faktiske driftoperasjoner. Det er også viktig at indikatorerne har en sammenheng - både for å måle progresjon mot strategiske mål, og for å inkorporere bærekraft i beslutningsgrunnlaget i den operasjonelle driften (Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. 2018). For å evaluere bærekraftig utvikling i sammenhengen mellom virksomhets- og prosjektnivået kan man evaluere den strategiske nytten opp mot den taktiske ytelsen. Prestasjoner på hvert prosjekt må måles på alle nivåer, og prosjektporteføljen vil gi en god indikasjon på hvorvidt bærekraftsstrategien følges opp i den samlede driften av selskapet. Indikatorerne på prosjektnivå må defineres i samsvar med strategiske målsetninger (Montalbán-Domingo et al. 2021, Samset 2008 og Micán, C., Fernandes, G. og Araújo, M. 2022). Ved å ta utgangspunkt i suksessfaktorer for et prosjekt kan relevante indikatorer identifiseres og defineres, og deretter settes inn i et system hvor man kan måle og følge opp fremdriften over tid (Villazón et al. 2020).

Ulike interessenter i prosjektet har ulike innstilling til prosjektsuksess. Klaus-Rosinska og Iwko finner at til tross for at omfattende akademisk forskning peker på viktigheten av å forstå og tilfredsstille de ulike interessentenes forventninger og krav, blir det i liten grad gjennomført i praksis (Klaus-Rosińska, A. og Iwko, J. 2021). Ved å være bevisste på prosjektlederens motivasjoner for bærekraftig utvikling kan organisasjoner skape de riktige insentivene for å sikre at de strategiske bærekraftsmålene blir oppnådd (Magano et al. 2021b Magano et al. 2021a).

Motivasjonen for å integrere bærekraft i prosjektledelse er å levere et vellykket prosjekt som bidrar til langsiktige organisatoriske fordeler. Ved å evaluere prosjektets bærekraftsutfordringer vil det være mulig å vurdere relevansen til ulike bærekraftsfaktorer, og de overordnede fordelene de vil

ha på virksomheten. Optimal implementering av bærekraftig prosjektledelse vil være å hensynta bærekraft i hele prosjektfasen, livssyklusen til prosjektleveransen og interessentstyringen. Det vil også være hensiktsmessig å evaluere prosjektsuksess på hvorvidt alle bærekraftsdimensjonene møtes innenfor alle prosjektnivåene. Et prosjekt er dermed bærekraftig om de møter bærekraftskravene innenfor de tre dimensjonene på et operasjonelt, taktisk og strategisk nivå (Sabini, L., Muzio, D. og Alderman, N. 2019, Haavaldsen et al. 2014 og Madureira et al. 2022).

Aktiviteter som bidrar til bærekraftig utvikling påvirker omdømmet til et selskap (Rzemieniak, M. og Wawer, M. 2021). De viktigste driverne for bærekraftig innovasjon er bedriftens omdømme, krav fra samarbeidspartnere og interessenter generelt, selskapskultur og -kompetanse og teknologiske fremskritt. Selskapskulturen vil definere hvorvidt de ansatte motiveres til eksperimentering og risikotaking i innovasjon. Selskapet må også ha finansiell soliditet for å finansiere innovasjon og evne å overleve dersom innovasjonsmuligheten ikke lykkes. Dette kan bidra til både forbedring av interne prosesser og selskapets verdiskapning (González, P. D. R., Kiefer, C. P. og Carrillo-Hermosilla, J. 2019, Costa, J. og Matias, J. C. O. 2020, Bosch-Badia, M. T., Mintllor-Serrats, J. og Tarrazon-Rodon, M. A. 2020 og Kusi-Sarpong, S., Gupta, H. og Sarkis, J. 2019). Llorca-Ponce, Rius-Sorolla og Ferreiro-Seoane trekker frem at det ikke nødvendigvis er funnet sammenheng mellom økt ytelse innenfor den sosiale eller den økonomiske dimensjonen som følge av positiv miljømessig påvirkning gjennom innovasjon. Innovasjon være en drivkraft for den økonomiske og den sosiale dimensjonen, men miljøsensitivitet vil ikke være en drivkraft for økonomisk og sosial bærekraft (Llorca-Ponce, A., Rius-Sorolla, G. og Ferreiro-Seoane, F. J. 2021 og Klein, S. P., Spieth, P. og Heidenreich, S. 2021).

En i bærekraftsutvalget trekker frem at:

Utvikling - for meg - det ligger i innovasjonen.

Utviklende innovasjon leder frem til en forbedring og effektivisering av den eksisterende ressursutnyttelsen og de etablerte forretningsprosessene i organisasjonen. Utforskende innovasjon bidrar til å skape nye produkter eller tjenester og kan føre til at selskapet utvikler nye markedssegmenter. Ved å fremme utforskende innovasjon kan det fremme bærekraftig utvikling (Kusi-Sarpong et al. 2019). I en sirkulærøkonomisk forretningsmodell vil i tillegg omvendt flytstyring være sentralt. Dette innebærer å etablere et vedlikeholdssystem for å opprettholde levetiden til produktene (Benz, Lukas Aleksander 2022 og Snyder et al. 2016). Ledelsen kan oppmuntre til bærekraftig innovasjon ved å kommunisere en klar sirkulærøkonomisk visjon. Interessenter kan også involveres i strategiske diskusjoner for å fasilitere samarbeid på tvers av organisasjonen og verdikjeden. I tillegg kan ledelsen definere retningslinjer som stimulerer de ansatte i organisasjonen til å handle innenfor selskapets fokusområder, og utforske mulighetsrommet i tråd med den sirkulære visjonen (Ruiter, H., De Feijter, F. og Wagenveld, K. 2022).

7.4 HVILKE UTFORDRINGER OG MULIGHETER MØTER NÆRINGS- LIVET NÅR BEDRIFTENE SKAL IMPLEMENTERE BÆREKRAFTIG UTVIKLING?

Markeds- og kommunikasjonsansvarlig presiserer kompleksiteten til bærekraftig utvikling slik:

Det enkleste et selskap kan gjøre for å redusere utslipp, det er å slutte å selge ting.

Kompleksiteten i ansvarsområdene en bedrift tar på seg for å være ansvarlig for deres påvirkning er den største utfordringen for å lykkes med bærekraftig utvikling. Utfordringene handler ikke bare om bærekraftsprestasjonene alene, men også håndteringen av motstridende interesser og avveininger mellom disse (Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAloone, T. C. 2021). I bærekraftig verdiskapning er også sekundærinteressenter og eksternaliteter hensyntatt. For å involvere bærekraft i livssyklusen til et prosjekt, må bærekraftsrisiko og -muligheter evalueres i alle fasene av et prosjekt. Beslutningene som tas må evalueres i henhold til påvirkning på samfunnet og miljøet. Når både primær- og sekundærinteressentenes forventninger og krav skal møtes, øker kompleksiteten og antall avveininger beslutningstakerne må ta hensyn til (De Martino, Marcella 2021). Flere respondenter trekker frem at det er vanskelig å oppnå bærekraftig utvikling innenfor de ulike dimensjonene samtidig. De kan innebære interessekonflikter og avveininger.

25% av selskapene i dokumentanalysen har prioriterte risikoområder og definerte nøkkelinikatorer, men koblingen mellom dem fremstår litt uklar. Flere av selskapene i dokumentanalysen mangler også data, referanseverdier eller sammenfallende målinger på indikatorene sine. Miljøsjefen påpeker at omfattende rapportering er ressurskrevende og kan gå på bekostning av de faktiske tiltakene som bedriftene må gjennomføre for å sikre bærekraftig utvikling. Rapporteringspress fra investormiljøer og andre interessenter forsterker denne frykten. Basert på dette mener miljøsjefen at det bør ligge en vesentlighetsvurdering til grunn for rapporteringskravene. Siden ESG-risiko varierer fra bransje til bransje bør vesentlige risikofaktorer vurderes og tilhørende KPIer defineres på bransjenivå. Flere av selskapene vektlegger spesielt EUs handlingsplan som en strategisk risiko. Det er utfordrende å håndtere strategisk risiko fordi det hovedsakelig er knyttet til ekstern utvikling og krever strukturell og strategisk endringsinnsats over tid. Hydro trekker frem at de jobber for å posisjonere seg i markedet relativt til sine konkurrenter for å redusere strategisk risiko (Norsk Hydro 2021c).

Digitalisering bidrar til en bærekraftig utvikling og strategisk fleksibilitet. Ved å effektivt jobbe med en smidig forretningsmodell vil organisasjonen kunne respondere på risiko og muligheter i omgivelsene og gjennomføre raske tilpasninger basert på endrede rammebetingelser. En tilpasningsdyktig forretningsmodell vil bidra til bærekraftig utvikling og strategisk robusthet. De gjensidige avhengighetene mellom robusthet, bærekraft, digitalisering og smidige forretningsprosesser bidrar til å lykkes med bærekraftig utvikling (Hagen et al. 2021 og Mangla et al. 2021).

I mange sektorer er det indirekte klimagassutslipp (Scope 3), som følger av innkjøp og distribusjon av varer og tjenester, som utgjør bedriftens største karbonavtrykk. Bedriftene må engasjere nøkkelinteressentene i verdikjedene for å innhente, behandle og overføre relevant klimarelatert informasjon for å dempe informasjonsasymmetrien og promotere bærekraftig utvikling (Dahlmann, F. og Roehrich, J. K. 2019 og Rentizelas, A. og Tunı, A. 2019). Flere av respondentene påpeker at et selskaps klimaavtrykk må måles gjennom hele verdikjeden. Dette er komplisert og krever samarbeid gjennom verdikjeden. Det samme gjelder for arbeidsforhold. Det kan være utfordrende å få tilgang til pålitelig og komplett informasjonen fra underleverandører, men det har forbedret seg. Av hensyn til sitt eget omdømme og merkenavn er selskapene nødt til å etterspørre dette for å være sikre på at de har kontroll på underleverandørene. Tre respondenter fra rådgivningsbransjen trekker frem åpenhetsloven som et viktig rammeverk for fremtiden. Loven pålegger norske bedrifter å vurdere risiko i verdikjeden med fokus på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Det kan være en utfordring å skaffe seg god oversikt over disse forholdene nedover i leverandørkjeden. De trekker frem at det er mulighet for å etterspørre denne informasjonen samtidig som selskapet etterspør Scope 3-utslipp fra leverandørene.

Kundesamarbeid er viktig for å promotere bærekraftige verdikjeder. Kundesamarbeid handler om å bruke kundenes tilbakemeldinger til egen fordel i forbedring av selskapsprosesser og leveranser. Ved å i økt grad etterspørre tilbakemeldinger og undersøke kundenes krav og forventninger vil toppledelsens engasjement for prosess- og produktinnovasjon styrkes. Det vil også forplantes videre i verdikjedene, fordi bedriften blir nødt til å stille krav til egne leverandører, og gjensidig engasjement for bærekraftig utvikling i verdikjeden promoterer videre bærekraftig utvikling (Burki, U., Ersoy, P. og Najam, U. 2019 og Fobbe, Lea 2020). I praksis er det vanskelig å oppnå samarbeid gjennom hele verdikjeden. Ved å måle øko-intensitet i en desentralisert og rekursiv tilnærming tilrettelegges det for å håndtere dette på en bedre måte. Hver bedrift i verdikjeden innhenter øko-intensitetsdata i sin egen produksjon og dermed også i sine leverandørers produksjon. Et enkelt selskap i verdikjeden må dermed etterspørre øko-intensitetsdata fra sine leverandører for å beregne deres øko-intensiteten til deres egne produkter. Dette tilrettelegger for benchmarking i de ulike produktenes verdikjeder og mot organisasjonene i verdikjeden (Rentizelas, A. og Tunı, A. 2019).

Større selskaper har ressurser til å utvikle faktisk utslippsinformasjon, men små og mellomstore bedrifter må ofte bruke data fra tredjepartsleverandører for å representere egne utslipp. Tredjepartsleverandører av data har relativt konsekvente data på selskapenes direkte utslipp, men at indirekte utslipp og spesielt Scope 3-utslipp er inkonsistente (Busch, T. Johnson, M. og Pioch, T. 2022). Flere av respondentene trekker også frem at dataen fra tredjeparts datatilbydere vil være en mulig erstatter for manglende data, men at troverdigheten på sekundærdataen ikke vil være like sterk som primærdata. De spesifiserer dog at det er en løsning små- og mellomstore bedrifter kan utnytte for å etablere et klimaregnskap og definere potensielle forbedringsområder. Utviklingen av teknologier og nye metoder som overvåker komplekse verdikjeder kan fremme nøyaktigheten i måling av Scope 3-utslipp. Informasjonskvalitet, datapålitelighet, kompleksiteten i verdikjeder og

ansvarsfordeling er noen av årsakene til utfordringene med å fastsette nøyaktige indikatorer for Scope 3-utslipp (O’Flynn et al. 2021). Ansvarlige selskaper som har et omfattende klimaregnskap og fokuserer på deres samfunnsmessige påvirkning implementerer i større grad sirkulære løsninger. Press fra interessentene bidrar også til økt sirkulært omfang (Scarpellini et al. 2020). Industri 4.0-teknologiene kan legge grunnlaget for økt sirkularitet gjennom å redusert material- og energiforbruk, avfall og utslipp (Laskurain-Iturbe et al. 2021).

Tap av biologisk mangfold er en kritisk bærekraftsutfordring, og flere selskaper ønsker å vurdere deres påvirkning på det biologiske mangfoldet (Addison et al. 2020). Både sirkulærøkonomi og miljøvern bidrar til en bærekraftig utvikling, men det er en potensiell målkonflikt mellom disse, og det er nødvendig å gjøre en avveining mellom vesentligheten av miljøvern og sirkularitet i beslutningstaking (Molocchi, Andrea 2021). En av respondentene i kombinasjonsutvalget påpeker at tiltak for å redusere klimautslipp og bevare biologisk mangfold ofte er preget av dilemmaer, slik at man må gjøre prioriteringer og avveininger. Grønn økonomi, sirkulær økonomi og bioøkonomi tilrettelegger for ulike fremgangsmåter for å adressere økonomiske, sosiale og økologiske mål, og definerer ulike veier for bærekraftstransformasjoner. Ingen av de tre narrative representerer hver for seg en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling. Ved å se disse i sammenheng kan man legge til rette for et samfunn og en økonomi som tilrettelegger for fornybare og reproduktive prosesser og biologisk mangfold. En slik utvikling vil tilfredsstillende både de økonomiske og sosiale kravene i nåtidens og fremtidens samfunn (D’amato, F. og Korhonen, J. 2021). En sirkulær omstilling gjennom en sirkulær verdikjede, øko-innovasjoner og industriell symbiose kan bidra til at bedriften oppnår mål utover tradisjonelle bærekraftsprestasjoner. Implementeringen av en sirkulær økonomi krever strategiske beslutninger og forpliktelse fra aksjonærene og toppledelsen (De Giovanni, P. og Maranesi, C. 2020).

Ved å sirkulere prosessene vil det ressursineffektive forbruket avta. Det vil allikevel oppstå eksternaliteter i sirkulære økonomiske modeller. Forskjellen på modeller som underbygger sirkularitet og lineære modeller er det utvidede produsentansvaret. Ved å akkumulere prosessenes miljøpåvirkning er det funnet at karbonavtrykket er lavere dersom leverandørene ansvarliggjøres enn om man kun tilrettelegger for sirkularitet alene. Det må tilrettelegges for både en sirkulær økonomi og et utvidet produsentansvar, i tillegg til å håndtere eksternaliteter underveis i overgangsprosessen (Avilés-Palacios, C. og Rodríguez-Olalla, A. 2021 og Opferkuch et al. 2021). Tre av respondentene trekker frem at transformasjonen til en sirkulær økonomi, og da spesielt en industriell symbiose, krever ekstremt mye ressurser i omstillingsfasen. Dersom transformasjonen ikke er lønnsom på enten kort eller lang sikt, vil ikke investeringene bli prioritert. Det må være økonomiske incentiver for å ta ansvar for gjenbruk, resirkulering og avfall, ellers vil ikke selskapene investere det som kreves for å utvikle disse løsningene.

Sirkulærøkonomi og finansiell verdsettelse kan integreres gjennom bruk av realopsjoner. Verdien av en eiendel kan økes gjennom en sirkulær økonomisk tankegang. Ved å bruke en binomisk opsjonsmodell kan verdiskapningen fra gjenbruk, reovering, reproduksjon og resirkulering kvantifiseres. Selskapene må utvikle produkter som er lette å vedlikeholde og reparere, og gjenbruke og resirkulere (Rodrigo-González, A., Grau-Grau, A. og Bel-Oms, I. 2021).

KAPITTEL 8 KONKLUSJON

Gjennom denne forskningen er det undersøkt hvordan næringslivet jobber for å oppnå bærekraftig utvikling, og hvilke indikatorer som er sentrale for å støtte opp under bærekraftig utvikling. Bærekraft og bærekraftig utvikling er definert, og det er presentert eksempler på hvordan respondentene definerer bærekraft. Videre er mulighetene for at kapitalmarkedet tilrettelegger for bærekraftig utvikling presentert gjennom reguleringer og rapporteringskrav, insentivering og styring av kapitalstrømmer. Det er også både undersøkt hvordan næringslivet sikrer forankring og bærekraftig utvikling i organisasjonen, i tillegg til å vurdere utfordringene og mulighetene i bærekraftsarbeidet.

Brundtlandkommisjonen, bærekraftspillarene, ESG og *People, Planet, Profit* er alle definisjoner som trekkes frem av næringslivet for å definere bærekraftig utvikling. Alle disse definisjonene tilrettelegger også for å internalisere eksternalitetene, og minimere effektivitetstapet gjennom å håndtere avveiningene mellom de ulike dimensjonene. Avveininger og interessekonflikter er sentralt elementer innenfor bærekraftig utvikling. Det er identifisert interessekonflikter mellom de ulike dimensjonene, og mellom positive utviklingstiltak innenfor samme dimensjon. Aksjonærer ønsker ikke å investere i tiltak før det lønner seg. Basert på dette må både avveiningene og insentivering representeres i definisjonen av bærekraftig utvikling. På bakgrunn av dette kan bærekraftig utvikling defineres som en sunn verdiskapning som har positive bidrag til miljøet, samfunnet og selskapet i seg selv.

Det er en klar forventning om at næringslivet skal bidra til en bærekraftig utvikling. Kapitalmarkedets viktigste rolle i den sammenheng er å re-allokere kapital fra ikke-bærekraftige næringer til bærekraftige selskaper. Bærekraftig utvikling forutsetter at kapitalstrømmene er konsistente over tid. Reformen innenfor selskaps- og kapitalmarkslovgivning, som legger til rette for bærekraftig finans og fremmer bærekraftige investeringer, vil være et avgjørende element i bærekraftstransformasjonen. Respondentene trekker frem viktigheten av regulering som insentiverer selskapene til bærekraftig utvikling. Flere bedrifter er forberedt på å gjøre bærekraftige investeringer, men avventer oppskalering til de ser at investeringene faktisk blir lønnsomme. Respondentene trekker også frem behovet for klare rapporteringsstandarder og -krav knyttet til bærekraftig utvikling. Dette vil bidra til økt transparens og legge press på selskapene til å forbedre sine bærekraftsprestasjoner. Bærekraft har blitt aktualisert som et nytt tema ved verdivurdering av bedrifter. Et godt rammeverk for rapportering kan også legge til rette for riktig prising av selskaper og bidra til å allokere kapital til bærekraftige selskaper.

For å lykkes med bærekraftig utvikling er selskapene nødt til å sette sin egen virksomhet i sammenheng med verdikjeden og samfunnsmessige og bransjespesifikke målsetninger. Videre bør selskapet jobbe for å posisjonere seg i sin bransje, slik at de også har mulighet til å påvirke bransjens utvikling. Respondentene trekker spesielt frem at for å lykkes med bærekraftig utvikling krever det i stor grad engasjement i organisasjonen, kompetanseutvikling og oppfølging gjennom målbare prestasjonsindikatorer. For å sette bærekraft på agendaen, må selskapsstrategien settes i et strukturert system som sikrer gjennomføring, oppfølging og justering av tiltak og målsetninger. Det er også essensielt at de strategiske målsetningene og forretningsmodellen legger til rette for innovasjon. For å identifisere egen ESG-risiko bør selskapene gjennomføre en vesentlighetsanalyse, slik at risikoområdene kan identifiseres og prioriteres. Dette vil bidra til å sette retningen for bærekraftsarbeidet, og definere relevante nøkkellindikatorer. Videre bør selskapene også gjennomføre en vesentlighetsanalyse på risikofaktorene innenfor de ulike forretningsområdene, og sette målsetninger på ytelses-forbedring. Dette bidrar til å forankre bærekraftsprestasjoner i hele organisasjonen.

ESG-risiko er dynamisk og krever ekstensiv oppfølging og justering av tiltak. Valg av indikatorer er en iterativ prosess hvor selskapet jevnlig evaluerer risiko, vurderer vesentlighet og fremgang og justerer tiltak. Samlet vil fremgang innenfor forretningsområdene indikere fremgangen til selskapet på et overordnet nivå. Ved å inkorporere bærekraft i alle forretningsprosesser, vil også suksesskriteriene for forretningsprosessene defineres av hvorvidt leveransen, gjennomføringen og valg i gjennomføringen bidrar til positiv, avveid utvikling innenfor de definerte risikoelementene. Insentivering vil være et viktig tiltak for å promotere ønsket utvikling. Ledergruppen må tilrettelegge for utforskende innovasjon og motivere ansatte til eksperimentering og risikotaking i innovasjonsprosesser. Innovasjon kan bidra til både forbedring av interne forretningsprosesser og selskapets verdiskapning. Ved å fasilitere til samarbeid på tvers av verdikjeden vil det være mulig å finne sirkulære løsninger som bidrar til bærekraftig utvikling utover selskapets egne forretningsprosesser.

Når selskapene tar på seg ansvaret for å være ansvarlig for egen påvirkning er kompleksiteten i de nye ansvarsområdene den største utfordringen for å lykkes med bærekraftig utvikling. Utfordringene innebærer ikke bare de individuelle bærekraftsprestasjonene, men også håndteringen av avveiningene og motstridende interesser. Det er en strategisk risiko for at inkonsekvens mellom økte rapporteringskrav og omstilling i henhold til regulatoriske retningslinjer går på bekostning av faktiske tiltak. Digitalisering i kombinasjon med en smidig forretningsmodell kan bidra til raskere håndtering av strategisk risiko. Ved å balansere de gjensidige avhengighetene mellom robushet, bærekraft, digitalisering og smidige forretningsprosesser. Bærekraftig verdiskapning hensyntar eksternaliteter og sekundærinteressenter.

Klimaavtrykket til et selskap må måles på direkte utslipp, indirekte utslipp fra energi og indirekte oppstrøms- og nedstrømsutslipp (Scope 3). Åpenhetsloven krever at selskapene gjennomfører aktsomhetsvurderinger av sosiale forhold i verdikjeden. Dette impliserer at selskapene er nødt til å etterspørre informasjon fra leverandører og kunder. Det er vanskelig å undersøke alle forhold i

verdikjeden. Informasjonskvalitet, datapålitelighet, kompleksiteten i verdikjeder og ansvarsfordeling er noen av årsakene til utfordringene med å fastsette nøyaktige indikatorer for Scope 3-utslipp. Ved å etterspørre informasjon i første ledd, vil det imidlertid bidra til positive ringvirkninger.

Aktørene i første ledd vil dermed være nødt til å følge opp sine egne aktører. Dette bidrar til at man etterhvert vil få den informasjonen man trenger. Kundesamarbeid promoterer bærekraftige verdikjeder gjennom å utnytte kundenes krav og forventninger i forbedringen av selskapsprosesser og verdiskapning. Sirkulærøkonomiske prosesser bidrar til å øke graden av gjenbruk, reovering, reproduksjon og resirkulering. Allikevel krever en transformasjon til en sirkulærøkonomi kreve ekstremt mye ressurser i omstillingsfasen. På bakgrunn av dette er en økonomisk insentivering for å utvikle sirkulærøkonomiske løsninger nødvendig.

KAPITTEL 9 ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING

Det er flere utfordringer knyttet til denne forskningen som skaper et behov for videre forskning. For å lykkes med en bærekraftig transformasjon er man avhengige av at næringslivet bidrar aktivt. Bedrifter vil typisk ikke gjennomføre større satsinger før det eksisterer rammebetingelser, insentiver eller markeder som gjør satsingene lønnsomme. Effektive metoder for å gjøre bærekraft lønnsomt, kan derfor være et viktig område for videre forskning.

For å sikre kapitalallokering til bærekraftige virksomheter må investorene ha et godt rammeverk for å vurdere de ulike selskapers ESG-risiko og ESG-ytelse. Dagens ESG-rater er i stor påvirket av skjønsmessige vurderinger. Hvordan man kan bygge opp mer objektive og troverdige ESG-rater kan derfor være et annet viktig område for videre forskning.

For å sikre egnet oppfølging av og legge press på selskapene bør det etableres rapporteringsprinsipper og -krav som tydeliggjør ESG-risiko og ESG-ytelser. I og med at ESG-risiko er dynamisk og varierer fra bransje til bransje, kan dette være utfordrende. Hvordan man lager et egnet rammeverk for rapportering kan derfor være et tredje viktig område for videre forskning.

For å lykkes med bærekraftig utvikling i et selskap er man avhengige av en egnet ledelsesmodell for å blant annet skape eierskap og engasjement, forankre strategier og mål, og sikre måling og oppfølging. Det er sannsynligvis store forskjeller på hvordan selskaper gjør dette i dag. Sammenhengen mellom ledelsesmodell og grad av progresjon mot bærekraftsmål kan være et fjerde område for videre forskning for å etablere en type beste praksis innenfor området.

For å lykkes med implementering av klimaregnskap i små og mellomstore bedrifter (SMB), som ikke har kapasitet til å håndtere primærdata, kan tilrettelegging for bruk av sekundærdata i denne rapporteringen være en egnet løsning. Hvordan sekundærdata kan brukes i klimarapportering kan være et femte område for videre forskning.

Det er også en interessant vinkling for videre forskning om rapporteringssamarbeidet mellom selskapene i en verdikjede kan automatiseres. Dette vil kunne bidra til at selskapene får real-time data på kunder og leverandørers faktiske utslipp, uten å måtte etterspørre dette.

REFERANSER

- Abad-Segura, E., Cortés-García, F. J. og Belmonte-Ureña, L. J. (2019). «The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends». I: *Sustainability* 11, s. 1–24. DOI: 10.3390/su11195382.
- Abbasi et al. (2021). «FinTech, SME efficiency and national culture: Evidence from OECD countries». I: *Technological Forecasting & Social Change* 163, s. 1–9. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120454.
- Addison et al. (2020). «Bringing sustainability to life: A framework to guide biodiversity indicator development for business performance management». I: *Business Strategy and the Environment* 29, s. 3303–3313. DOI: 10.1002/bse.2573.
- Ahlström, Hanna (2019). «Policy Hotspots for Sustainability: Changes in the EU Regulation of Sustainable Business and Finance». I: *Sustainability* 11, s. 1–22. DOI: 10.3390/su11020499.
- Aker BP (2021a). «Annual Report 2020». I: *Reports and presentations 2020*. URL: <https://akerbp.com/wp-content/uploads/2021/03/akerbp-annual-report-2020.pdf> (sjekket 18. apr. 2022).
- (2021b). «Annual Statement of Reserves 2020». I: *Reports and presentations 2020*. URL: <https://akerbp.com/wp-content/uploads/2021/03/aker-bp-annual-statements-of-reserves-2020.pdf> (sjekket 18. apr. 2022).
- (2021c). «Sustainability Report 2020». I: *Reports and presentations 2020*. URL: <https://akerbp.com/wp-content/uploads/2021/03/akerbp-sustainability-report-2020.pdf> (sjekket 18. apr. 2022).
- Aker Solutions (2021a). «Annual Report 2020». I: *Annual Reports*. URL: <https://www.akersolutions.com/globalassets/huginreport/2020/annual-report-2020.pdf> (sjekket 18. mar. 2022).
- (2021b). «Sustainability Report 2020». I: *Sustainability Reports*. URL: <https://www.akersolutions.com/globalassets/sustainability/sustainability-report-2020.pdf> (sjekket 18. mar. 2022).
- Akter, R., Johansson, J. og Rahi, A. B. M. F. (2022). «Do sustainability practices influence financial performance? Evidence from the Nordic financial industry». I: *Accounting Research Journal* 35, s. 293–314. DOI: 10.1108/ARJ-12-2020-0373.
- Alcalde, R., De Armiño, C. A. og García, S. (2022). «Analysis of the Economic Sustainability of the Supply Chain Sector by Applying the Altman Z-Score Predictor». I: *Sustainability* 14, s. 1–13. DOI: 10.3390/su14020851.
- Allen, J. og Zook, C. (2016). *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*. Boston, USA: Bain & Company, Inc.
- Amel-Zadeh, A. og Serafeim, G. (2018). «Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey». I: *Financial Analysts Journal* 74, s. 87–103. DOI: 10.2139/ssrn.2925310.
- Andersen, B. og Fagerhaug, T. (2001). *Designing and Implementing Your State-of-the-art Performance Measurement System*. Trondheim, Norge: NTNU og Sintef.

- Andersson, C., Daly, E. og Kianian, B. (2018). «Towards Guidelines for Selection of Production Performance Indicators to Measure Sustainability Performance». I: *Procedia Manufacturing* 25, s. 570–577.
- Andreassen et al. (2021). «Indikatorer for måling av klimatilpasning av arealer, bygninger og infrastruktur i kommuner». I: *Klima 2050* 26.
- Angner, Erik (2016). *A Course in Behavioral Economics*. 2. utg. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Aranda-Usón et al. (2019). «Financial Resources for the Circular Economy: A Perspective from Businesses». I: *Sustainability* 11, s. 1–23. DOI: 10.3390/su11030888.
- Avilés-Palacios, C. og Rodríguez-Olalla, A. (2021). «The Sustainability of Waste Management Models in Circular Economies». I: *Sustainability* 13, s. 1–19. DOI: 10.3390/su13137105.
- Bakkafrost (2021a). «Annual Report 2020». I: *Financial Reports*. URL: https://bakkafrost.cdn.fo/media/3115/bf_annualreport_2020-web_01.pdf?s=ByQWx1LAWHc0rCnunYic23Azca4 (sjekket 9. apr. 2022).
- (2021b). «Bakkafrost Corporate Responsibility and Sustainability Policy Statement». I: *Reports and Policies*. URL: <https://bakkafrost.cdn.fo/media/3537/bakkafrost-corporate-responsibility-and-sustainability-policy-statement.pdf?s=ge8YQxr4dp08wSqDM15nrMUBjLE> (sjekket 9. apr. 2022).
- (2021c). «GRI Standard Content Index 2020». I: *Reports and Policies*. URL: https://bakkafrost.cdn.fo/media/3081/bf_sustainability_2020_gritable_web.pdf?s=g98yRXxL3aLbOegnXiFuWlWZE4I (sjekket 9. apr. 2022).
- (2021d). «Sustainability Report 2020». I: *Reports and Policies*. URL: https://bakkafrost.cdn.fo/media/3085/web_bf_sustainability_2020_210416.pdf?s=cszrBx9C4g8c5d6fjkdufWxRedw (sjekket 9. apr. 2022).
- Barne- og familiedepartementet (2021). *Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold*. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99> (sjekket 15. mai 2022).
- Bassen, A. og Kovács, A. M. (2008). «Environmental, Social and Governance Key Performance - Indicators from a Capital Market Perspective». I: *zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 9, s. 182–192. DOI: 10.5771/1439-880X-2008-2-182.
- Battagello, F. M., Cricelli, L. og Grimaldi, M. (2019). «Prioritization of Strategic Intangible Assets in Make/Buy Decisions». I: *Sustainability* 11, s. 1–25. DOI: 10.3390/su11051267.
- Benz, Lukas Aleksander (2022). «Critical Success Factors for Circular Business Model Innovation from the Perspective of the Sustainable Development Goals». I: *Sustainability* 14, s. 1–18. DOI: 10.3390/su14105816.
- Bergland, B., Knudsen, K. J. og Young, M. (2021). *Bærekraft 100*. URL: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/pwc-baerekraft-100.pdf> (sjekket 28. mar. 2022).
- Bersagel, A., Juillard, I. T. og Storaker, M. S. (2020). «Part 1: ESG Analysis for Valuation Purposes». I: *Norsif Guide to ESG Integration in Fundamental Equity Valuation*.

- Bertheussen, B. A., Xie, J. og Vassdal, T. (2020). «Strategic investments in catch capacity and quotas: How costly is a mismatch for a firm?» I: *Marine Policy* 117, s. 1–12. DOI: 10.1016/j.marpol.2020.103874.
- Beusch et al. (2021). «Management Control for Sustainability: Towards Integrated Systems». I: *Management Accounting Research*, s. 1–14.
- Bhatia et al. (2004). «A Corporate Accounting and Reporting Standard: Revised Edition». I: *World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute: The Greenhouse Gas Protocol*. URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> (sjekket 18. mai 2022).
- (2011a). «Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard». I: *World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute: The Greenhouse Gas Protocol*. URL: https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf (sjekket 18. mai 2022).
- (2011b). «Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard». I: *World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute: The Greenhouse Gas Protocol*. URL: https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Product-Life-Cycle-Accounting-Reporting-Standard_041613.pdf (sjekket 18. mai 2022).
- Bienz, C., De Sousa, J. A. og Mjøs, A. (2020). «Part 2: How to Adapt the Valuation Models to Integrate the ESG Dimensions». I: *Norsif Guide to ESG Integration in Fundamental Equity Valuation*.
- Borgen, Jon Sigurd (2022). *EU setter sosial bærekraft på agendaen med sosial taksonomi*. URL: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/eu-setter-sosial-baerekraft-pa-agendaen-med-sosial-taksonomi-.html> (sjekket 30. apr. 2022).
- Bosch-Badia, M. T., Mintllor-Serrats, J. og Tarrazon-Rodon, M. A. (2020). «The Capital Budgeting of Corporate Social Responsibility». I: *Sustainability* 12, s. 1–28. DOI: 10.3390/su12093542.
- Brundtland et al. (1987). *Vår felles fremtid*. 1. utg. Genève, Sveits: Tiden Norsk Forlag.
- Bruu et al. (n/a). «Taksonomien». I: *Bærekraftsrapportering*. URL: <https://pwc.to/3G23s5i> (sjekket 9. feb. 2022).
- Burki, U., Ersoy, P. og Najam, U. (2019). «Top Management, Green Innovations, and the Mediating Effect of Customer Cooperation in Green Supply Chains». I: *Sustainability* 11, s. 1–12. DOI: 10.3390/su11041031.
- Busch, T. Johnson, M. og Pioch, T. (2022). «Corporate carbon performance data: Quo vadis?» I: *Journal of Industrial Ecology* 26, s. 350–363. DOI: 10.1111/jiec.13008.
- Calabrese et al. (2020). «Does More Mean Better? Exploring the Relationship between Report Completeness and Environmental Sustainability». I: *Sustainability* 12, s. 1–16. DOI: 10.3390/su122410635.
- Calandra et al. (2021). «Social Finance and Banking Research as a Driver for Sustainable Development: A Bibliometric Analysis». I: *Sustainability* 13, s. 1–19. DOI: 10.3390/su13010330.

- Chappe, R., Feldman, A. og Rothenberg, D. (2021). «ESG 2.0: Measuring and Managing Investor Risk Beyond the Enterprise-level». I: *Predistribution Initiative's Asset Owner & Allocator Capacity Building & Research Project*, s. 1–80. DOI: 10.2139/ssrn.3820316.
- Chapple et al. (2006). *London Principles: Increasing Finance for Eco-Innovation*.
- Churchill, S. W. og Neuman, M. (2015). «Measuring Sustainability». I: *The Town Planning Review* 86, s. 457–482.
- Clark, W. C. og Harley, A. G. (2020). «Sustainability Science: Towards a Synthesis». I: *Annual Review of Environment and Resources* 45, s. 331–388.
- Cohen, Steve (2020). «Defining and Measuring Sustainability». I: *Columbia Climate School: State of the Planet*. URL: <https://news.climate.columbia.edu/2020/10/19/defining-measuring-sustainability-2/> (sjekket 5. mar. 2022).
- Cornell, B. og Damodaran, A. (2020). «Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?» I: *The Journal of Impact and ESG Investing Fall 2020* 1, s. 76–93. DOI: 10.3905/jesg.2020.1.1.076.
- Cornell, B. og Shapiro, A. C. (2021). «Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG». I: *European Financial Management* 27, s. 196–207. DOI: 10.1111/eufm.12299.
- Corrazza, L. og Cottafava, D. (2021). «Co-design of a stakeholders' ecosystem: an assessment methodology by linking social network analysis, stakeholder theory and participatory mapping». I: *Kybernetes* 50, s. 836–858. DOI: 10.1108/K-12-2019-0861.
- Costa, J. og Matias, J. C. O. (2020). «Open Innovation 4.0 as an Enhancer of Sustainable Innovation Ecosystems». I: *Sustainability* 12, s. 1–19. DOI: 10.3390/su12198112.
- Creswell, John W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2. utg. California, USA: Sage Publications Inc.
- Cöster, M., Dahlin, G. og Isaksson, R. (2020). «Are They Reporting the Right Thing and Are They Doing It Right?—A Measurement Maturity Grid for Evaluation of Sustainability Reports». I: *Sustainability* 12, s. 1–19. DOI: 10.3390/su122410393.
- D'amato, F. og Korhonen, J. (2021). «Integrating the green economy, circular economy and bio-economy in a strategic sustainability framework». I: *Ecological Economics* 188, s. 1–12. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2021.107143.
- Dahl, T. og Fløttum, K. (2019). «Climate change as a corporate strategy issue: A discourse analysis of three climate reports from the energy sector». I: *Corporate Communications: An International Journal* 24, s. 499–514. DOI: 10.1108/CCIJ-08-2018-0088.
- Dahlmann, F. og Roehrich, J. K. (2019). «Sustainable supply chain management and partner engagement to manage climate change information». I: *Business Strategy and the Environment* 28, s. 1632–1647. DOI: 10.1002/bse.2392.
- Dahooie et al. (2021). «Prioritising sustainable supply chain management practices by their impact on multiple interacting barriers». I: *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 28, s. 267–290. DOI: 10.1080/13504509.2020.1795004.
- De Giovanni, P. og Maranesi, C. (2020). «Modern Circular Economy: Corporate Strategy, Supply Chain, and Industrial Symbiosis». I: *Sustainability* 12, s. 1–24. DOI: 10.3390/su12229383.

- De Martino, Marcella (2021). «Value Creation for Sustainability in Port: Perspectives of Analysis and Future Research Directions». I: *Sustainability* 13, s. 1–17. DOI: 10.3390/su132112268.
- de Matos Pedro, E., Leitão, J. og Alves, H. (2020). «Bridging Intellectual Capital, Sustainable Development and Quality of Life in Higher Education Institutions». I: *Sustainability* 12, s. 1–27. DOI: 10.3390/su12020479.
- Denyer, D. og Tranfield, D. (2009). «Producing a Systematic Review». I: *The Sage Handbook Of Organizational Research Methods*. Kap. 39, s. 671–689.
- Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (2021). «Meld.St.40 - Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030». I: s. 1–204.
- DNB-konsernet (2021a). «Faktabok bærekraft 2020». I: *Annual reports 2020*. URL: https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/results/DNB_Faktabok_B%C3%A6rekraft_2020.pdf (sjekket 29. mar. 2022).
- (2021b). «Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse». I: *Annual reports 2020*. URL: https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/Redegj%C3%B8relse_for_eierstyring_og_selskapsledelse_2020.pdf (sjekket 29. mar. 2022).
- (2021c). «Risiko- og kapitalstyring: Redegjørelse i henhold til pilar 3 2020». I: *Annual reports 2020*. URL: https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/DNB_ASA_Risiko_-_og_kapitalstyring_-_pilar_3.pdf (sjekket 29. mar. 2022).
- (2021d). «Årsrapport 2020». I: *Annual reports 2020*. URL: https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/results/DNB_ASA_arsrapport_2020_final.pdf (sjekket 29. mar. 2022).
- Dombrovskis et al. (2018). «Financing a Sustainable European Economy». I: *EU High-Level Expert Group on Sustainable Finance*, s. 1–100.
- Elsevier (n/a[a]). *Scopus Content*. URL: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content> (sjekket 5. mar. 2022).
- (n/a[b]). *SSRN*. URL: <https://www.elsevier.com/solutions/ssrn> (sjekket 5. mar. 2022).
- Elshani et al. (2021). «Measuring Sustainability and Urban Data Operationalization». I: *International Conference of the Association for Computer-Aided Architectural Design Research in Asia* 2, s. 408–416.
- Emisoft (n/a). *Hva er GHG-protokollen?* URL: https://www.emisoft.com/kunnskapscenter/ghg-protokollen/hva-er-ghgprotokollen/?utm_term=scope%5C%201%5C%202&utm_campaign=S%C3%98K+%5C%7C+Brand+%5C%7C+EMISOFT&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3388338593&hsa_cam=16964200933&hsa_grp=139576122950&hsa_ad=593776844846&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1651396361010&hsa_kw=scope%5C%201%5C%202&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjw7vuUBhBUEiwAEdu2pGYtq%201KGG0A6Y-fkaYdSh1X7Oolj3zPciC_M_lcb8WuJa4pn6j7TxBoCBpUQAvD_BwE (sjekket 18. mai 2022).
- Equinor (2021a). «Sustainability Report 2020». I: *Annual reports*. URL: <https://cdn.sanity.io/files/h61q9gi9/global/14824cb5b34a3199b7364a61de7bbbd8ff5d2620.pdf?equinor-2020-aarsrapport.pdf> (sjekket 1. mar. 2022).

- Equinor (2021b). «Årsrapport 2020». I: *Annual reports*. URL: <https://cdn.sanity.io/files/h61q9gi9/global/14824cb5b34a3199b7364a61de7bbbd8ff5d2620.pdf?equinor-2020-aarsrapport.pdf> (sjekket 1. mar. 2022).
- Esposito, P. og Dicorato, S. L. (2020). «Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal». I: *Sustainability* 12, s. 1–25. DOI: 10.3390/su12145696.
- Euronext (2022). «Oslo Regelbok II - Utstederregler». I: *Regelverk: Euronexts regulerte markeder*. URL: <https://www.euronext.com/nb/regelverk/euronexts-regulerte-markeder> (sjekket 3. jun. 2022).
- Evans, J. R. og Peiris, D. (2010). «The Relationship between Environmental Social Governance Factors and Stock Returns». I: *UNSW (Banking and Finance)*, s. 1–17. DOI: 10.2139/ssrn.1725077.
- Fama, E.F. og French, K.R. (2018). «Choosing factors». I: *Journal of Financial Economics* 128, s. 234–252.
- Finansdepartementet (2021). *Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer*. URL: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2021-12-22-161> (sjekket 9. feb. 2022).
- Flórez-Parra, J. M., Martín, G. R. og Serrano, C. R. (2020). «Corporate Social Responsibility and Crowdfunding: The Experience of the Colectual Platform in Empowering Economic and Sustainable Projects». I: *Sustainability* 12, s. 1–20. DOI: 10.3390/su12135251.
- Fobbe, Lea (2020). «Analysing Organisational Collaboration Practices for Sustainability». I: *Sustainability* 12, s. 1–21. DOI: 10.3390/su12062466.
- Fosse, I. T. og Røstad, L. (2021). «Digitalisering for Bærekraft». I: *Ledelse og strategi*. URL: <https://www.soprasteria.no/dette-kan-vi/fagomrader/ledelse-og-strategi/digitalisering-for-baerekraft#paradigmeskifte>.
- Framstad, Anders P. (2021). «Dette er børsens beste og verste på bærekraftrapportering». I: *Kapital: Næringsliv*. URL: <https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/09/07/7729176/dette-er-borsens-beste-og-verste-pa-baerekraftrapportering> (sjekket 3. jun. 2022).
- Freiberg, D., Rogers, J. og Serafeim, G. (2020). «How ESG Issues Become Financially Material to Corporations and Their Investors». I: *Harvard Business School Working Paper* 20-056, s. 1–32.
- Friedman, H., Heine, M. S. og Luneva, I. (2021). «A theoretical framework for ESG reporting to investors». I: s. 1–46. DOI: 10.2139/ssrn.3932689.
- Gallego-Sosa et al. (2021). «Corporate Social Responsibility in the European Banking Sector: Commitment to the 2030 Agenda and Its Relationship with Gender Diversity». I: *Sustainability* 13, s. 1–23. DOI: 10.3390/su13041731.
- García-Alaminos et al. (2022). «Measuring a university's environmental performance: A standardized proposal for carbon footprint assessment». I: *Journal of Cleaner Production* 357, s. 1–10. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.131783.

- Gjensidige Forsikring (2021a). «Integrert Årsrapport 2020». I: *Årsrapporter 2020*. URL: <https://mb.cision.com/Public/1122/3285607/a186842f8e06a4ee.pdf> (sjekket 23. mar. 2022).
- (2021b). «Rapport om solvens og finansiell stilling 2020». I: *Pillar 3 2020*. URL: <https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter-og-presentasjoner> (sjekket 23. mar. 2022).
- Gjørseter et al. (2021). «Business models as framework for sustainable value-creation: strategic and operative leadership challenges». I: *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 15, s. 50–74. DOI: 10.1504/IJISD.2020.10024465.
- Gleadle, P., Mantzari, E. og Phiri, O. (2019). «Stakeholder interactions and corporate social responsibility (CSR) practices: Evidence from the Zambian copper mining sector». I: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32, s. 26–54. DOI: 10.1108/AAAJ-04-2016-2540.
- González, P. D. R., Kiefer, C. P. og Carrillo-Hermosilla, J. (2019). «Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective». I: *Business Strategy and the Environment* 28, s. 155–172. DOI: 10.1002/bse.2246.
- Govindan et al. (2021). «Structural model for analysis of key performance indicators for sustainable manufacturer–supplier collaboration: A grey-decision-making trial and evaluation laboratory-based approach». I: *Business Strategy and the Environment* 30, s. 1702–1722. DOI: 10.1002/bse.2703.
- Grant, Robert, M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. 8. utg. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Gregory et al. (2000). «Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-based Approach». I: *International Journal of Operations & Production Management* 20, s. 1119–1145.
- Grieg Seafood (2021). «Annual Report 2020». I: *Reports and presentations: Annual*. URL: <https://cdn.sanity.io/files/1gakia31/production/00b861e440a33024de1ef91cfd70fc2beb48bc3e.pdf> (sjekket 3. mai 2022).
- Grochová, L. I. og Litzman, M. (2021). «The Efficiency in Meeting Measurable Sustainable Development Goals». I: *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 28, s. 709–719.
- Grønneberg, Jørgen, M. B. (2012). *Om Strategisk Lederskap*. 1. utg. Oslo, Norge: Hegnar Media.
- Gustafsson, S., Hermelin, B. og Smas, L. (2019). «Integrating environmental sustainability into strategic spatial planning: the importance of management». I: *Journal of Environmental Planning and Management* 62, s. 1321–1338. DOI: 10.1080/09640568.2018.1495620.
- Hagen et al. (2021). «Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience». I: *Sustainability* 13, s. 1–17. DOI: 10.3390/su13042052.
- Hamre, T. og Næsse, D. (2021). *Åpenhetsloven - strengere krav til virksomhetenes kontroll med verdikjeden*. URL: <https://blogg.pwc.no/finansbloggen/apenhetsloven-strengere-krav-til-virksomhetenes-kontroll-med-verdikjeden> (sjekket 15. mai 2022).

- Hassani et al. (2021). «Big Data and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) at a Glance». I: *Big Data and Cognitive Computing* 5, s. 1–29. DOI: 10.3390/bdcc5030028.
- Hauschild et al. (2020). «Framework to Define Environmental Sustainability Boundaries and a Review of Current Approaches». I: *Environmental Research Letters* 15, s. 1–18.
- Henriques, P. L., Jerónimo, H. M. og Matos, P. V. (2022). «Eager to Develop Sustainable Business Ideas? Assessment through a New Business Plan (BP4S Model)». I: *Sustainability* 14, s. 1–15. DOI: 10.3390/su14021030.
- Hespenheide, E. og Koehler, D. (2012). «Disclosure of long-term business value: What matters?» I: *Deloitte Research*, s. 1–18. DOI: 10.2139/ssrn.2218819.
- Hjelseth, Arve (2000). *Samfunnsvitenskapelig metode*. 1. utg. Oslo, Norge: NKS Fjernundervisning.
- Holden, Steinar (2016). *Makroøkonomi*. 1. utg. Oslo, Norge: Cappelen Damm.
- Hristov, I. og Chirico, A. (2019). «The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies». I: *Sustainability* 11, s. 1–19. DOI: 10.3390/su11205742.
- Haavaldsen et al. (2014). «On the concept of sustainability – Assessing the sustainability of large public infrastructure investment projects». I: *International Journal of Sustainable Engineering* 7, s. 1–12. DOI: 10.1080/19397038.2013.811557.
- Iversen, Jonas (2021). *Bærekraftig utvikling*. URL: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (sjekket 11. mai 2022).
- Jacobsen, Dag I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand, Norge: HøyskoleForlaget.
- Jensen, Michael, C. (2001). «Value Maximation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function». I: *Journal of Applied Corporate Finance* 14, s. 8–21.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo, Norge: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Karin (2021). «Bærekraft? Begreper og rapportering». I: *Økonomi for ikke-økonomer*. Næringsforeningen i Trondheimsregionen, Trondheim, Norge. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=FJIS5ETorNM%5C&t=616s>.
- Kaldestad, Y. og Møller, B. (2016). *Verdivurdering: Teoretiske modeller og praktiske teknikker for å verdsette selskaper*. 2. utg. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Kardung et al. (2021). «Development of the Circular Bioeconomy: Drivers and Indicators». I: *Sustainability* 13, s. 1–24. DOI: 10.3390/su13010413.
- Keyserlingk et al. (2013). «Invited review: Sustainability of the US dairy industry». I: *Journal of Dairy Science* 96, s. 5405–5425.
- Kivilä, J., Martinsuo, M. og Vuorinen, L. (2017). «Sustainable Project Management Through Project Control in Infrastructure Projects». I: *International Journal of Project Management* 35, s. 1167–1183.
- Kjøde, S. G., van der Velden, M. og Motevallian, M. (2021). «Sustainability Concepts in Nordic Business Research: A Critical Perspective». I: *Sustainability* 13, s. 1–23. DOI: 10.3390/su13095160.

- Klaus-Rosińska, A. og Iwko, J. (2021). «Stakeholder Management — One of the Clues of Sustainable Project Management — As an Underestimated Factor of Project Success in Small Construction Companies». I: *Sustainability* 13, s. 1–27. DOI: 10.3390/su13179877.
- Klein, S. P., Spieth, P. og Heidenreich, S. (2021). «Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations». I: *Journal of Product Innovation Management* 38, s. 271–288. DOI: 10.1111/jpim.12563.
- Konys, Agnieszka (2019). «Green Supplier Selection Criteria: From a Literature Review to a Comprehensive Knowledge Base». I: *Sustainability* 11, s. 1–41. DOI: 10.3390/su11154208.
- Kravchenko, M., Pigosso, D. C. A. og McAloone, T. C. (2020). «A Procedure to Support Systematic Selection of Leading Indicators for Sustainability Performance Measurement of Circular Economy Initiatives». I: *Sustainability* 12, s. 1–27. DOI: 10.3390/su12030951.
- (2021). «A Trade-Off Navigation Framework as a Decision Support for Conflicting Sustainability Indicators within Circular Economy Implementation in the Manufacturing Industry». I: *Sustainability* 13, s. 1–26. DOI: 10.3390/su13010314.
- Kristoffersen et al. (2020). «The smart circular economy: A digital-enabled circular strategies framework for manufacturing companies». I: *Journal of Business Research* 120, s. 241–261. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.07.044.
- Kumar et al. (2019). «When risks need attention: adoption of green supply chain initiatives in the pharmaceutical industry». I: *International Journal of Production Research* 57, s. 3554–3576. DOI: 10.1080/00207543.2018.1543969.
- Kusi-Sarpong et al. (2019). «When stakeholder pressure drives the circular economy: Measuring the mediating role of innovation capabilities». I: *Management Decision* 57, s. 904–920. DOI: 10.1108/MD-09-2018-0990.
- Kusi-Sarpong, S., Gupta, H. og Sarkis, J. (2019). «A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology». I: *International Journal of Production Research* 57, s. 1990–2008. DOI: 10.1080/00207543.2018.1518607.
- Köhler et al. (2012). *Sustainability in Project Management*. Aldershot, England: Gower Publishing Ltd.
- Larsen, Ann Kristin (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utg. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Laskurain-Iturbe et al. (2021). «To what extent do people value sustainable-resourced materials? A choice experiment with cars and mobile phones across six countries». I: *Journal of Cleaner Production* 321, s. 1–14. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.128944.
- Lieng, Jan-Bertil (n/a). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. URL: <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/> (sjekket 1. feb. 2022).
- Ligonie, Marion (2021). «Sharing Sustainability Through Sustainability Control Activities. A Practice-Based Analysis». I: *Management Accounting Research* 50, s. 1–17.

- Llorca-Ponce, A., Rius-Sorolla, G. og Ferreiro-Seoane, F. J. (2021). «Is Innovation a Driver of Sustainability? An Analysis from a Spanish Region». I: *Sustainability* 13, s. 1–31. DOI: 10.3390/su13169286.
- Lopez et al. (2020). «Main Factors for Understanding High Impacts on CSR Dimensions in the Finance Industry». I: *Sustainability* 12, s. 1–17. DOI: 10.3390/su12062395.
- Lu, C. og Malakar, K. (2021). «Measuring Sustainability as a Distance to Ideal Position of Economy, Society and Environment: Application to China's Provincial Water Resources (2004-17)». I: *Journal of Environmental Management* 292, s. 1–12.
- Løvstad, H. og Bergland, B. (2021). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. URL: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/eus-taksonomi-for-baerekraftig-finans.html> (sjekket 7. feb. 2022).
- MacDonald et al. (2019). «Partner Strategic Capabilities for Capturing Value from Sustainability-Focused Multi-Stakeholder Partnerships». I: *Sustainability* 11, s. 1–19. DOI: 10.3390/su11030557.
- Madureira et al. (2022). «Think Twice to Achieve a Sustainable Project Management: From Ecological Sustainability towards the Sustainable Project Management Cube Model». I: *Sustainability* 14, s. 1–22. DOI: 10.3390/su14063436.
- Magano et al. (2021a). «Exploring Characteristics of Sustainability Stimulus Patterns of Project Managers». I: *Sustainability* 13, s. 1–18. DOI: 10.3390/su13074019.
- (2021b). «The Contribution of Project Management to a More Sustainable Society: Exploring the Perception of Project Managers». I: *Project Leadership and Society* 2, s. 1–9.
- Magnus, Birger (2021). «Styrets rolle i de store skiftene». I: *Power of Sharing 2021*. Sopra Steria, Oslo, Norge. URL: <https://powerofsharing.no/etter/baerekraft/key-note-birger>.
- Malay, Olivier E. (2021). «How to Articulate Beyond GDP and Businesses' Social and Environmental Indicators?» I: *Social Indicators Research* 155, s. 1–25. DOI: 10.1007/s11205-020-02583-6.
- Mangla et al. (2021). «ICT as “Knowledge Management” for Assessing Sustainable Consumption and Production in Supply Chains». I: *Journal of Global Information Management* 29, s. 164–198. DOI: 10.4018/JGIM.2021010109.
- Mansell, P., Philbin, S. P. og Konstantinou, E. (2020). «Redefining the Use of Sustainable Development Goals at the Organisation and Project Levels—A Survey of Engineers». I: *Administrative Sciences* 10, s. 1–39. DOI: 10.3390/admsci10030055.
- Masubelele, M. L. og Phophe, P. A. (2021). «Carbon Footprint Assessment in Nature-Based Conservation Management Estates Using South African National Parks as a Case Study». I: *Sustainability* 13, s. 1–29. DOI: 10.3390/su132413969.
- Micán, C., Fernandes, G. og Araújo, M. (2022). «Disclosing the Tacit Links between Risk and Success in Organizational Development Project Portfolios». I: *Sustainability* 14, s. 1–19. DOI: 10.3390/su14095235.
- Miklian, Jason (2019). «The role of business in sustainable development and peacebuilding: Observing interaction effects». I: *Business and Politics* 21, s. 564–601. DOI: 10.1017/bap.2019.28.
- Moen E. og Riis, C. (2017). *Moderne Mikroøkonomi*. 4. utg. Oslo, Norge: Gyldendal Akademisk.

- Molocchi, Andrea (2021). «Circular Economy and Environmental Sustainability: A Policy Coherence Analysis of Current Italian Subsidies». I: *Sustainability* 13, s. 1–38. DOI: 10.3390/su13158150.
- Montalbán-Domingo et al. (2021). «An integrated method for the assessment of social sustainability in public-works procurement». I: *Environmental Impact Assessment Review* 89, s. 1–15. DOI: 10.1016/j.eiar.2021.106581.
- Mowi (2021). «Mowi Integrated Annual Report 2020». I: *Reports*. URL: https://corpsite.azureedge.net/corpsite/wp-content/uploads/2021/03/Mowi_Integrated_Annual_Report_2020.pdf (sjekket 15. mar. 2022).
- Munda, Guiseppe (2005). «Measuring Sustainability: A Multi-Criterion Framework». I: *Environment, Development and Sustainability* 7, s. 117–134.
- Naidoo, Chantal P. (2020). «Relating financial systems to sustainability transitions: Challenges, demands and design features». I: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 36, s. 270–290. DOI: 10.1016/j.eist.2019.10.004.
- Nielsen, I. B. og Hakala, H. (2022). «Circular Business Strategies and Quality of Life». I: *Sustainability* 14, s. 1–14. DOI: 10.3390/su14031782.
- Norsk Hydro (2021a). «Performance and targets». I: *Årsrapport 2020*. URL: <https://www.hydro.com/Document/Doc/Performance%5C%20and%5C%20targets.pdf?docId=568449> (sjekket 12. feb. 2022).
- (2021b). «Viability performance». I: *Årsrapport 2020*. URL: <https://www.hydro.com/Document/Doc/Viability%5C%20performance.pdf?docId=568450> (sjekket 12. feb. 2022).
- (2021c). «Årsberetning og årsregnskap 2020». I: *Årsrapport 2020*. URL: <https://www.hydro.com/globalassets/download-center/investor-downloads/ar20/annual-report-2020-new.pdf> (sjekket 12. feb. 2022).
- Norske Skog (2021). «Annual Report 2020». I: *Financial Reports*. URL: <https://www.norskeskog.com/investors/reports-and-presentations/financial-reports> (sjekket 28. apr. 2022).
- NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (n/a). «Behandle personopplysninger i student- og forskningsprosjekt». I: *Kunnskapsbasen*. URL: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Behandle+personopplysninger+i+student-+og+forskningsprosjekt> (sjekket 3. jun. 2022).
- NUES: Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (2021). «Norsk Anbefaling: Eierstyring og Selskapsledelse». I: *Ny anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. URL: <https://nues.no/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-14-Den-norske-anbefalingen-om-eierstyring-og-selskapsledelse-2.pdf> (sjekket 3. jun. 2022).
- O’Flynn et al. (2021). «The Road to Net Zero: A Case Study of Innovative Technologies and Policy Changes Used at a Medium-Sized University to Achieve C_{zero} by 2030». I: *Sustainability* 13, s. 1–23. DOI: 10.3390/su13179954.
- Olsson, Nils (2019). *Praktisk rapportskrivning*. 1. utg. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Olsson, N. O. E., Venstad, M. og Økland, A. (2021). «Sustainability in Railway Investments, a Study of Early-Phase Analyses and Perceptions». I: *Sustainability* 13, s. 790–811.

- Olsson, Nils, O. E. (2008). «External and internal flexibility - aligning projects with the business strategy and executing projects efficiently». I: *Int. J. Project Organisation and Management* 1, s. 47–64.
- Opferkuch et al. (2021). «Circular economy in corporate sustainability reporting: A review of organisational approaches». I: *Business Strategy and the Environment* 30, s. 4015–4036. DOI: 10.1002/bse.2854.
- Orkla (2021). «Annual Report 2020». I: *Orkla's Annual Report 2020*. URL: https://s29.q4cdn.com/711870714/files/doc_news/Orklas-Annual-Report-2020-2021.pdf (sjekket 4. apr. 2022).
- Pálvölgyi et al. (2022). «Qualitative Analysis of Carbon Emissions and Offsetting Opportunities of Zalaegerszeg Automotive Proving Ground». I: *Periodica Polytechnica Transportation Engineering* 50, s. 128–135. DOI: 10.3311/PPtr.16550.
- Pineyrúa et al. (2021). «Knowledge Management and Sustainable Balanced Scorecard: Practical Application to a Service SME». I: *Sustainability* 13, s. 1–24. DOI: 10.3390/su13137118.
- Potoglou et al. (2020). «To what extent do people value sustainable-resourced materials? A choice experiment with cars and mobile phones across six countries». I: *Journal of Cleaner Production* 246, s. 1–16. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118957.
- Ramos, Tomás B. (2019). «Sustainability Assessment: Exploring the Frontiers and Paradigms of Indicator Approaches». I: *Sustainability* 11, s. 1–14. DOI: 10.3390/su11030824.
- Rasheed, A. og Ion, W. (2022). «A Novel Approach towards Sustainability Assessment in Manufacturing and Stakeholder's Role». I: *Sustainability* 14, s. 1–21. DOI: 10.3390/su14063221.
- Regjeringen (2020). *EØS-notat: Green Deal*. URL: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2020/feb/green-deal/id2689681/> (sjekket 14. feb. 2022).
- (2022). *EØS-komiteen*. URL: <https://www.regjeringen.no/no/tema/europapolitikk/eos1/eos-komiteen/id685091/> (sjekket 3. feb. 2022).
- (n/a). *EØS*. URL: <https://www.regjeringen.no/no/tema/europapolitikk/eos1/id115261/> (sjekket 3. feb. 2022).
- Rentizelas, A. og Tunı, A. (2019). «An innovative eco-intensity based method for assessing extended supply chain environmental sustainability». I: *International Journal of Production Economics* 217, s. 126–142. DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.08.028.
- Al-Reyaysa et al. (2019). «The management of corporate social responsibility through projects: A more economically developed country perspective». I: *Business Strategy and Development* 2, s. 358–371. DOI: 10.1002/bsd2.68.
- Richardson, Katherine (2021). «Science for Achieving Sustainable Development». I: *Sustainability at NTNU - Introduction to strategic process*. NTNU, Trondheim, Norge. URL: <https://ntnu.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=40f3b9d3-b638-421c-8098-acbb00df289a>.
- Riehl, K., Kiesel, F. og Schiereck, D. (2022). «Political and Socioeconomic Factors That Determine the Financial Outcome of Successful Green Innovation». I: *Sustainability* 12, s. 1–23. DOI: 10.3390/su14063651.

- Rienecker, L., Jørgensen, P. S. og Skov, S. (2013). *Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. 2. utg. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Ringstad, Vidar (2004). *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk*. 4. utg. Oslo, Norge: Cappelen Akademisk Forlag.
- Rivett-Carnac, Tom (2021). «Navigating in a Rapidly Warming World». I: *Power of Sharing 2021*. Sopra Steria, Oslo, Norge. URL: <https://powerofsharing.no/etter/baerekraft/key-note-tom>.
- Rodrigo-González, A., Grau-Grau, A. og Bel-Oms, I. (2021). «Circular Economy and Value Creation: Sustainable Finance with a Real Options Approach». I: *Sustainability* 13, s. 1–30. DOI: 10.3390/su13147973.
- Roszkowska, E. og Filipowicz-Chomko, M. (2021). «Measuring Sustainable Development Using an Extended Hellwig Method: A Case Study of Education». I: *Social Indicators Research* 153, s. 299–322. DOI: 10.1007/s11205-020-02491-9.
- Ruiter, H., De Feijter, F. og Wagenveld, K. (2022). «Management Control and Business Model Innovation in the Context of a Circular Economy in the Dutch Construction Industry». I: *Sustainability* 14, s. 1–18. DOI: 10.3390/su14010366.
- Rupasinghe, H. D. og Wijethilake, C. (2021). «The impact of leanness on supply chain sustainability: examining the role of sustainability control systems». I: *Corporate Governance* 21, s. 410–432. DOI: 10.1108/CG-06-2020-0217.
- Rzemieniak, M. og Wawer, M. (2021). «Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z». I: *Sustainability* 13, s. 1–24. DOI: 10.3390/su13020828.
- Sabini, L., Muzio, D. og Alderman, N. (2019). «25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says». I: *International Journal of Project Management* 37, s. 820–838. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.05.002.
- Samset, Knut (2008). *Prosjekt i tidligfasen - valg av konsept*. 1. utg. Trondheim, Norge: Tapir Akademisk Forlag.
- (2010). *Early Project Appraisal : Making the Initial Choices*. 1. utg. London, Storbritannia: Palgrave Macmillan.
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5. utg. Essex, England: Pearson Education.
- Scarpellini et al. (2020). «Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses». I: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 11, s. 1129–1158. DOI: 10.1108/SAMPJ-04-2019-0150.
- Scatec (2021a). «Annual Report 2020». I: *Annual Reports 2020*. URL: https://annualreport2020.scatec.com/wp-content/uploads/sites/8/2021/04/Scatec-Annual-Report-2020_.pdf (sjekket 21. feb. 2022).
- (2021b). «Sustainability Report 2020». I: *Annual Reports 2020*. URL: <https://annualreport2020.scatec.com/wp-content/uploads/sites/8/2021/03/Scatec-Sustainability-Report-2020.pdf> (sjekket 21. feb. 2022).

- Schmidt, T. S. og Steffen, B. (2021). «Strengthen Finance in Sustainability Transitions Research». I: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 41, s. 77–80. DOI: 10.1016/j.eist.2021.10.018.
- Schramade, Willem (2016). «Integrating ESG into valuation models and investment decisions: the value-driver adjustment approach». I: *Journal of Sustainable Finance & Investment* 6, s. 95–111. DOI: 10.1080/20430795.2016.1176425.
- Schulte, J., Hallstedt, S. I. og Villamil, C. (2020). «Strategic Sustainability Risk Management in Product Development Companies: Key Aspects and Conceptual Approach». I: *Sustainability* 12, s. 1–20. DOI: 10.3390/su122410531.
- Serafeim, George (2018). «Public Sentiment and the Price of Corporate Sustainability». I: *Financial Analysts Journal* 76, s. 26–46.
- Sharma et al. (2021). «A systematic literature review to integrate lean, agile, resilient, green and sustainable paradigms in the supply chain management». I: *Business Strategy and the Environment* 30, s. 1191–1212. DOI: 10.1002/bse.2679.
- Snyder et al. (2016). «Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature». I: *Journal of Business Research* 69, s. 2401–2408. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.01.009.
- Sparebank1 Nord-Norge (2021). «Årsrapport 2020». I: *Rapporter og presentasjoner*. URL: https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/presentasjoner/2020/snn_arsrapport2020_norsk.pdf (sjekket 1. mai 2022).
- Sparebank1 Østlandet (2021a). «Pilar 3 2020». I: *Kvartals- og årsrapporter - Sparebank1 Østlandet*. URL: https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/investor/Rapporter2021/Pilar-3_2020_norsk_enkelt sider.pdf (sjekket 6. mar. 2022).
- (2021b). «Årsrapport 2020». I: *Kvartals- og årsrapporter - Sparebank1 Østlandet*. URL: https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/investor/Rapporter2021/SB1-Ostlandet-Arsrapport-2020_NORSK.pdf (sjekket 6. mar. 2022).
- Stoknes, Per Espen (2020). *Grønn vekst: En sunn økonomi for det 21. århundre*. 2. utg. Oslo, Norge: Tiden Norsk Forlag.
- Storebrand (2021). «Storebrand ASA Årsrapport 2020». I: *Storebrands årsrapporter*. URL: https://www.storebrand.no/om-storebrand/eierstyring-og-selskapsledelse/arsrapporter/_/attachment/inline/b3fdfebb-5892-47a0-819f-3e03e7a8ef84:e86181f71f8e76c8083319db5af69ee729e71991/2020-arsrapport-storebrand-asa.pdf (sjekket 8. mar. 2022).
- Subsea 7 (2021a). «Annual Report 2020». I: *Results, Reports & Presentations: Annual Reports: 2020*. URL: https://www.subsea7.com/content/dam/subsea7-corporate2018/annual-report-2020/Subsea7_Annual-Report-2020.pdf.downloadasset.pdf (sjekket 6. mai 2022).
- (2021b). «Sustainability Report 2020». I: *Results, Reports & Presentations: Sustainability Reports: 2020*. URL: https://www.subsea7.com/content/dam/subsea7-corporate2018/annual-report-2020/Subsea7_Sustainability-Report-2020.pdf.downloadasset.pdf (sjekket 6. mai 2022).
- Sunde, Sofie (2022). *Indikatorer på virksomhet- og prosjektnivå for å lykkes med bærekraftig utvikling*.

- TGS (2021). «Annual Report / 2020». I: *Annual Reports*. URL: <https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/2478981/TGS-AR2020-FINAL-WEB.pdf> (sjekket 26. apr. 2022).
- The Governance Group (2021). *Bærekraft på Børs 2021*. URL: <https://www.thegovgroup.org/baerekraft-pa-bors-2021/> (sjekket 1. feb. 2022).
- TietoEVRY (2021). «Annual Report 2020». I: *Financial Reports*. URL: https://ar2020.tietoevry.com/siteassets/tietoevry2020_annual_report_full.pdf (sjekket 1. mai 2022).
- Ukko et al. (2019). «Sustainable development: Implications and definition for open sustainability». I: *Sustainable Development* 27, s. 321–336. DOI: 10.1002/sd.1904.
- United Nations Development Programme (n/a). *The SDGs in Action*. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (sjekket 1. feb. 2022).
- Veidekke (2021). «Års- og bærekraftsrapport 2020». I: *Årsrapporter*. URL: <https://mb.cision.com/Public/17348/3314587/b5ae1371995cee01.pdf> (sjekket 24. apr. 2022).
- Villazón et al. (2020). «Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach». I: *Sustainability* 12, s. 1–18. DOI: 10.3390/su12155977.
- Wong et al. (2022). «Sustainable consumption and production: Modelling product carbon footprint of beverage merchandise using a supply chain input-process-output approach». I: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29, s. 175–188. DOI: 10.1002/csr.2193.
- Węgrzyn, J. og Wojewnik-Filipkowska, A. (2022). «Stakeholder Analysis and Their Attitude towards PPP Success». I: *Sustainability* 14, s. 1–17. DOI: 10.3390/su14031570.
- Xie et al. (2022). «Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia». I: *Sustainability* 14, s. 1–16. DOI: 10.3390/su14063512.
- Yara International (2021a). «Yara Country-by-country Report 2020». I: *Annual Reports 2020*. URL: <https://www.yara.com/siteassets/investors/057-reports-and-presentations/annual-reports/2020/yara-country-by-country-report-2020-web.pdf/> (sjekket 25. feb. 2022).
- (2021b). «Yara Intergrated Report 2020». I: *Annual Reports 2020*. URL: <https://www.yara.com/siteassets/investors/057-reports-and-presentations/annual-reports/2020/yara-integrated-report-2020-web.pdf/> (sjekket 25. feb. 2022).
- (2021c). «Yara Sustainability Report 2020». I: *Annual Reports 2020*. URL: <https://www.yara.com/siteassets/investors/057-reports-and-presentations/annual-reports/2020/yara-sustainability-report-2020-web.pdf/> (sjekket 25. feb. 2022).
- Zhou et al. (2020). «Carbon risk management and corporate competitive advantages: “Differential promotion” or “cost hindrance”?» I: *Business Strategy and the Environment* 29, s. 1764–1784. DOI: 10.1002/bse.2468.
- Aarø, Jan Egill W. (2022). «Åpenhetsloven». I: *Børs og bærekraft*. PwC, Oslo, Norge. URL: <https://www.pwc.no/no/event/webinarer/boers-og-baerekraft-apenhetsloven.html>.

APPENDIKS A

VEDLEGG 1: NØKKEWORD LITTERATURSØK UTVALG

VEDLEGG 2: OVERSIKT OVER ARTIKLER UTVALG

VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

NØKKEWORD LITTERATURSØK UTVALG

<i>Nøkkelord utvalg av litteratur</i>			
<i>ID</i>	<i>Delutvalg</i>	<i>Nøkkelord</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L1</i>	Første delutvalg	Sustainability Development AND Strategic Business Management Opprinnelsesland Norge	7
<i>L2</i>	Andre delutvalg	Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project	75
<i>L3</i>	Tredje delutvalg	Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Scope 3 AND GHG-Protocol	6
<i>L4</i>	Tilleggsutvalg	ESG Valuation Kjedesøking Personlige anbefalinger fra Science- Direct og ResearchGate	14
Total			102

Tabell 1: Nøkkelord fra litteratursøket representert ved delutvalg

OVERSIKT OVER ARTIKLER FØRSTE DELUTVALG

<i>Artikler første delutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L1A1</i>	Sustainability Concepts in Nordic Business Research: A Critical Perspective	1
<i>L1A2</i>	Business models as framework for sustainable value-creation: strategic and operative leadership challenges	2
<i>L1A3</i>	Climate change as a corporate strategy issue: A discourse analysis of three climate reports from the energy sector	3
<i>L1A4</i>	Policy Hotspots for Sustainability: Changes in the EU Regulation of Sustainable Business and Finance	4
<i>L1A5</i>	Top Management, Green Innovations, and the Mediating Effect of Customer Cooperation in Green Supply Chains	5
<i>L1A6</i>	Strategic investments in catch capacity and quotas: How costly is a mismatch for a firm?	6
<i>L1A7</i>	Financing a Sustainable European Economy	7

Tabell 2: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management* med opprinnelsesland Norge

OVERSIKT OVER ARTIKLER ANDRE DELUTVALG

<i>Artikler andre delutvalg, L2A1-L2A12</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L2A1</i>	An integrated method for the assessment of social sustainability in public-works procurement	8
<i>L2A2</i>	25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says	9
<i>L2A3</i>	Integrating the green economy, circular economy and bio-economy in a strategic sustainability framework	10
<i>L2A4</i>	Towards guidelines for selection of production performance indicators to measure sustainability performance	11
<i>L2A5</i>	A Novel Approach towards Sustainability Assessment in Manufacturing and Stakeholder's Role	12
<i>L2A6</i>	A Procedure to Support Systematic Selection of Leading Indicators for Sustainability Performance Measurement of Circular Economy Initiatives	13
<i>L2A7</i>	A Trade-Off Navigation Framework as a Decision Support for Conflicting Sustainability Indicators within Circular Economy Implementation in the Manufacturing Industry	14
<i>L2A8</i>	Analysing Organisational Collaboration Practices for Sustainability	15
<i>L2A9</i>	Are They Reporting the Right Thing and Are They Doing It Right?—A Measurement Maturity Grid for Evaluation of Sustainability Reports	16
<i>L2A10</i>	Bridging Intellectual Capital, Sustainable Development and Quality of Life in Higher Education Institutions	17
<i>L2A11</i>	The management of corporate social responsibility through projects: A more economically developed country perspective	18
<i>L2A12</i>	Bringing sustainability to life: A framework to guide biodiversity indicator development for business performance management	19

Tabell 3: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project*, L2A1-L2A12

OVERSIKT OVER ARTIKLER ANDRE DELUTVALG

<i>Artikler andre delutvalg, L2A13-L2A25</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L2A13</i>	Circular economy in corporate sustainability reporting: A review of organisational approaches	20
<i>L2A14</i>	Co-design of a stakeholders' ecosystem: an assessment methodology by linking social network analysis, stakeholder theory and participatory mapping	21
<i>L2A15</i>	Corporate Social Responsibility and Crowdfunding: The Experience of the Colectual Platform in Empowering Economic and Sustainable Projects	22
<i>L2A16</i>	Disclosing the Tacit Links between Risk and Success in Organizational Development Project Portfolios	23
<i>L2A17</i>	Do sustainability practices influence financial performance? Evidence from the Nordic financial industry	24
<i>L2A18</i>	Does More Mean Better? Exploring the Relationship between Report Completeness and Environmental Sustainability	25
<i>L2A19</i>	Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses	26
<i>L2A20</i>	Eager to Develop Sustainable Business Ideas? Assessment through a New Business Plan (BP4S Model)	27
<i>L2A21</i>	Exploring Characteristics of Sustainability Stimulus Patterns of Project Managers	28
<i>L2A22</i>	How to Articulate Beyond GDP and Businesses' Social and Environmental Indicators?	29
<i>L2A23</i>	Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach	30
<i>L2A24</i>	Integrating environmental sustainability into strategic spatial planning: the importance of management	31
<i>L2A25</i>	Is Innovation a Driver of Sustainability? An Analysis from a Spanish Region	32

Tabell 4: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project*, L2A13-L2A25

OVERSIKT OVER ARTIKLER ANDRE DELUTVALG

<i>Artikler andre delutvalg, L2A26-L2A39</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L2A26</i>	Knowledge Management and Sustainable Balanced Scorecard: Practical Application to a Service SME	33
<i>L2A27</i>	Main Factors for Understanding High Impacts on CSR Dimensions in the Finance Industry	34
<i>L2A28</i>	Management Control and Business Model Innovation in the Context of a Circular Economy in the Dutch Construction Industry	35
<i>L2A29</i>	Measuring Sustainable Development Using an Extended Hellwig Method: A Case Study of Education	36
<i>L2A30</i>	Partner Strategic Capabilities for Capturing Value from Sustainability-Focused Multi-Stakeholder Partnerships	37
<i>L2A31</i>	Prioritization of Strategic Intangible Assets in Make/Buy Decisions	38
<i>L2A32</i>	Stakeholder Analysis and Their Attitude towards PPP Success	39
<i>L2A33</i>	Stakeholder Management—One of the Clues of Sustainable Project Management—As an Underestimated Factor of Project Success in Small Construction Companies	40
<i>L2A34</i>	Sustainability Assessment: Exploring the Frontiers and Paradigms of Indicator Approaches	41
<i>L2A35</i>	The Capital Budgeting of Corporate Social Responsibility	42
<i>L2A36</i>	The role of business in sustainable development and peacebuilding: Observing interaction effects	43
<i>L2A37</i>	The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies	44
<i>L2A38</i>	The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends	45
<i>L2A39</i>	Think Twice to Achieve a Sustainable Project Management: From Ecological Sustainability towards the Sustainable Project Management Cube Model	46

Tabell 5: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project*, L2A26-L2A39

OVERSIKT OVER ARTIKLER ANDRE DELUTVALG

<i>Artikler andre delutvalg, L2A40-L2A50</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L2A40</i>	Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience	47
<i>L2A41</i>	Value Creation for Sustainability in Port: Perspectives of Analysis and Future Research Directions	48
<i>L2A42</i>	FinTech, SME efficiency and national culture: Evidence from OECD countries	49
<i>L2A43</i>	To what extent do people value sustainable-resourced materials? A choice experiment with cars and mobile phones across six countries	50
<i>L2A44</i>	Exploring the influence of industry 4.0 technologies on the circular economy	51
<i>L2A45</i>	A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology	52
<i>L2A46</i>	Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia	53
<i>L2A47</i>	Analysis of the Economic Sustainability of the Supply Chain Sector by Applying the Altman Z-Score Predictor	54
<i>L2A48</i>	Big Data and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) at a Glance	55
<i>L2A49</i>	Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective	56
<i>L2A50</i>	A systematic literature review to integrate lean, agile, resilient, green and sustainable paradigms in the supply chain management	57

Tabell 6: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project*, L2A40-L2A50

OVERSIKT OVER ARTIKLER ANDRE DELUTVALG

<i>Artikler andre delutvalg, L2A51-L2A63</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L2A51</i>	Carbon risk management and corporate competitive advantages: “Differential promotion” or “cost hindrance”?	58
<i>L2A52</i>	Structural model for analysis of key performance indicators for sustainable manufacturer–supplier collaboration: A grey- decision-making trial and evaluation laboratory-based approach	59
<i>L2A53</i>	Circular Business Strategies and Quality of Life	60
<i>L2A54</i>	Circular Economy and Environmental Sustainability: A Policy Coherence Analysis of Current Italian Subsidies	61
<i>L2A55</i>	Circular Economy and Value Creation: Sustainable Finance with a Real Options Approach	62
<i>L2A56</i>	Corporate Social Responsibility in the European Banking Sector: Commitment to the 2030 Agenda and Its Relationship with Gender Diversity	63
<i>L2A57</i>	Critical Success Factors for Circular Business Model Innovation from the Perspective of the Sustainable Development Goals	64
<i>L2A58</i>	Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z	65
<i>L2A59</i>	Financial Resources for the Circular Economy: A Perspective from Businesses	66
<i>L2A60</i>	Green Supplier Selection Criteria: From a Literature Review to a Comprehensive Knowledge Base	67
<i>L2A61</i>	ICT as “Knowledge Management” for Assessing Sustainable Consumption and Production in Supply Chains	68
<i>L2A62</i>	Modern Circular Economy: Corporate Strategy, Supply Chain, and Industrial Symbiosis	69
<i>L2A63</i>	Open Innovation 4.0 as an Enhancer of Sustainable Innovation Ecosystems	70

Tabell 7: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project*, L2A51-L2A63

OVERSIKT OVER ARTIKLER ANDRE DELUTVALG

<i>Artikler andre delutvalg, L2A64-L2A75</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L2A64</i>	Political and Socioeconomic Factors That Determine the Financial Outcome of Successful Green Innovation	71
<i>L2A65</i>	Prioritising sustainable supply chain management practices by their impact on multiple interacting barriers	72
<i>L2A66</i>	Redefining the Use of Sustainable Development Goals at the Organisation and Project Levels—A Survey of Engineers	73
<i>L2A67</i>	Social Finance and Banking Research as a Driver for Sustainable Development: A Bibliometric Analysis	74
<i>L2A68</i>	Stakeholder interactions and corporate social responsibility (CSR) practices: Evidence from the Zambian copper mining sector	75
<i>L2A69</i>	Strategic Sustainability Risk Management in Product Development Companies: Key Aspects and Conceptual Approach	76
<i>L2A70</i>	Sustainable development: Implications and definition for open sustainability	77
<i>L2A71</i>	Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal	78
<i>L2A72</i>	The impact of leanness on supply chain sustainability: examining the role of sustainability control systems	79
<i>L2A73</i>	When risks need attention: adoption of green supply chain initiatives in the pharmaceutical industry	80
<i>L2A74</i>	When stakeholder pressure drives the circular economy: Measuring the mediating role of innovation capabilities	81
<i>L2A75</i>	Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations	82

Tabell 8: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Indicators AND Project*, L2A64-L2A75

OVERSIKT OVER ARTIKLER TREDJE DELUTVALG

<i>Artikler tredje delutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L3A1</i>	An innovative eco-intensity based method for assessing extended supply chain environmental sustainability	83
<i>L3A2</i>	Sustainable supply chain management and partner engagement to manage climate change information	84
<i>L3A3</i>	Corporate carbon performance data: Quo vadis?	85
<i>L3A4</i>	Development of the Circular Bioeconomy: Drivers and Indicators	86
<i>L3A5</i>	The Sustainability of Waste Management Models in Circular Economies	87
<i>L3A6</i>	The Road to Net Zero: A Case Study of Innovative Technologies and Policy Changes Used at a Medium-Sized University to Achieve C_{zero} by 2030	88

Tabell 9: Utvalg av artikler kategorisert på delutvalget tilhørende nøkkelordet *Sustainability Development AND Strategic Business Management AND Scope 3 AND GHG-protocol*

OVERSIKT OVER ARTIKLER TILLEGGSUTVALG

<i>Artikler tilleggsutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L4A1</i>	Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective	89
<i>L4A2</i>	The Relationship between Environmental Social Governance Factors and Stock Returns	90
<i>L4A3</i>	Disclosure of long-term business value: What matters?	91
<i>L4A4</i>	Integrating ESG into valuation models and investment decisions: the Value Driver Adjustment Approach	92
<i>L4A5</i>	Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey	93
<i>L4A6</i>	How ESG Issues Become Financially Material to Corporations and Their Investors	94
<i>L4A7</i>	Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?	95
<i>L4A8</i>	Corporate Stakeholders, Corporate Valuation, and ESG	96
<i>L4A9</i>	ESG 2.0: Measuring and Managing Investor Risks Beyond the Enterprise-Level	97
<i>L4A10</i>	A theoretical framework for ESG reporting to investors	98
<i>L4A11</i>	Relating financial systems to sustainability transitions: Challenges, demands and design features	99
<i>L4A12</i>	Strengthen finance in sustainability transition research	100
<i>L4A13</i>	On the concept of sustainability - Assessing the sustainability of large public infrastructure investment projects	101
<i>L4A14</i>	Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature	102

Tabell 10: Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende nøkkelordet *ESG Valuation*, *personlige anbefalinger fra ScienceDirect og ResearchGate og kjedesøk*

OVERSIKT OVER ARTIKLER TILLEGGSUTVALG

<i>Artikler tilleggsutvalg, L4A1-L4A10</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L4A1</i>	Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective	1
<i>L4A2</i>	The Relationship between Environmental Social Governance Factors and Stock Returns	2
<i>L4A3</i>	Disclosure of long-term business value: What matters?	3
<i>L4A4</i>	Integrating ESG into valuation models and investment decisions: the Value Driver Adjustment Approach	4
<i>L4A5</i>	Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey	5
<i>L4A6</i>	How ESG Issues Become Financially Material to Corporations and Their Investors	6
<i>L4A7</i>	Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?	7
<i>L4A8</i>	Corporate Stakeholders, Corporate Valuation, and ESG	8
<i>L4A9</i>	ESG 2.0: Measuring and Managing Investor Risks Beyond the Enterprise-Level	9
<i>L4A10</i>	A theoretical framework for ESG reporting to investors	10

Tabell 11: Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende nøkkelordet *ESG Valuation*

<i>Artikler tilleggsutvalg, L4A11-L4A13</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L4A11</i>	Relating financial systems to sustainability transitions: Challenges, demands and design features	1
<i>L4A12</i>	Strengthen finance in sustainability transition research	2
<i>L4A13</i>	On the concept of sustainability - Assessing the sustainability of large public infrastructure investment projects	3

Tabell 12: Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende *personlige anbefalinger fra ScienceDirect og ResearchGate*

OVERSIKT OVER ARTIKLER TILLEGGSUTVALG

<i>Artikler tilleggsutvalg, L4A14</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>L4A14</i>	Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature Funnet gjennom artikkel: L2A70	1

Tabell 13: Utvalg av artikler kategorisert på tilleggsutvalget tilhørende *kjedesøk*

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler første delutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L1A3</i>	Climate change as a corporate strategy issue: A discourse analysis of three climate reports from the energy sector (Dahl, T. og Fløttum, K. 2019)	Semantisk analyse av bærekraftsrapporteringer fra energiselskaper, ikke referert, men gjennomgått for forståelse av formuleringene i rapportene i dokumentanalysen
<i>L1A6</i>	Strategic investments in catch capacity and quotas: How costly is a mismatch for a firm? (Bertheussen, B. A., Xie, J. og Vassdal, T. 2020)	Omhandler ikke bærekraftig utvikling annet enn at kvotene regulerer fiskebestanden

Tabell 14: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i første delutvalg

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler andre delutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L2A11</i>	The management of corporate social responsibility through projects: A more economically developed country perspective (Al-Reyaysa et al. 2019)	Analyse av selskaper i De forente arabiske emirater
<i>L2A14</i>	Co-design of a stakeholders' ecosystem: an assessment methodology by linking social network analysis, stakeholder theory and participatory mapping (Corrazza, L. og Cottafava, D. 2021)	Ekstensiv matematisk analyse av hvordan interessenters krav skal vektes
<i>L2A15</i>	Corporate Social Responsibility and Crowdfunding: The Experience of the Colectual Platform in Empowering Economic and Sustainable Projects (Flórez-Parra, J. M., Martín, G. R. og Serrano, C. R. 2020)	Crowdfunding av grønt entreprenørskap
<i>L2A20</i>	Eager to Develop Sustainable Business Ideas? Assessment through a New Business Plan (BP4S Model) (Henriques, P. L., Jerónimo, H. M. og Matos, P. V. 2022)	Kun grønt entreprenørskap
<i>L2A22</i>	How to Articulate Beyond GDP and Businesses' Social and Environmental Indicators? (Malay, Olivier E. 2021)	Tar kun for seg utvalgte samfunnsmessige indikatorer og evaluerer hvordan selskap skal forholde seg til disse
<i>L2A24</i>	Integrating environmental sustainability into strategic spatial planning: the importance of management (Gustafsson, S., Hermelin, B. og Smas, L. 2019)	Integrere nasjonale og internasjonale lover i lokale myndigheter
<i>L2A27</i>	Main Factors for Understanding High Impacts on CSR Dimensions in the Finance Industry (Lopez et al. 2020)	Tar utgangspunkt i spesifikt rammeverk for evaluere hvilke faktorer som hensyntas i finansbransjen, begrenset innsikt

Tabell 15: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler andre delutvalg, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L2A29</i>	Measuring Sustainable Development Using an Extended Hellwig Method: A Case Study of Education (Roszkowska, E. og Filipowicz-Chomko, M. 2021)	Ekstensiv matematisk analyse av hvordan samfunnsmessige indikatorer kan brukes for å benchmarke bærekraftsprestasjonene til ulike land
<i>L2A30</i>	Partner Strategic Capabilities for Capturing Value from Sustainability-Focused Multi-Stakeholder Partnerships (MacDonald et al. 2019)	Omhandler ikke bærekraft, fokuserer på relasjoner mellom partnere
<i>L2A31</i>	Prioritization of Strategic Intangible Assets in Make/Buy Decisions (Battagello, F. M., Cricelli, L. og Grimaldi, M. 2019)	Evaluerer muligheten for outsourcing, begrenset innsikt angående bærekraftig utvikling
<i>L2A32</i>	Stakeholder Analysis and Their Attitude towards PPP Success (Węgrzyn, J. og Wojewnik-Filipkowska, A. 2022)	Omhandler ikke bærekraft, fokuserer på relasjoner mellom offentlig og privat sektor
<i>L2A34</i>	Sustainability Assessment: Exploring the Frontiers and Paradigms of Indicator Approaches (Ramos, Tomás B. 2019)	Argumenterer for at det er behov for nye måter å definere indikatorer, men liten innsikt i hvordan det skal gjøres
<i>L2A36</i>	The role of business in sustainable development and peacebuilding: Observing interaction effects (Miklian, Jason 2019)	Analyse av selskaper i Den demokratiske republikken Kongo, Myanmar og Dubai
<i>L2A38</i>	The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends (Abad-Segura, E., Cortés-García, F. J. og Belmonte-Ureña, L. J. 2019)	Evaluerer forskningstrender

Tabell 16: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler andre delutvalg, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L2A42</i>	FinTech, SME efficiency and national culture: Evidence from OECD countries (Abbasi et al. 2021)	Omhandler ikke bærekraft, og analyse av selskaper utenfor EU
<i>L2A46</i>	Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia (Xie et al. 2022)	Analyse av asiatiske kapitalmarkeder
<i>L2A47</i>	Analysis of the Economic Sustainability of the Supply Chain Sector by Applying the Altman Z-Score Predictor (Alcalde, R., De Armiño, C. A. og García, S. 2022)	Analyserer kun økonomisk dimensjon
<i>L2A48</i>	Big Data and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) at a Glance (Hassani et al. 2021)	Analyserer sammenhengen mellom bruk av Big Data analyse og utviklingen innenfor hver SDG
<i>L2A50</i>	A systematic literature review to integrate lean, agile, resilient, green and sustainable paradigms in the supply chain management (Sharma et al. 2021)	Evaluerer forskningstrender
<i>L2A51</i>	Carbon risk management and corporate competitive advantages: “Differential promotion” or “cost hindrance”? (Zhou et al. 2020)	Analyse av selskaper i Kina
<i>L2A52</i>	Structural model for analysis of key performance indicators for sustainable manufacturer–supplier collaboration: A grey- decision-making trial and evaluation laboratory-based approach (Govindan et al. 2021)	Analyse av selskaper i India

Tabell 17: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler andre delutvalg, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L2A59</i>	Financial Resources for the Circular Economy: A Perspective from Businesses (Aranda-Usón et al. 2019)	Analyse av hvorvidt finansielle ressurser for sirkulærøkonomi er viktig, begrenset innsikt
<i>L2A60</i>	Green Supplier Selection Criteria: From a Literature Review to a Comprehensive Knowledge Base (Konys, Agnieszka 2019)	Analyse av beslutningsgrunnlag for valg av grønne leverandører, begrenset innsikt
<i>L2A64</i>	Political and Socioeconomic Factors That Determine the Financial Outcome of Successful Green Innovation (Riehl, K., Kiesel, F. og Schiereck, D. 2022)	Fokus på politiske og sosialøkonomiske drivere for innovasjon
<i>L2A65</i>	Prioritising sustainable supply chain management practices by their impact on multiple interacting barriers (Dahooie et al. 2021)	Analyse av selskap i Iran
<i>L2A66</i>	Redefining the Use of Sustainable Development Goals at the Organisation and Project Levels—A Survey of Engineers (Mansell, P., Philbin, S. P. og Konstantinou, E. 2020)	Analyserer hvordan de individuelle bærekraftsmålene skal måles hos lokale myndigheter
<i>L2A68</i>	Stakeholder interactions and corporate social responsibility (CSR) practices: Evidence from the Zambian copper mining sector (Gleadle, P., Mantzari, E. og Phiri, O. 2019)	Analyse av selskaper i Zambia
<i>L2A70</i>	Sustainable development: Implications and definition for open sustainability (Ukko et al. 2019)	Analyserer hvorvidt "open sustainability" blir utnyttet av selskaper, begrenset innsikt

Tabell 18: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler andre delutvalg, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L2A71</i>	Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal (Esposito, P. og Dicorato, S. L. 2020)	Omhandler ikke bærekraft, fokuserer på relasjoner mellom offentlig og privat sektor
<i>L2A72</i>	The impact of leanness on supply chain sustainability: examining the role of sustainability control systems (Rupasinghe, H. D. og Wijethilake, C. 2021)	Analyse av selskaper i Sri Lanka
<i>L2A73</i>	When risks need attention: adoption of green supply chain initiatives in the pharmaceutical industry (Kumar et al. 2019)	Analyse av selskaper i India

Tabell 19: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i andre delutvalg

OVERSIKT OVER EKSKLUDERTE ARTIKLER UTVALG

<i>Ekskluderte artikler tredje delutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L3A4</i>	Development of the Circular Bioeconomy: Drivers and Indicators (Kardung et al. 2021)	Bioøkonomi på et samfunnsnivå, ikke relatert til verdikjede som var målet med delutvalget

Tabell 20: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i tredje delutvalg

<i>Ekskluderte artikler fjerde delutvalg</i>		
<i>ID</i>	<i>Artikkel</i>	<i>Grunnlag for vurdering</i>
<i>L4A1</i>	Environmental, Social and Governance Key Performance - Indicators from a Capital Market Perspective (Bassen, A. og Kovács, A. M. 2008)	Underbygger behovet for ESG-indikatorer og påpeker utfordringer knyttet til standardisering av indikatorene, men er utdatert
<i>L4A3</i>	Disclosure of long-term business value: What matters? (Hespenheide, E. og Koehler, D. 2012)	Tar utgangspunkt i ett spesifikt rammeverk og er utdatert
<i>L4A9</i>	ESG 2.0: Measuring and Managing Investor Risks Beyond the Enterprise-level (Chappe, R., Feldman, A. og Rothenberg, D. 2021)	Omhandler gap mellom kapitalmarked og realøkonomi som følge av Covid-19

Tabell 21: Utvalg av artikler ekskludert fra forskningen og grunnlag for ekskluderingen i fjerde delutvalg

APPENDIKS B

VEDLEGG 1: OVERSIKT OVER RAPPORTER UTVALG

VEDLEGG 2: INDIKATORER FRA UTVALGET

VEDLEGG 3: SAMMENLIKNING AV INDIKATORER

OVERSIKT OVER RAPPORTER UTVALG

<i>Utvalg av rapporter, D1-D10</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
D1 Norsk Hydro		
<i>D1R1</i>	Årsberetning og årsregnskap 2020	1
<i>D1R2</i>	Performance and targets	2
<i>D1R3</i>	Viability performance	3
D2 Scatec		
<i>D2R1</i>	Annual Report 2020	4
<i>D2R2</i>	Sustainability Report 2020	5
D3 Yara International		
<i>D3R1</i>	Yara Integrated Report 2020	6
<i>D3R2</i>	Yara Sustainability Report 2020	7
<i>D3R3</i>	Yara Country-by-country Report 2020	8
D4 Equinor		
<i>D4R1</i>	Årsrapport 2020	9
<i>D4R2</i>	Sustainability Report 2020	10
D5 Sparebank1 Østlandet		
<i>D5R1</i>	Årsrapport 2020	11
<i>D5R2</i>	Pilar 3 2020	12
D6 Storebrand		
<i>D6R1</i>	Storebrand ASA Årsrapport 2020	13
D7 Mowi		
<i>D7R1</i>	Mowi Integrated Annual Report 2020	14
D8 Aker Solutions		
<i>D8R1</i>	Annual Report 2020	15
<i>D8R2</i>	Sustainability Report 2020	16
D9 Gjensidige Forsikring		
<i>D9R1</i>	Integrert Årsrapport 2020	17
<i>D9R2</i>	Rapport om solvens og finansiell stilling 2020	18
D10 DNB		
<i>D10R1</i>	Årsrapport 2020	19
<i>D10R2</i>	Faktabok bærekraft 2020	20

Tabell 22: Utvalg av dokumenter kategorisert på selskap, D1-D10

OVERSIKT OVER RAPPORTER UTVALG

<i>Utvalg av rapporter, D10-D20</i>		
<i>ID</i>	<i>Tittel</i>	<i>Akkumulert antall</i>
<i>D10R3</i>	Risiko- og kapitalstyring: Redegjørelse i henhold til pilar 3 2020	21
<i>D10R4</i>	Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse	22
D11 Orkla		
<i>D11R1</i>	Annual Report 2020	23
D12 Bakkafrost		
<i>D12R1</i>	Annual Report 2020	24
<i>D12R2</i>	Sustainability Report 2020	25
<i>D12R3</i>	Bakkafrost Corporate Responsibility and Sustainability Policy Statement	26
<i>D12R4</i>	GRI Standard Content Index 2020	27
D13 Aker BP		
<i>D13R1</i>	Annual Report 2020	28
<i>D13R2</i>	Sustainability Report 2020	29
<i>D13R3</i>	Annual Statements of Reserves 2020	30
D14 Veidekke		
<i>D14R1</i>	Års- og bærekraftsrapport 2020	31
D15 TGS-NOPEC Geophysical Company		
<i>D14R1</i>	Annual Report / 2020	32
D16 Norske Skog		
<i>D16R1</i>	Annual Report 2020	33
D17 TietoEVRY		
<i>D17R1</i>	Annual Report 2020	34
D18 Sparebank1 Nord-Norge		
<i>D18R1</i>	Årsrapport 2020	35
D19 Grieg Seafood		
<i>D19R1</i>	Annual Report 2020	36
D20 Subsea 7		
<i>D20R1</i>	Annual Report 2020	37
<i>D20R2</i>	Sustainability Report 2020	38

Tabell 23: Utvalg av dokumenter kategorisert på selskap, D10-D20

INDIKATORER FRA UTVALGET

NORSK HYDRO

<i>Bærekraftsindikatorer - D1 Norsk Hydro</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D1E1</i>	Biodiversitet: Rehabiliterer industriområder	I rute	Positiv utvikling
<i>D1E2</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall tonn CO2-ekvivalenter	9%	30%
<i>D1E3</i>	Sirkularitet: Antall tonn resirkulert materiale	16 000	140 000
<i>D1E4</i>	Sirkularitet: Avfallshåndtering	Metode utviklet og testet	Håndtere avfall
Samfunnsmessige forhold			
<i>D1S1</i>	Sikkerhet: TRI-rate	2.7	0
<i>D1S2</i>	Samfunnsansvar: Kompetanseøkning	100 000 personer	500 000 personer
Styringsmessige forhold			
<i>D1G1</i>	Opplæring og oppfølging: Forretningsetikk integritetskulturindeks	76%	Positiv utvikling
<i>D1G2</i>	Lønnsomhet: Kapitalavkastning	3.7%	10%
<i>D1G3</i>	Lønnsomhet: Fri kontantstrøm	7.7mrd NOK	Positiv utvikling
<i>D1G4</i>	Soliditet: Kontantstrøm ÷ netto gjeld	39%	40%
<i>D1G5</i>	Økt effektivitet: Reduksjon av kostnader	4.2mrd NOK	8.5mrd NOK
<i>D1G6</i>	Økt effektivitet: Reduksjon av bundet kapital	2.4mrd NOK	Optimere driftskapital

Tabell 24: Bærekraftsindikatorer for Norsk Hydro, informasjon fra Norsk Hydro (2021a, b, c)

INDIKATORER FRA UTVALGET

SCATEC

<i>Bærekraftsindikatorer - D2 Scatec</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D2E1</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall tonn CO2-ekvivalenter	1.6	1.4
Samfunnsmessige forhold			
<i>D2S1</i>	Sikkerhet: TRI-rate	1.1	<3.5
Styringsmessige forhold			
<i>D2G1</i>	Opplæring og oppfølging: Miljømessige og sosiale vurderinger av alle prosjekter	100%	100%
<i>D2G2</i>	Opplæring og oppfølging: Miljømessige og sosiale handlingsplaner av alle prosjekter	100%	100%
<i>D2G3</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling menneskerettigheter	71%	100%
<i>D2G4</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling anti-korrupsjon	100%	100%
<i>D2G5</i>	Lønnsomhet: Driftsresultat	690 MNOK	–

Tabell 25: Bærekraftsindikatorer for Scatec, informasjon fra Scatec (2021a, b)

INDIKATORER FRA UTVALGET

YARA INTERNATIONAL

<i>Bærekraftsindikatorer - D3 Yara International</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D3E1</i>	Energi: Redusert forbruk	2%	–
<i>D3E2</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall tonn CO2-ekvivalenter	800.000	–
<i>D3E3</i>	Andre miljøforhold: Bruk av kritiske vannressurser	2%	–
Samfunnsmessige forhold			
<i>D3S1</i>	Sikkerhet: TRI-rate	1.3	–
<i>D3S2</i>	Medarbeidertilfredshet: Engasjementsscore	79%	76%
<i>D3S3</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	20%	–
Styringsmessige forhold			
<i>D3G1</i>	Lønnsomhet: Kapitalavkastning	8.0%	–
<i>D3G2</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling forretningsetikk	93%	–

Tabell 26: Bærekraftsindikatorer for Yara International, informasjon fra Yara International (2021a, b, c)

INDIKATORER FRA UTVALGET

EQUINOR

<i>Bærekraftsindikatorer - D4 Equinor</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D4E1</i>	Redusert klimagassutslipp: Oppstrøms CO2-utslipp (kg/fat)	8.0	8.0
<i>D4E2</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall tonn Scope 1- og 2-utslipp (2030)	13.5%	40%
<i>D4E3</i>	Innovasjon: Andel lavkarbon og energieffektivisering	32%	25%
<i>D4E4</i>	Andre miljøforhold: Skadelige utslipp	11	9
Samfunnsmessige forhold			
<i>D4S1</i>	Sikkerhet: TRI-rate	2.3	2.2
<i>D4S2</i>	Samfunnsansvar: Andel innkjøp lokalt	89%	–
<i>D4S3</i>	Kompetanseutvikling: Antall timer per ansatt	17.4	–
Styringsmessige forhold			
<i>D4G1</i>	Lønnsomhet: Kontantstrøm fra drift etter skatt (USD mrd)	10.9	–
<i>D4G2</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling anti-korrupsjon	87%	95%
<i>D4G3</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling menneskerettigheter	85%	–

Tabell 27: Bærekraftsindikatorer for Equinor, informasjon fra Equinor (2021a, b)

INDIKATORER FRA UTVALGET

SPAREBANK1 ØSTLANDET

<i>Bærekraftsindikatorer - D5 Sparebank1 Østlandet</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D5E1</i>	Innovasjon: Volumvekst på grønne billån	40%	50%
<i>D5E2</i>	Innovasjon: Volumvekst på grønne boliglån	26 MNOK	50 MNOK
Samfunnsmessige forhold			
<i>D5S1</i>	Samfunnsansvar: Øke volum av ESG-fond	79%	Positiv utvikling
Styringsmessige forhold			
<i>D5G1</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling etiske retningslinjer	97%	92%
<i>D5G2</i>	Opplæring og oppfølging: Antall kredittsaker med habilitetsbrudd	0	0
<i>D5G3</i>	Kundetilfredshet: Rangering med hensyn til bærekraft	Nr.1	Nr.1
<i>D5G4</i>	Lønnsomhet: Egenkapitalavkastning	10.1%	11.0%
<i>D5G5</i>	Lønnsomhet: Utbytteandel	50%	50%
<i>D5G6</i>	Soliditet: Kjernekapitaldekning	17.8%	15.1%

Tabell 28: Bærekraftsindikatorer for Sparebank1 Østlandet, informasjon fra Sparebank1 Østlandet (2021a, b)

INDIKATORER FRA UTVALGET

STOREBRAND

<i>Bærekraftsindikatorer - D6 Storebrand</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D6E1</i>	Karbonavtrykk investeringer: Aksjer - tonn CO2 ÷ Salgsinntekter	12	18
<i>D6E2</i>	Karbonavtrykk investeringer: Obligasjoner - tonn CO2 ÷ Salgsinntekter	9	16
<i>D6E3</i>	Karbonavtrykk investeringer: Eiendom - tonn CO2/m2 (2025)	7.9	6.5
<i>D6E4</i>	Karbonavtrykk investeringer: Eksposering mot høy-utslippssektorer	8%	Positiv utvikling
Samfunnmessige forhold			
<i>D6S1</i>	Samfunnsansvar: Investeringer i bærekraftsløsninger	9.6% AUM	15% AUM
<i>D6S2</i>	Samfunnsansvar: Andel selskapsdialoger om ESG	12%	Positiv utvikling
<i>D6S3</i>	Medarbeidertilfredshet: Engasjementsscore	8.3	>8.0
<i>D6S4</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger (2025)	39%	50%
Styringsmessige forhold			
<i>D6G1</i>	Lønnsomhet: Egenkapitalavkastning	8.6%	10.0%
<i>D6G2</i>	Lønnsomhet: Utbytteandel	65%	>50%
<i>D6G3</i>	Soliditet: Solvensmargin	178%	>150%

Tabell 29: Bærekraftsindikatorer for Storebrand, informasjon fra Storebrand (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

MOWI

<i>Bærekraftsindikatorer - D7 Mowi</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D7E1</i>	Klimavennlig produksjon: Andel sertifiserte anlegg	100%	100%
<i>D7E2</i>	Biodiversitet: Eliminere antall rømminger	146.873	Positiv utvikling mot null
<i>D7E3</i>	Dyrevelferd: Dødsrate (2022)	1.5%	0.5%
<i>D7E4</i>	Sirkularitet: Redusere, gjenbruke og resirkulere plast (2025)	17.700 tonn	100%
Samfunnsmessige forhold			
<i>D7S1</i>	Sikkerhet: LTI-rate	2.7	Positiv utvikling
<i>D7S2</i>	Medarbeidertilfredshet: Sykefravær	5.1%	<4.0%
<i>D7S3</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger (2025)	25.4%	30%
Styringsmessige forhold			
<i>D7G1</i>	Lønnsomhet: Kapitalavkastning	8.3%	>12%
<i>D7G2</i>	Soliditet: Netto gjeld	1.458 MEUR	1.400 MEUR
<i>D7G3</i>	Opplæring og oppfølging: Antall varsler	13	Positiv utvikling

Tabell 30: Bærekraftsindikatorer for Mowi, informasjon fra Mowi (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

AKER SOLUTIONS

<i>Bærekraftsindikatorer - D8 Aker Solutions</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D8E1</i>	Redusert klimagassutslipp: Tonn CO2 ÷ mill. arbeidstimer	568	750
<i>D8E2</i>	Andre miljøforhold: Skadelige utslipp	0	0
<i>D8E3</i>	Sirkularitet: Avfallshåndtering	Oppnådd	Lokale mål per driftslokasjon
Samfunnsmessige forhold			
<i>D8S1</i>	Sikkerhet: Antall dager uten skader	305	>315
<i>D8S2</i>	Sikkerhet: TRI-rate	1.26	<1.10
<i>D8S3</i>	Medarbeidertilfredshet: Sykefravær	3.02%	<2.60%
Styringsmessige forhold			
<i>D8G1</i>	Lønnsomhet: Driftsmargin	5.2%	–
<i>D8G2</i>	Soliditet: Egenkapitalandel	29,5%	–
<i>D8G3</i>	Lønnsomhet: Kontantstrøm fra drift	501 MNOK	–

Tabell 31: Bærekraftsindikatorer for Aker Solutions, informasjon fra Aker Solutions (2021a, b)

INDIKATORER FRA UTVALGET

GJENSIDIGE FORSIKRING

<i>Bærekraftsindikatorer - D9 Gjensidige Forsikring</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D9E1</i>	Energi: Redusert energiforbruk (MWh)	9.039	Positiv utvikling
<i>D9E2</i>	Redusert klimagassutslipp: Tonn CO ₂ , scope 1 og 2	1.860	Positiv utvikling
<i>D9E3</i>	Redusert klimagassutslipp: Tonn CO ₂ , scope 3	31.689	Positiv utvikling
<i>D9E4</i>	Karbonavtrykk investeringer: Aksjer - tonn CO ₂ ÷ Salgsinntekter	11.1	17.8
Samfunnsmessige forhold			
<i>D9S1</i>	Medarbeidertilfredshet: Engasjementsscore	8.5	Positiv utvikling
<i>D9S2</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	39%	–
<i>D9S3</i>	Kompetanseutvikling: Antall kursdager alle ansatte	7.433	–
Styringsmessige forhold			
<i>D9G1</i>	Lønnsomhet: Finansavkastning	2.2%	–
<i>D9G2</i>	Lønnsomhet: Egenkapitalavkastning	19.2%	>20%
<i>D9G3</i>	Økt effektivitet: Digitale kunder	80%	Positiv utvikling
<i>D9G4</i>	Økt effektivitet: Automatiserte skadeoppgjør (2022)	17%	64%

Tabell 32: Bærekraftsindikatorer for Gjensidige Forsikring, informasjon fra Gjensidige Forsikring (2021a, b)

INDIKATORER FRA UTVALGET

DNB

<i>Bærekraftsindikatorer - D10 DNB</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D10E1</i>	Innovasjon: Direkte utlån til fornybar energi og infrastruktur (2025)	140 mrd NOK	450 mrd NOK
<i>D10E2</i>	Innovasjon: Direkte utlån til grønn eiendom (2025)	15 mrd NOK	130 mrd NOK
<i>D10E3</i>	Karbonavtrykk investeringer: Øke eksponering mot ESG-fond (2025)	18.4 mrd NOK	50.0 mrd NOK
Samfunnsmessige forhold			
<i>D10S1</i>	Samfunnsansvar: Hjelpe oppstartsbedrifter, antall henvendelser	4.879	5.000
<i>D10S2</i>	Samfunnsansvar: IT-sikkerhet, dager med driftsproblemer	17	Positiv utvikling
<i>D10S3</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	39,5%	40.0%
Styringsmessige forhold			
<i>D10G1</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling anti-korrupsjon	98.8%	–
<i>D10G2</i>	Kundetilfredshet: Kundetilfredshetsindeks (KTI)	73.6	75.0
<i>D10G3</i>	Lønnsomhet: Egenkapitalavkastning	8.4%	>12%
<i>D10G4</i>	Lønnsomhet: Utbytteandel	75%	50%
<i>D10G5</i>	Soliditet: Kjernekapitaldekning	18.7%	>17.1%

Tabell 33: Bærekraftsindikatorer for DNB, informasjon fra DNB (2021a, b, c, d)

INDIKATORER FRA UTVALGET

ORKLA

<i>Bærekraftsindikatorer - D11 Orkla</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D11E1</i>	Redusert klimagassutslipp: % reduksjon fra 2014	62%	63%
<i>D11E2</i>	Energi: Øke andel fornybar energi (2025)	47%	>60%
<i>D11E3</i>	Sirkularitet: Resirkulerbar emballasje	95%	–
<i>D11E4</i>	Klimavennlig produksjon: Overgang til sertifiserte råvarer hhv. kakao, palmeolje og fisk	84, 94 og 66%	–
Samfunnsmessige forhold			
<i>D11S1</i>	Samfunnsansvar: Sunnere produkter, reduksjon av sukker og salt	9.0 og 6.5%	–
<i>D11S2</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	38%	–
Styringsmessige forhold			
<i>D11G1</i>	Lønnsomhet: Organisk vekst	1.6%	Markedsvekst eller bedre
<i>D11G2</i>	Lønnsomhet: Driftsmargin	11.7%	Forbedring på 1.5%-poeng fra 2018 til 2021
<i>D11G3</i>	Økt effektivitet: Reduksjon av kapitalbinding	–	Forbedring på 3%-poeng fra 2018 til 2021

Tabell 34: Bærekraftsindikatorer for Orkla, informasjon fra Orkla (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

BAKKAFROST

<i>Bærekraftsindikatorer - D12 Bakkafrost</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D12E1</i>	Biodiversitet: Antall lakselus	0.45	–
<i>D12E2</i>	Dyrevelferd: Dødsrate	10.29%	–
<i>D12E3</i>	Andre miljøforhold: Optimalisere fordeling	I rute	Positiv utvikling
Samfunnsmessige forhold			
<i>D12S1</i>	Sikkerhet: LTI-rate	9.63	–
<i>D12S2</i>	Samfunnsansvar: Finansielt bidrag lokalsamfunn	10 MDKK	10 MDKK
Styringsmessige forhold			
<i>D12G1</i>	Kundetilfredshet: Net promoter score (NPS)	8.9	9.0
<i>D12G2</i>	Lønnsomhet: Driftsresultat	621 MDKK	–
<i>D12G3</i>	Soliditet: Egenkapitalandel	66%	–

Tabell 35: Bærekraftsindikatorer for Bakkafrost, informasjon fra Bakkafrost (2021a, b, c, d)

INDIKATORER FRA UTVALGET

AKER BP

<i>Bærekraftsindikatorer - D13 Aker BP</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D13E1</i>	Redusert klimagassutslipp: CO2-utslipp (kg/fat)	6.7	8.0
Samfunnmessige forhold			
<i>D13S1</i>	Sikkerhet: SIF-rate	0.46	0.50
Styringsmessige forhold			
<i>D13G1</i>	Lønnsomhet: Aksjeavkastning	-1.5%	5.0%
<i>D13G2</i>	Økt effektivitet: Økning av produserte fat per dag	210.7	207.9
<i>D13G3</i>	Økt effektivitet: Reduksjon av produksjonskostnader per fat	7.9	8.0

Tabell 36: Bærekraftsindikatorer for Aker BP, informasjon fra Aker BP (2021a, b, c)

INDIKATORER FRA UTVALGET

VEIDEKKE

<i>Bærekraftsindikatorer - D14 Veidekke</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D14E1</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall tonn CO2-ekvivalenter (2030)	97.367	50% reduksjon
<i>D14E2</i>	Energi: Økt andel fornybar energi	31%	Positiv utvikling
<i>D14E3</i>	Sirkularitet: Andel gjenbruk i asfaltproduksjon (2021)	5.7%	40%
Samfunnsmessige forhold			
<i>D14S1</i>	Sikkerhet: Antall alvorlige skader	3	0
<i>D14S2</i>	Sikkerhet: Antall skader	315	20% reduksjon
<i>D14S3</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	10.9%	Positiv utvikling
Styringsmessige forhold			
<i>D14G1</i>	Lønnsomhet: Resultatmargin	3.0%	>4.0%
<i>D14G2</i>	Lønnsomhet: Utbytteandel	100%	>50%
<i>D14G3</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling forretningsetikk, antall kurs	258	Positiv utvikling

Tabell 37: Bærekraftsindikatorer for Veidekke, informasjon fra Veidekke (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

TGS-NOPEC GEOPHYSICAL COMPANY

<i>Bærekraftsindikatorer - D15 TGS-NOPEC Geophysical Company</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D15E1</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall tonn CO2-ekvivalenter (2030)	180.000	Scope 1 og 2 nøytral
Samfunnsmessige forhold			
<i>D15S1</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	29%	35%
<i>D15S2</i>	Sikkerhet: LTI-rate	0	0
<i>D15S3</i>	Medarbeidertilfredshet: Sykefravær	0.67%	–
Styringsmessige forhold			
<i>D15G1</i>	Lønnsomhet: Kapitalavkastning	-23%	–
<i>D15G2</i>	Soliditet: Egenkapitalandel	63%	–

Tabell 38: Bærekraftsindikatorer for TGS-NOPEC Geophysical Company, informasjon fra TGS (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

NORSKE SKOG

<i>Bærekraftsindikatorer - D16 Norske Skog</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D16E1</i>	Redusert klimagassutslipp: Antall kg CO2 per tonn papir	480	–
<i>D16E2</i>	Innovasjon: Nye grønne forretningsområder (2030)	–	50% av salgsinntekter
<i>D16E3</i>	Klimavennlig produksjon: Andel sertifisert fiber	89%	Positiv utvikling
<i>D16E4</i>	Energi: Økt andel fornybar energi	85%	Positiv utvikling
Samfunnsmessige forhold			
<i>D16S1</i>	Sikkerhet: LTI-rate	0.8	0
<i>D16S2</i>	Medarbeidertilfredshet: Sykefravær	4.2%	–
<i>D16S3</i>	Mangfold: Kvinner i ledende stillinger	12%	Positiv utvikling
Styringsmessige forhold			
<i>D16G1</i>	Lønnsomhet: Driftsmargin	7.7%	>10%
<i>D16G2</i>	Soliditet: Netto gjeld ÷ driftsresultat	1.0	<2.0

Tabell 39: Bærekraftsindikatorer for Norske Skog, informasjon fra Norske Skog (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

TietoEVRY

<i>Bærekraftsindikatorer - D17 TietoEVRY</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D17E1</i>	Redusert klimagassutslipp: % reduksjon fra 2020 (2023)	–	80%
<i>D17E2</i>	Energi: Andel fornybar energi i datasentre (2023)	–	100%
<i>D17E3</i>	Sirkularitet: Andel gjenbruk og resirkulering av hardware (2023)	–	100%
Samfunnsmessige forhold			
<i>D17S1</i>	Samfunnsansvar: Antall IT-sikkerhetsbrudd	0	0
<i>D17S2</i>	Mangfold: Andel kvinnelige ansatte (2026)	29%	40%
<i>D17S3</i>	Medarbeidertilfredshet: Engasjementsscore	76	>75
Styringsmessige forhold			
<i>D17G1</i>	Lønnsomhet: Organisk vekst (2023)	-2.2%	5%
<i>D17G2</i>	Lønnsomhet: Driftsmargin (2023)	5.3%	15%
<i>D17G3</i>	Soliditet: Netto gjeld ÷ driftsresultat	2.5	<2.0
<i>D17G4</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling forretningsetikk	91%	90%
<i>D17G5</i>	Opplæring og oppfølging: Bekreftelse på mottak av varsler innen fire dager	100%	100%
<i>D17G6</i>	Opplæring og oppfølging: Leverandørbekreftelse på Code of Conduct	100%	100%

Tabell 40: Bærekraftsindikatorer for TietoEVRY, informasjon fra TietoEVRY (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

SPAREBANK1 NORD-NORGE

<i>Bærekraftsindikatorer - D18 Sparebank1 Nord-Norge</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D18E1</i>	Innovasjon: Direkte utlån til grønne prosjekter	720 MNOK	–
<i>D18E2</i>	Innovasjon: Volumvekst på grønne boliglån	78 MNOK	–
<i>D18E3</i>	Redusert klimagassutslipp: % reduksjon fra 2016	54%	–
Samfunnmessige forhold			
<i>D18S1</i>	Samfunnsansvar: Øke volum av ESG-fond gjennom ESG-merking	–	–
<i>D18S2</i>	Samfunnsansvar: Utlån til lokalt næringsliv i Nord-Norge	–	–
Styringsmessige forhold			
<i>D18G1</i>	Lønnsomhet: Egenkapitalavkastning	12.6%	>12%
<i>D18G2</i>	Soliditet: Kjernekapitaldekning	17.5%	>14.9%
<i>D18G3</i>	Lønnsomhet: Utbytteandel	49.4%	>50%
<i>D18G4</i>	Lønnsomhet: Kostnadsprosent	41.8%	<40%
<i>D18G5</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling bærekraft og klimarisiko	75%	–

Tabell 41: Bærekraftsindikatorer for Sparebank1 Nord-Norge, informasjon fra Sparebank1 Nord-Norge (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

GRIEG SEAFOOD

<i>Bærekraftsindikatorer - D19 Grieg Seafood</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D19E1</i>	Klimavennlig produksjon: Andel sertifisert anlegg (2023)	70%	100%
<i>D19E2</i>	Biodiversitet: Eliminere antall rømminger	0	0
<i>D19E3</i>	Dyrevelferd: Dødsrate (2022)	10%	7%
<i>D19E4</i>	Redusert klimagassutslipp: % reduksjon fra 2018 (2030)	–	35%
Samfunnsmessige forhold			
<i>D19S1</i>	Samfunnsansvar: Bruk av antibiotika	–	0
<i>D19S2</i>	Sikkerhet: LTI-rate	24	Positiv utvikling
<i>D19S3</i>	Medarbeidertilfredshet: Sykefravær	4.9%	<4.5%
Styringsmessige forhold			
<i>D19G1</i>	Lønnsomhet: Kapitalavkastning	3.3%	12%
<i>D19G2</i>	Økt effektivitet: Økning av tonn slaktevolum (2021)	71.142	80.000
<i>D19G3</i>	Økt effektivitet: Reduksjon av produksjonskostnader per kg	42 NOK	40 NOK

Tabell 42: Bærekraftsindikatorer for Grieg Seafood, informasjon fra Grieg Seafood (2021)

INDIKATORER FRA UTVALGET

SUBSEA 7

<i>Bærekraftsindikatorer - D20 Subsea 7</i>			
<i>ID</i>	<i>KPI</i>	<i>Absolutt verdi</i>	<i>Referanseverdi</i>
Miljømessige forhold			
<i>D20E1</i>	Energi: GWh kapasitet i gjennomførte fornybare prosjekter	6.0	Positiv utvikling
<i>D20E2</i>	Redusert klimagassutslipp: Tonn CO2-utslipp fra opererte skip	410.446	Positiv utvikling
<i>D20E3</i>	Sirkularitet: Andel resirkulert avfall	76%	Positiv utvikling
<i>D20E4</i>	Andre miljøforhold: Skadelige utslipp, liter per 200.000 timer	36	Positiv utvikling
Samfunnsmessige forhold			
<i>D20S1</i>	Sikkerhet: LTI-rate	0.07	Positiv utvikling
<i>D20S2</i>	Samfunnsansvar: Antall leverandører screenet for arbeidsforhold og menneskerettigheter	6.660	Positiv utvikling
<i>D20S3</i>	Mangfold: Andel kvinner i ledende stillinger	25%	Positiv utvikling
Styringsmessige forhold			
<i>D20G1</i>	Opplæring og oppfølging: Kompetanseutvikling forretningsetikk, antall gjennomførte kurs	5.153	Positiv utvikling
<i>D20G2</i>	Lønnsomhet: Driftsresultat	337 MUSD	–
<i>D20G3</i>	Lønnsomhet: Utbytte	10 MUSD	–

Tabell 43: Bærekraftsindikatorer for Subsea 7, informasjon fra Subsea 7 (2021a, b)

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Utvalg ved selskapenes bransjer</i>			
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>NACE</i>	<i>Bransje</i>
<i>D1</i>	Norsk Hydro	24.421	Produksjon av primæraluminium
<i>D2</i>	Scatec	35.119	Produksjon av elektrisitet
<i>D3</i>	Yara International	20.150	Produksjon av gjødsel, nitrogenforbindelser og vekstjord
<i>D4</i>	Equinor	06.100	Utvinning av råolje
<i>D5</i>	Sparebank1 Østlandet	64.190	Bankvirksomhet
<i>D6</i>	Storebrand	64.201	Finansielle holdingselskaper
<i>D7</i>	Mowi	03.211 03.222 10.209	Kystbasert fiskeoppdrett Ferskvannsbasert fiskeoppdrett Slakting, bearbeiding og konservering av fisk
<i>D8</i>	Aker Solutions	09.109 28.130 30.113	Tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass Produksjon av pumper og kompressorer Bygging av oljeplattformer og moduler
<i>D9</i>	Gjensidige Forsikring	65.120	Skadeforsikring
<i>D10</i>	DNB	64.190	Bankvirksomhet
<i>D11</i>	Orkla	10.850	Produksjon av ferdigmat
<i>D12</i>	Bakkafrost	03.211	Kystbasert fiskeoppdrett
<i>D13</i>	Aker BP	06.100	Utvinning av råolje
<i>D14</i>	Veidekke	41.200	Oppføring av bygninger
<i>D15</i>	TGS-NOPEC Geophysical Company	71.129	Teknisk konsulentvirksomhet
<i>D16</i>	Norske Skog	17.120	Produksjon av papir og papp
<i>D17</i>	TietoEVRY	62.030 62.020	Forvaltning og drift av IT-systemer IT-konsulentvirksomhet
<i>D18</i>	Sparebank1 Nord-Norge	64.190	Bankvirksomhet
<i>D19</i>	Grieg Seafood	03.211	Kystbasert fiskeoppdrett
<i>D20</i>	Subsea 7	09.109	Tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass

Tabell 44: Utvalg av selskaper representert ved NACE-kode og næring

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på miljømessige forhold</i>		
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Indikator</i>
<i>D1</i>	Norsk Hydro	Redusert klimagassutslipp Biodiversitet Sirkularitet
<i>D2</i>	Scatec	Redusert klimagassutslipp
<i>D3</i>	Yara International	Redusert klimagassutslipp Energi Andre miljøforhold
<i>D4</i>	Equinor	Redusert klimagassutslipp Andre miljøforhold Innovasjon
<i>D5</i>	Sparebank1 Østlandet	Innovasjon
<i>D6</i>	Storebrand	Karbonavtrykk investeringer
<i>D7</i>	Mowi	Biodiversitet Dyrevelferd Sirkularitet Klimavennlig produksjon
<i>D8</i>	Aker Solutions	Redusert klimagassutslipp Andre miljøforhold Sirkularitet
<i>D9</i>	Gjensidige Forsikring	Redusert klimagassutslipp Energi Karbonavtrykk investeringer
<i>D10</i>	DNB	Innovasjon Karbonavtrykk investeringer

Tabell 45: Utvalg av indikatorer på miljømessige forhold kategorisert på selskap

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på miljømessige forhold, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Indikator</i>
<i>D11</i>	Orkla	Redusert klimagassutslipp Energi Sirkularitet Klimavennlig produksjon
<i>D12</i>	Bakkafrost	Biodiversitet Dyrevelferd Andre miljøforhold
<i>D13</i>	Aker BP	Redusert klimagassutslipp
<i>D14</i>	Veidekke	Redusert klimagassutslipp Energi Sirkularitet
<i>D15</i>	TGS-NOPEC Geophysical Company	Redusert klimagassutslipp
<i>D16</i>	Norske Skog	Redusert klimagassutslipp Energi Innovasjon Klimavennlig produksjon
<i>D17</i>	TietoEVRY	Redusert klimagassutslipp Energi Sirkularitet
<i>D18</i>	Sparebank1 Nord-Norge	Redusert klimagassutslipp Innovasjon
<i>D19</i>	Grieg Seafood	Redusert klimagassutslipp Biodiversitet Dyrevelferd Klimavennlig produksjon
<i>D20</i>	Subsea 7	Redusert klimagassutslipp Energi Andre miljøforhold Sirkularitet

Tabell 46: Utvalg av indikatorer på miljømessige forhold kategorisert på selskap

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på samfunnsmessige forhold</i>		
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Indikator</i>
<i>D1</i>	Norsk Hydro	Sikkerhet Samfunnsansvar
<i>D2</i>	Scatec	Sikkerhet
<i>D3</i>	Yara International	Medarbeidertilfredshet Sikkerhet Mangfold
<i>D4</i>	Equinor	Kompetanseutvikling Sikkerhet Samfunnsansvar
<i>D5</i>	Sparebank1 Østlandet	Samfunnsansvar
<i>D6</i>	Storebrand	Medarbeidertilfredshet Samfunnsansvar Mangfold
<i>D7</i>	Mowi	Medarbeidertilfredshet Sikkerhet Mangfold
<i>D8</i>	Aker Solutions	Medarbeidertilfredshet Sikkerhet
<i>D9</i>	Gjensidige Forsikring	Kompetanseutvikling Medarbeidertilfredshet Mangfold
<i>D10</i>	DNB	Samfunnsansvar Mangfold

Tabell 47: Utvalg av indikatorer på samfunnsmessige forhold kategorisert på selskap

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på samfunnsmessige forhold, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Indikator</i>
<i>D11</i>	Orkla	Samfunnsansvar Mangfold
<i>D12</i>	Bakkafrost	Sikkerhet Samfunnsansvar
<i>D13</i>	Aker BP	Sikkerhet
<i>D14</i>	Veidekke	Sikkerhet Mangfold
<i>D15</i>	TGS-NOPEC Geophysical Company	Medarbeidertilfredshet Sikkerhet Mangfold
<i>D16</i>	Norske Skog	Medarbeidertilfredshet Sikkerhet Mangfold
<i>D17</i>	TietoEVRY	Medarbeidertilfredshet Samfunnsansvar Mangfold
<i>D18</i>	Sparebank1 Nord-Norge	Samfunnsansvar
<i>D19</i>	Grieg Seafood	Medarbeidertilfredshet Sikkerhet Samfunnsansvar
<i>D20</i>	Subsea 7	Sikkerhet Samfunnsansvar Mangfold

Tabell 48: Utvalg av indikatorer på samfunnsmessige forhold kategorisert på selskap

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på styringsmessige forhold</i>		
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Indikator</i>
<i>D1</i>	Norsk Hydro	Opplæring og oppfølging Økt effektivitet Lønnsomhet Soliditet
<i>D2</i>	Scatec	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet
<i>D3</i>	Yara International	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet
<i>D4</i>	Equinor	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet
<i>D5</i>	Sparebank1 Østlandet	Opplæring og oppfølging Kundetilfredshet Lønnsomhet Soliditet
<i>D6</i>	Storebrand	Lønnsomhet Soliditet
<i>D7</i>	Mowi	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet Soliditet
<i>D8</i>	Aker Solutions	Lønnsomhet Soliditet
<i>D9</i>	Gjensidige Forsikring	Økt effektivitet Lønnsomhet
<i>D10</i>	DNB	Opplæring og oppfølging Kundetilfredshet Lønnsomhet Soliditet

Tabell 49: Utvalg av indikatorer på styringsmessige forhold kategorisert på selskap

SAMMENLIKNING AV UTVALGET

<i>Generalisering av selskapenes indikatorer på styringsmessige forhold, forts.</i>		
<i>ID</i>	<i>Selskapsnavn</i>	<i>Indikator</i>
<i>D11</i>	Orkla	Økt effektivitet Lønnsomhet
<i>D12</i>	Bakkafrost	Kundetilfredshet Lønnsomhet Soliditet
<i>D13</i>	Aker BP	Økt effektivitet Lønnsomhet
<i>D14</i>	Veidekke	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet
<i>D15</i>	TGS-NOPEC Geophysical Company	Lønnsomhet Soliditet
<i>D16</i>	Norske Skog	Lønnsomhet Soliditet
<i>D17</i>	TietoEVRY	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet Soliditet
<i>D18</i>	Sparebank1 Nord-Norge	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet Soliditet
<i>D19</i>	Grieg Seafood	Økt effektivitet Lønnsomhet
<i>D20</i>	Subsea 7	Opplæring og oppfølging Lønnsomhet

Tabell 50: Utvalg av indikatorer på styringsmessige forhold kategorisert på selskap

APPENDIKS C

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

VEDLEGG 2: INFORMASJONSBREV

INTERVJUGUIDE

Intervjuguide

Måling av bærekraft

Forskningsprosjektet omhandler følgende problemstillinger:

Hvordan kan investorer utnytte KPIer i deres investeringsanalyse for å vurdere den bærekraftige utviklingen til et selskap? Hvordan kan selskaper utnytte KPIer for å oppnå økt bærekraftig utvikling?

Introduksjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv og bakgrunnen din? Utdanning?
2. I selskapet du jobber nå, hva er din stilling og dine ansvarsområder?

Definisjon av bærekraft og bærekraftig utvikling

1. Hvordan definerer du bærekraft og bærekraftig utvikling?
2. Hva er det viktigste i din rolle/stilling når du skal vurdere bærekraft og bærekraftig utvikling?
3. I hvilken grad vurderer du bærekraft for dine investeringer, og hva er typiske kvaliteter ved selskapene du investerer i?
(Investorer og finansanalytikere)
4. I hvilken grad har vurdering av bærekraft betydning for dine investeringer/investeringsvurderinger? Hva gjør at du tenker slik?
(Investorer og finansanalytikere)

KPIer for bærekraftig utvikling

5. Hvilke mål/KPIer vurderer du i hovedsak for å evaluere bærekraft og bærekraftig utvikling?
(Investorer og finansanalytikere kan svare ifht. vurderinger av et selskap for en potensiell investering, andre kan svare ifht. sitt eget/kunden sitt selskap)
 - a. Hvorfor ser du på disse KPIene?
 - b. Hvilke KPIer vurderer du som de mest sentrale innenfor henholdsvis økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft?

Strategi for bærekraftig utvikling

6. Hvordan jobber dere i ditt selskap/du i din rolle/stilling for å sikre implementering av tiltak for bærekraftig utvikling?
 - a. Hvordan opplever du at bedriftene du analyserer jobber med dette?
(Dette spørsmålet gjelder ikke de som kun jobber internt)
 - b. Hvordan opplever du at din bedrift/bedriftene du analyserer vurderer bærekrafts-KPIer opp mot rene økonomiske KPIer? Hva tenker du om denne balansen?
 - c. Hvordan vil du beskrive dagens utfordringer med å måle/vurdere bærekraft?
 - d. Det er sentralt å få bærekraftsrapporteringer som representerer et totalbilde av bedrifters påvirkning og bærekraftige utvikling, som da inkluderer hele deres verdikjede. I en ideell verden, hva tenker du vil være sentrale målinger å ha tilgang på, for å vurdere helhetsaspektet av påvirkning og bærekraftig utvikling en bedrift har, innenfor de tre dimensjonene? Hvorfor?
 - e. Hvordan evaluerer du din bedrift/bedriftene du analyserer sine prestasjoner og selskapsstyring ifht. bærekraft og bærekraftig utvikling? Hvordan opplever du at du blir fulgt opp ifht bærekraft? Hvem, hvordan og i hvilken grad skjer denne oppfølgingen?

Avslutning av intervjuet

7. Har du noe å legge til? Er det noe annet som bør vurderes, stilt spørsmål ved eller bør tenkes på?

INFORMASJONSBREV

Vil du delta i forskningsprosjektet

Måling av bærekraft

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne gode måleparametere på bærekraft. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvilke mål og KPIer som kan representere bærekraft på best mulig måte. Prosjektet er en del av en masteroppgave. Fokuset i prosjektet ligger på hele bærekraftperspektivet og den faktiske økonomiske, samfunnsmessige og miljømessige påvirkningen. I hovedsak vil prosjektet omhandle hvilke indikatorer som på best mulig måte kan representere bedrifters faktiske prestasjoner innenfor bærekraft. Dette vil overordnet være for å vurdere hvilke indikatorer som skal presenteres for investorer for å legge frem et riktig bilde av bedrifters fremgang og målsetninger innenfor bærekraft.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Førsteamanuensis Nora Johanne Klungseth (prosjektveileder) og Eva Sofie Sunde (masterstudent) ved Institutt for maskinteknikk og produksjon ved NTNU i Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i denne studien ettersom du har kompetanse som er relevant for måling av bærekraft og vil kunne bidra med verdifull input til måleparametere, kvalitetsstyring, strategi og/eller grønne investeringer. I tillegg til å kunne bidra med innsikt i hvilke bærekrafts-KPIer som kan bidra til å vekke investorers oppmerksomhet og videre bærekraftig utvikling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi spør deg om å delta i et 60 min intervju. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hva du ser for deg vil være den beste måten å representere bærekraft og hvorvidt du har innspill til hvordan denne dataen kan og bør brukes og presenteres i forhold til dine arbeidsoppgaver. Det vil bli tatt notater og video/lydopptak av intervjuet. Du vil bli invitert via mail fra NTNU. Intervjuet blir gjennomført digitalt via Microsoft Teams. Svarene du gir tas opp ved hjelp av en ekstern diktafon eller digitalt via Microsoft Teams.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjon fra intervjuet vil kun være tilgjengelig for student og veileder. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en ID som lagres i et eget dokument atskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil lagres i NTNU sin Microsoft Teams og SharePoint løsning. Tilgangen er beskyttet med Feide pålogging.

Omtale vil bli anonymisert. Du vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven eller senere vitenskapelige publikasjoner, dersom ikke annet er avtalt.

INFORMASJONSBREV

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30. juni 2022. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har 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 ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Sofie Sunde (masterstudent), evassu@stud.ntnu.no, NTNU
- Førsteamanuensis Nora Johanne Klungseth (prosjektveileder), nora.klungseth@ntnu.no ved Institutt for maskinteknikk og produksjon ved NTNU
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen; thomas.helgesen@ntnu.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Nora Johanne Klungseth
(Forsker/veileder)

Eva Sofie Sunde
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Måling av bærekraft* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 30. juni 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

