

Janna Ballangrud

**FNs bærekraftsmål – Hvordan øke bidraget fra næringslivet?
En case-studie av små og mellomstore bedrifter.**



Forord

Denne masteravhandling er skrevet som mitt avsluttende arbeid på mastergraden i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, innenfor studieprogrammet strategi og kompetanseledelse. Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng og ble gjennomført i perioden 01.01.20-01.06.20.

Jeg vil begynne med å takke alle informantene for å ha stilt opp til intervju. Takk for at dere tok dere tid i en travel arbeidshverdag, midt under koronakrisen. Takk for at dere delte verdifull kunnskap, erfaringer og meninger med meg!

Jeg vil også rette en spesiell takk til min veileder Øystein Sørebo ved Universitetet i Sørøst-Norge, for gode diskusjoner og nyttig veiledning under hele prosessen. En stor takk går også til venner og familie, for god støtte under hele denne perioden. Det har vært en krevende, spennende og ikke minst lærerik prosess.

Hønefoss 01.06.2020

Janna Ballangrud

Sammendrag

Formålet med denne masteravhandlingen har vært å bidra til økt forståelse for hvordan næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål kan økes. Jeg ønsket å skrive om et tema som er dagsaktuelt og som er relevant for bedrifter på tvers av bransjer, nettopp det synes jeg bærekraft er. I denne oppgaven har jeg tatt for meg følgende problemstilling:

Hvordan øke bidraget fra næringslivet slik at FNs bærekraftsmål nåes?

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet meg av kvalitativ metode med case-design. Datamaterialet jeg har analysert er i hovedsak hentet fra intervjuer med fire informanter, hvor tre av dem er ledere av små og mellomstore bedrifter lokalisert på Hadeland og den siste informanten er kundedirektør i et stort markedsanalyse-selskap med bred erfaring med implementering av FNs bærekraftsmål i ulike typer virksomheter.

Resultatene fra analysen antyder at det er potensial å hente blant norske små og mellomstore bedrifter. Basert på funn i eget datamateriale kombinert med relevant teori på området foreslår jeg opprettelse av ulike typer informasjonsbanker for å øke engasjementet for FNs bærekraftsmål i denne gruppen. Et eksempel er å opprette en nettside, som kan fungere som en lett tilgjengelig informasjonsbank ved å inneholde informasjon om FNs bærekraftsmål, forslag til hvordan ledere kan implementere bærekraftsmålene i sin bedrift, tips og råd, samt hvilke støtteordninger som er tilgjengelig. En nettside med slik informasjon vil kunne kompensere for noe av ressursforskjellene mellom store og små bedrifter og hjelpe bedrifter på veien mot å bli mer bærekraftig. I tillegg til nettsiden med informasjon kan det være fint å legge til rette for at ulike bedrifter kan dele erfaring og diskutere utfordringer knyttet til FNs bærekraftsmål. Et forslag kan være å opprette en gruppe på Facebook som kan benyttes som et diskusjonsforum, et annet forslag kan være å arrangere konferanser, workshops eller andre arrangementer hvor ledere kan utveksle erfaringer.

Denne avhandlingen mener jeg er spesielt interessant for politikere, konsulenter og andre som jobber med næringsutvikling og bærekraft, i tillegg til ledere av små og mellomstore bedrifter.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
2. Teori	8
2.1 <i>Bærekraft</i>	8
2.1.1 Begrepet bærekraft	8
2.1.2 FNs bærekraftsmål	11
2.1.3 Den triple bunnlinjen	15
2.1.4 Bedrifiers samfunnsansvar	17
2.1.5 Delt verdiskaping	19
2.2 <i>Næringslivets potensial</i>	21
2.2.1 Definisjon av små og mellomstore bedrifter	21
2.2.2 Små og mellomstore bedrifiers potensial	22
2.3 <i>Endringsstrategi</i>	24
2.3.1 Strategi	24
2.3.2 Virksomhetsendring	26
2.4 <i>Forskning knyttet til implementering av FNs bærekraftsmål</i>	27
3. Metode	32
3.1 <i>Valg av metode</i>	32
3.2 <i>Valg av forskningsdesign</i>	33
3.2.1 Casedesign	33
3.2.2 Fordeler og ulemper ved case	34
3.2.3 Valg av case	35
3.3 <i>Valg av målgruppe, utvalg og avgrensninger</i>	35
3.4 <i>Rekrutteringsprosessen</i>	36
3.5 <i>Datainnsamling</i>	37
3.5.1 Datainnsamlingsprosessen	37
3.5.2 Intervju	39
3.5.3 Analyse av sosiale medier og hjemmeside	49
3.6 <i>Dataanalyse</i>	49
4. Presentasjon og analyse av funn	50
4.1 <i>Presentasjon av funn</i>	50
4.1.1 Kjennskap til FNs bærekraftsmål	50
4.1.2 Fokus på FNs bærekraftsmål	51
4.1.3 Gradering av FNs bærekraftsmål	53
4.1.4 FNs bærekraftsmål som rammeverk	57
4.1.5 Utfordringer knyttet til å få med næringslivet på FNs bærekraftsmål	58
4.1.6 FNs bærekraftsmål vs sertifisering	59
4.1.7 Andre hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift	60
4.1.8 Hvordan få med de små bedriftene på laget?	61
5. Diskusjon	63
5.1 <i>Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?</i>	63
5.2 <i>Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål?</i>	64
5.2.1 Utfordringer	64
5.2.2 Hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift	64
5.2.3 Konklusjon	66
6. Konklusjon	69
6.1 <i>Teoretiske og praktiske implikasjoner</i>	75
6.2 <i>Studiens begrensninger og anbefaling til videre forskning</i>	75
Litteraturliste	78

Figurliste

Figur 1: Forslag til nettside, https://www.sammenombaerekraft.no	70
Figur 2: Forslag til nettside, https://www.sammenombaerekraft.no/om-fnsbearekraftsmal/	71
Figur 3: Forslag til nettside, https://www.sammenombaerekraft.no/forslag-til-tiltak/	71
Figur 4: Forslag til nettside, https://www.sammenombaerekraft.no/tips-og-rad/	72
Figur 5: Forslag til nettside, https://www.sammenombaerekraft.no/stotteordninger/	72

Tabelliste

Tabell 1: Intervjuguide, skjema for miljørelaterte mål	43
Tabell 2: intervjuguide, skjema for mål relatert til samfunnsansvar	44
Tabell 3: Resultat, analyse av sosiale medier og nettsider	52
Tabell 4: Resultat, gradering av miljørelaterte mål	54
Tabell 5: Resultat, gradering av samfunnsansvarlige mål	56

1. Innledning

I min masteravhandling ønsket jeg å skrive om et dagsaktuelt tema, og et tema det er mye snakk om i mediene om dagen er miljø og et annet er samfunnsansvar.

Unge mennesker over store deler av verden streiker og roper høyt at det er på tide å ta ansvar for menneskeskapte klimaendringer. Mange virksomheter forsøker å oppnå et grønnere image, men enkelte kan havne i fellen og bli kritisert for grønnvasking. Et eksempel på dette er H&M som i 2017 ble tatt for å brenne usolgte klær etter at de utad satte stort fokus på bærekraft og gjenvinning av klær (Zakariassen, 2017). Lite eller dårlig fokus på å gjøre virksomheten mer miljøvennlig kan altså føre til økt risiko for dårlig publisitet og et svekket rennommé.

I tillegg til klima, er samfunnsansvar viet stort fokus av ulike virksomheter. Det forventes at bedrifter sørger for gode arbeidsforhold i hele produksjonslinjen og at man bidrar med noe positivt til samfunnet rundt. Et eksempel på en bedrift som har fått hard medfart fra mediene rundt nettopp dette er Telenor, som blant annet har blitt kritisert for å benytte seg av underleverandører som bruker barnarbeid i sine virksomheter (Bjerkan, 2016). Slike avsløringer kan svekke tilliten til bedrifter og redusere salget.

Jeg tenker at det stadig blir viktigere at virksomheter tar et stort ansvar ved å gå i en mer bærekraftig retning, både når det kommer til samfunnet den opererer i og for miljøet på jorda. Jeg tenker at det ikke bare er viktig for omgivelsene virksomheten befinner seg i, men også for virksomhetens overlevelse på lang sikt. Skal virksomheter klare dette på en god måte kan det være lurt å legge opp en endringsstrategi, hvor de for eksempel har som mål å implementere FN's bærekraftsmål. FNs bærekraftsmål ble nevnt gjentatte ganger i statsministerens nyttårstale for 2020 og hun sa at «stadig flere bedrifter bruker målene i sitt arbeid» (Solberg, 2020). En mye brukt definisjon på bærekraft er laget av Brundtlandkommisjonen, som sier at en bærekraftig utvikling er utvikling som møter dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners mulighet til å møte sine egne behov (WCED, 1987, s. 43). Slik jeg ser det er dette med bærekraft en utfordring som er aktuell for bedrifter på tvers av bransjer og uavhengig av størrelse på bedriften. Min problemstilling blir dermed:

Hvordan øke bidraget fra næringslivet slik at FNs bærekraftsmål nåes?

For å konkretisere det noe mer har jeg valgt å fokusere på små og mellomstore bedrifter, og utformet følgende to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?***
- 2) *Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål?***

I overensstemmelse med problemstilling og forskningsspørsmål vil jeg i teoridelen av denne masteravhandlingen ta for meg fire delkapitler. Jeg starter med et delkapittel om bærekraft, før jeg går over til næringslivets potensial knyttet opp mot FNs bærekraftsmål, deretter teori angående endringsstrategi, for til slutt å presentere tidligere forskning som er relevant for min problemstilling. I delkapitlet om bærekraft vil jeg definere bærekrafts-begrepet, presentere FNs bærekraftsmål, ta for meg den triple bunnlinjen, bedrifters samfunnsansvar og delt verdiskapning. I det påfølgende delkapitlet diskuteres næringslivets potensial, i tillegg til at begrepet små og mellomstore bedrifter defineres. I endringsstrategi-kapitlet tar jeg først for meg teori knyttet til strategi, før jeg deretter går over på virksomhetsendring. Avslutningsvis presenterer jeg relevant forskning knyttet til implementering av FNs bærekraftsmål.

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode og case-design for å besvare min problemstilling. For å presentere og begrunne de metodiske valgene strukturert har jeg valgt å dele inn metodekapitlet i temaene; metode, forskningsdesign, rekrutteringsprosessen, datainnsamling dataanalyse og målgruppe, utvalg og avgrensninger.

Resultater og analyse av datamaterialet blir presentert i kapittel 4. Datamaterialet er basert på tre informanter. Informant 1, informant 2 og informant 3 er ledere av hver sin lokale enkeltstående bedrift, mens informant 4 er kundedirektør i et markedsanalyse-selskap med arbeidssted Oslo. For å analysere datamaterialet har jeg først tatt for meg ett og ett tema, hvor jeg har sammenlignet sentrale nøkkelpunkter i de ulike informantenes besvarelser. Neste steg i analysen blir presentert i kapittel 5. Diskusjon, hvor datamaterialet videre blir brukt til å besvare forskningsspørsmålene. Det siste analysesteget i denne masteravhandlingen er å benytte datamaterialet til å besvare selve problemstillingen. Dette blir presentert i kapittel 6. Konklusjon, sammen med implikasjoner, studiens begrensninger og anbefaling til videre forskning.

2. Teori

Teoridelen av denne masteravhandlingen består av fire delkapitler. Jeg starter med et delkapittel om bærekraft, før jeg går over til næringslivets potensial knyttet opp mot FNs bærekraftsmål, deretter teori angående endringsstrategi, for til slutt å presentere tidligere forskning som er relevant for min problemstilling.

I delkapitlet om bærekraft defineres bærekrafts-begrepet og FNs bærekraftsmål presenteres, før jeg tar for meg den triple bunnlinjen, bedrifters samfunnsansvar og delt verdiskapning.

I det påfølgende delkapitlet diskuteres næringslivets potensial, i tillegg til at begrepet små og mellomstore bedrifter defineres.

I endringsstrategi-kapitlet tar jeg først for meg teori knyttet til strategi, før jeg deretter går over på virksomhetsendring og avslutter med å legge frem når en endringsprosess er fullført.

Avslutningsvis presenterer jeg relevant forskning knyttet til implementering av FNs bærekraftsmål.

2.1 Bærekraft

Enkelte virksomheter ser på bærekraft som ressurskrevende og ulønnsomt, mens andre derimot mener at det er en driver for økt lønnsomhet i fremtiden. I dette delkapitlet vil jeg først definere bærekrafts-begrepet og presentere FNs bærekraftsmål, før jeg tar for meg teori som er med på å forklare hvorfor bærekraft kan være lønnsomt gjennom den såkalte «triple bunnlinjen», bedrifters samfunnsansvar og til slutt delt verdiskapning.

2.1.1 Begrepet bærekraft

Bærekraft er et begrep som er definert på mange ulike måter, avhengig av hva bærekraften omhandler. Ifølge Young & Dhanda (2013, s.2) finnes det mer enn 500 definisjoner på bærekraft, hvor de fleste er rettet mot et spesifikt område (for eksempel bærekraftig samfunn eller bærekraftig design). Uavhengig av denne variasjonen inneholder definisjonene gjerne tre elementer (Tavanti, referert i Young & Dhanda, 2013, s.2):

- Å bo på jorden har miljømessige begrensninger.
- Mennesker har ansvar for å motvirke eller ordne/rense opp i forurensning.
- Økonomi, miljø og samfunn er koblet sammen og er gjensidig avhengig av hverandre.

Som man ser av disse tre elementene så er kjernen i bærekraftbegrepet: begrensninger, ansvar og gjensidig avhengighet. For en virksomhet kan dette forstås slik at virksomheten må ta inn over seg at den har miljømessige begrensninger, den har et ansvar for forurensning, samt at den også må forstå at økonomien, miljøkonsekvensene og samfunnet virksomheten befinner seg i er gjensidig avhengige elementer.

En mye brukt definisjon på bærekraft er laget av World Commission on Environment and Development (WCED), også kjent som Brundtlandkommisjonen (the Brundtland report), som sier at en bærekraftig utvikling er:

”Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”

(WCED, 1987, s. 43).

Som vi ser av denne definisjonen så kan bærekraftig utvikling sies å handle om å balansere tilfredsstillende av dagens behov med muligheten for fremtidige generasjoner til å gjøre det samme. En bærekraftig utvikling går altså ikke på bekostning av fremtidige generasjoners muligheter.

Dyllick og Hockerts (2002, s. 131) definerer bærekraftig næringsliv som *”meeting the needs of a firm’s direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well”* (Dyllick & Hockerts, 2002, s. 131). Denne definisjonen benytter interessenter istedenfor generasjoner, for å rette den mer mot næringslivet. På veien mot å nå dette målet må bedrifter i følge Dyllick og Hockerts (2002) holde vedlike og øke sin økonomiske, samfunnsmessige og miljømessige kapital.

Dyllick & Hockerts (2002) hevder videre at tre nøkkelementer i bærekraftig næringsliv handler om å integrere økonomiske, miljø og samfunnsmessige aspekter i en trippel bunnlinje.

Bedrifter har hatt en tendens til å fokusere mer på kortsiktig gevinst ved å konsentrere seg om kvartalsvis resultat enn den langsiktige suksessen. En slik tilnærming med fokus på kortsiktig profitt kan ses på som motstridende til tankegangen om bærekraft, som krever at bedriften møter behovene til sine interessenter både i dag og i fremtiden. Et ensidig fokus på økonomisk bærekraft kan lykkes i et kort tidsperspektiv, men i et langsiktig tidsperspektiv kreves det at alle de tre dimensjonene blir tilfredsstillt samtidig. For å kunne oppnå langsiktig bærekraft er bedrifter nødt til å forvalte ikke bare økonomisk kapital, men også miljømessig og samfunnsmessig kapital. Fordi de tre dimensjonene i konseptet om den triple bunnlinjen, som jeg kommer tilbake til i kapittel 2.1.3, henger sammen kan de påvirke hverandre på flere forskjellige måter (Dyllick & Hockerts, 2002).

De tre dimensjonene av bærekraft kan defineres hver for seg.

Økonomisk bærekraft på bedriftsnivå (corporate economic sustainability) kan defineres slik:

“Economically sustainable companies guarantee at any time cashflow sufficient to ensure liquidity while producing a persistent above average return to their shareholders”

(Dyllick & Hockerts, 2002, s. 133).

Økonomisk bærekraft krever at bedrifter har god styring på flere forskjellige typer økonomisk kapital: finansiell kapital (for eksempel egenkapital, gjeld), materiell kapital (for eksempel maskiner, eiendom) og immateriell kapital (for eksempel rykte, kunnskap, organisatoriske rutiner) (Dyllick & Hockerts, 2002).

Miljømessig bærekraft på bedriftsnivå (corporate ecological sustainability) kan defineres på denne måten:

“Ecologically sustainable companies use only natural resources that are consumed at a rate below the natural reproduction, or at a rate below the development of substitutes. They do not cause emissions that accumulate in the environment at a rate beyond the capacity of the natural system to absorb and assimilate these emissions. Finally they do not engage in activity that degrades eco-system services”

(Dyllick & Hockerts, 2002, s. 133).

Det er ifølge Dyllick og Hockerts (2002) to hovedtyper miljømessig kapital: det ene er naturressurser (både fornybare og ikke-fornybare) og det andre er økosystem-service (stabilisering av klimaet, rengjøring av vann, reproduksjon av planter og dyr).

Samfunnsmessig bærekraft på bedriftsnivå (corporate social sustainability) kan defineres slik:

”Socially sustainable companies add value to the communities within which they operate by increasing the human capital of individual partners as well as furthering the societal capital of these communities. They manage social capital in such a way that stakeholders can understand its motivations and can broadly agree with the company’s value system”

(Dyllick & Hockerts, 2002, s. 134).

Det er to typer sosial kapital: menneskelig kapital (ansattes ferdigheter, motivasjon og lojalitet) og samfunns kapital (kvaliteten på sosiale tjenester som utdanning, infrastruktur osv.).

Totalt sett kan man si at bærekraftige virksomheter balanserer økonomiske, miljømessige og samfunnsmessige mål på en god måte, og tenker på virksomheten som en brikke i en større sammenheng.

2.1.2 FNs bærekraftsmål

2030-agendaen med FNs 17 bærekraftsmål ble vedtatt av alle FNs medlemsland i 2015 (Regjeringen, 2020b). Bærekraftsmålene ser økonomi, miljø og sosial utvikling i sammenheng, gjelder for alle land og er en veiviser for den globale innsatsen mot en bærekraftig utvikling (Regjeringen, 2018).

FNs bærekraftsmål er en global plan som har som mål å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Denne planen består av 17 mål og 169 delmål som skal fungere som en felles retning for land, næringsliv og samfunn. FNs bærekraftsmål ble til på en demokratisk måte gjennom innspill fra land over hele verden og nesten ti millioner mennesker fikk sagt sin mening gjennom en spørreundersøkelse (FN-sambandet, 2019).

Forløperen til FNs bærekraftsmål, tusenårsmålene, førte til stor fremgang på områder som utdanning og helse. Tusenårsmålene som gjaldt for perioden 2000 til 2015 fikk kritikk for å dempe symptomene mer enn å ta tak i årsakene. Bærekraftsmålene har til hensikt å gjøre noe med selve årsaken til fattigdom, klimaendringer og ulikhet. En annen ulikhet mellom tusenårsmålene og FNs bærekraftsmål er at bærekraftsmålene gjelder for alle land i verden, inkludert de rike. Norge oppfyller allerede mange av bærekraftsmålene, men ikke alle, noe som betyr at de vil ha innvirkning på norsk politikk (FN-sambandet, 2019).

De 17 hovedmålene er (FN-sambandet, 2019):

Mål 1: utrydde fattigdom

"Utrydde alle former for fattigdom i hele verden"

Mål 2: utrydde sult

"Utrydde sult, oppnå matsikkerhet og bedre ernæring, og fremme bærekraftig landbruk"

Mål 3: god helse

"Sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder"

Mål 4: god utdanning

"Sikre inkluderende, rettferdig og god utdanning og fremme muligheter for livslang læring for alle"

Mål 5: likestilling mellom kjønnene

"Oppnå likestilling og styrke jenter og kvinners stilling"

Mål 6: rent vann og gode sanitærforhold

"Sikre bærekraftig vannforvaltning og tilgang til vann og gode sanitærforhold for alle"

Mål 7: ren energi for alle

"Sikre tilgang til pålitelig, bærekraftig og moderne energi til en overkommelig pris for alle"

Mål 8: anstendig arbeid og økonomisk vekst

"Fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle"

Mål 9: innovasjon og infrastruktur

"Bygge solid infrastruktur, fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering og bidra til innovasjon"

Mål 10: mindre ulikhet

"Redusere ulikhet i og mellom land"

Mål 11: bærekraftige byer og samfunn

"Gjøre byer og bosettinger inkluderende, trygge, motstandsdyktige og bærekraftige"

Mål 12: ansvarlig forbruk og produksjon

"Sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre"

Mål 13: stoppe klimaendringene

"Handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem"

Mål 14: liv under vann

"Bevare og bruke hav og marine ressurser på en måte som fremmer bærekraftig utvikling"

Mål 15: liv på land

"Beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av økosystemer, sikre bærekraftig skogforvaltning, bekjempe ørkenspredning, stanse og reversere landforringelse samt stanse tap av arts mangfold"

Mål 16: fred og rettferdighet

"Fremme fredelige og inkluderende samfunn med sikte på bærekraftig utvikling, sørge for tilgang til rettsvern for alle og bygge velfungerende, ansvarlige og inkluderende institusjoner på alle nivåer"

Mål 17: samarbeid for å nå målene

”Styrke gjennomføringsmidlene og fornye globale partnerskap for bærekraftig utvikling”

FNs bærekraftsmål reflekterer de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN-sambandet, 2019). Klima og miljø dimensjonen kan man for eksempel se uttrykt i mål nummer 13, 14 og 15. Ser man på mål nummer 8 og 10 finner man økonomidimensjonen, mens sosiale forhold kommer til uttrykk i for eksempel mål nummer 1, 3 og 5. En virksomhet som skal etterleve disse bærekraftmålene bør se disse tre dimensjonene i sammenheng, da de gjerne påvirker hverandre. For eksempel når de miljøkonsekvensene av driften minimaliseres, kan det ha både økonomiske og sosiale konsekvenser.

FNs bærekraftsmål krever felles innsats fra myndigheter, academia, sivilsamfunn og privat sektor, i alle land (Regjeringen, 2020b). Den norske regjering har bestemt at bærekraftsmålene skal utgjøre det politiske hovedsporet for å ta tak i nåtidens største nasjonale og globale utfordringer (Regjeringen, 2020b).

Det er anslått av FN at to tredjedeler av de 169 delmålene bare kan nås gjennom lokal innsats og lokale prioriteringer, noe som betyr at kommuner og fylkeskommuner derfor er avgjørende for å kunne realisere en bærekraftig samfunnsutvikling. Kommuner og fylkeskommuner er nære befolkningen, lokale bedrifter og organisasjoner, samtidig som de har ansvar for mye av den sosiale og fysiske infrastrukturen som påvirker befolkningens utviklingsmuligheter og levekår (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s.34).

NHOs rapport *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål – Skal vi gripe mulighetene eller «business as usual»?* understreker behovet for en mer samordnet innsats, mellom norske myndigheter og næringslivet, for å styrke bedriftenes rammebetingelser (NHO, u.å.c). I rapporten står det; «Vi ser tydelig behov for større grad av samordning og rådgivning til bedriftene – som må orientere seg i et fragmentert og krevende system av ordninger og søknadsskjemaer» (NHO, u.å.c, s. 28), «Myndighetenes innsats må trappes opp om deres egne forventninger om å få med næringslivet skal kunne innfris» (NHO, u.å.c, s. 29). NHO påpeker at det er viktig at ordninger ikke gjøres for byråkratiske og kompliserte. NHO mener også at «Regjeringen bør utvikle tilpassede ordninger som kan gi støtte til oppstart og pilotering av

nye produkter og tjenester fra små- og mellomstore bedrifter, ettersom flertallet av norske bedrifter er i denne kategorien» (NHO, u.å.c, s. 29).

For å følge opp arbeidet med FNs bærekraftsmål på nasjonalt nivå og for å kunne jobbe mer systematisk og målrettet, ba den norske regjeringen Statistisk sentralbyrå (SSB) om å utvikle mer kunnskap om hvordan Norge ligger an med målene. SSB har samlet statistikk og lansert en faktside som viser hvordan Norge ligger an med måloppnåelsen så langt. FN utviklet 231 indikatorer som er fordelt på de 17 bærekraftsmålene, som skal brukes til å følge måloppnåelsen over tid (Regjeringen, 2020a). Land oppfordres av FN til å ha egne nasjonale indikatorer som en konkretisering av de globale indikatorene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s.34). Faktasiden viser utviklingen innen utvalgte indikatorer (SSB, u.å.). SSB har knyttet norsk statistikk til 60 av de 231 indikatorene utviklet av FN (Regjeringen, 2020a).

2.1.3 Den triple bunnlinjen

Et bærekraftig selskap som i kapittel 2.1.1 ble presentert som et selskap som skaper økonomisk profitt for sine interessenter mens de samtidig tar vare på miljøet og forbedrer livene til de menneskene bedriften påvirker. Det foregår slik at bedriftens, miljøets og samfunnsmessige interesser sammenfaller. En bærekraftig bedrift har gode sjanser for å være mer suksessfull i morgen enn den er i dag og for å fortsette å være suksessfull også langt frem i tid (Savits & Weber, 2013).

Den finansielle bunnlinjen blir ofte sett på som det eneste målet på bedrifters suksess (Savits & Weber, 2013). John Elkington ønsket å måle bærekraft og utviklet «Triple Bottom Line (TBL)»-rammeverket på midten av 90-tallet som en måte å måle organisasjoners suksess på (Slaper & Hall, 2011). Han foreslår at bedrifter ikke bare bør måle sin suksess med den tradisjonelle bunnlinjen som er økonomiske resultater, men også med hvordan bedriften påvirker en større del av økonomien, miljøet og samfunnet den opererer i. Bedrifter benytter seg nemlig ikke bare av økonomiske ressurser (penger, lån, inntekter osv.), men også av miljømessige ressurser (vann, energi, råmaterialer osv.) og sosiale ressurser (ansattes tid og kunnskap, infrastruktur osv.). En bærekraftig bedrift bør ha en positiv ROI (return on investment) på alle de tre bunnlinjene, økonomiske, miljømessige og sosiale (Savits & Weber, 2013). I dagligvarebransjen kan eksempelvis fokus på å redusere matsvinn slå positivt ut på

alle de tre bunnlinjene. De kan ta samfunnsansvar ved å gi bort fult spiselig mat til veldedige organisasjoner (samfunnsmessig bunnlinje), det vil kunne senke bedriftens kostnader knyttet til renovasjon (økonomisk bunnlinje), og det er bra for miljøet ved at man reduserer matsvinn (miljømessig bunnlinje).

TBL kaprer essensen i bærekraft ved å se på hvordan bedriften påvirker verden. En positiv TBL reflekterer en økning i bedriftens verdi inkludert både profitt og aksjeverdi, i tillegg til økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig kapital (Savits & Weber, 2013). De tre TBL-dimensjonene er også ofte kalt de tre Péne: people, planet og profits (Slaper & Hall, 2011).

Økonomisk suksess kan ved bruk av TBL måles ved å se på totalpakken av for eksempel salg, profitt, ROI, mengden skatt betalt, pengeflyt, arbeidsplasser skapt og leverandørrelasjoner. Miljømessig suksess kan måles ved å se på totalpakka av miljøgifter som slippes ut, karbonavtrykk, resirkulering og ombruk, vann- og energibruk, og produktpåvirkning. Når det kommer til samfunnsmessig suksess kan bedrifter måle det ved å se på totalpakken av helse og sikkerhet, innvirkningen på samfunnet, menneskerettigheter knyttet til personvern, og forholdene til de ansatte (Savits & Weber, 2013, s. 5).

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011) mener TBL-teorien utviklet av John Elkington har endret måten næringslivet, ideelle organisasjoner og myndigheter måler bærekraft på og resultatene til prosjekter og politikk. Både næringslivet, ideelle organisasjoner og myndigheter har fattet interesse for TBL. Mange bedrifter og ideelle organisasjoner har til og med implementert TBL-rammeverket for å evaluere deres prestasjoner (Slaper & Hall, 2011).

Utover det at TBL måler bærekraft på tre måter, gir fleksibiliteten til TBL organisasjoner mulighet til å anvende konseptet på en måte som passer deres egne spesifikke behov. Allikevel er det noen utfordringer ved å implementere TBL i praksis. Bærekraft kan være vanskelig å måle innenfor hver av de tre kategoriene, det kan være vanskelig å finne aktuelle datamaterialer og beregne prosjekters eller politikkers bidrag til en bærekraftig fremtid. Sett bort i fra disse utfordringene kan TBL-rammeverket bidra til at organisasjoner kan evaluere konsekvensene av sine beslutninger med et langsiktig perspektiv (Slaper & Hall, 2011).

2.1.4 Bedrifiers samfunnsansvar

Begrepet ”Corporate Social Responsibility”, heretter kalt CSR, kan gjerne oversettes til bedrifiers samfunnsansvar på norsk.

CSR kan defineres på mange ulike måter. Dahlsrud (2008) gjennomførte en studie hvor han analyserte 37 definisjoner. Selv om de ulike definisjonene ordlegger seg forskjellig mener han at definisjonene hovedsakelig er sammenfallende, noe som gjør mangelen på en universell akseptert definisjon lite problematisk (mindre problematisk enn han først antok). Han identifiserte fem dimensjoner som ble mye brukt i definisjonene av CSR (Dahlsrud, 2008):

- Interessenter
- Samfunn
- Økonomi
- Frivillighet
- Miljø

En definisjon som inneholder alle de fem dimensjonene er definisjonen til Europakommisjonen (Commission of the European communities, 2001) som sier at CSR er

“...a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”

Denne definisjonen beskriver bedrifiers samfunnsansvar som et konsept hvor den triple bunnlinjen blir integrert i virksomheten. En slik integrering kan være en god måte å håndtere endring på og er en måte å forene samfunnsmessig utvikling med økt konkurranseevne (Commission of the European communities, 2001).

Ulike samfunnsaktører som myndigheter og enkeltpersoner stiller i dag gjerne krav til at bedrifter tar ansvar for konsekvensene av bedriftens aktiviteter, og media er i tillegg glad i å ta for seg bedrifter som ikke gjør det. Enkelte rangerer også bedrifter ut i fra hvor gode de er på CSR. Selv om man kan stille spørsmål ved metoden som blir brukt for å måle CSR, er det noe som gjerne skaper mye publisitet (Porter & Kramer, 2006).

For mange bedrifter er CSR langt unna bedriftens kjernevirksomhet og lite implementert i strategier. Det å inkludere CSR i bedriftens rammeverk som styrer beslutninger for bedriftens kjernevirksomhet, kan være en kilde til muligheter, innovasjon og konkurransefortrinn (Porter & Kramer, 2006). Mange ser nok på CSR mest som påtvungne kostnader, men det kan både være en måte å redusere risiko på og en mulighet til å skape innovative løsninger som kan være med på å gi bedriften et konkurransefortrinn (Porter & Kramer, 2006).

Tilgjengere av CSR har grovt sett brukt fire argumenter for hvorfor man skal ta CSR:

- Moralsk forpliktelse
- Bærekraft
- Lisens for å kunne bedrive sin virksomhet (license to operate)
- Omdømme

Moralsk forpliktelse går ut på at bedrifter har et moralsk ansvar om å være gode innbyggere og gjøre det rette. Bærekraft tar for seg god forvaltning av miljø og samfunn. Punktet om lisens for å operere handler om at bedrifter trenger formell og uformell tillatelse fra myndigheter, samfunn og en rekke andre interessenter for å kunne utøve sin virksomhet. Omdømme er brukt av mange for å rettferdiggjøre ressurser brukt på CSR-initiativ ved at det vil være med på å forbedre bedriftens image, styrke merket og øke verdien på bedriftens aksjer (Porter & Kramer, 2006).

Næringsliv og samfunn er gjensidig avhengig av hverandre. Suksessfulle bedrifter trenger et friskt samfunn, et suksessfullt samfunn trenger også bedrifter. Folk trenger jobber, penger og innovasjon som fører til økt levestandard og bedre sosiale forhold over tid. Utdanning, helsehjelp og likestilling er essensielt for en produktiv arbeidsstyrke. Samtidig gjør god utnyttelse av ressurser som land, vann, energi og andre naturressurser bedrifter mer produktive (Porter & Kramer, 2006).

CSR er mye diskutert og av og til kritisert. Dersom bedrifter fokuserer på sin kjernevirksomhet og CSR hver for seg, kan man oppleve å bli kritisert for at ens CSR er kosmetisk pynting på bedriftens image. Dette kan man unngå ved å la CSV og bedriftens kjernevirksomhet sammenfalle. Det at samfunnet og næringslivet er gjensidig avhengig av hverandre gjør at både forretningsavgjørelser og samfunnspolitikk bør følge prinsippet om

delt verdi (shared value) som blir utdypet i kapittel 2.1.5. Ulike avgjørelser bør altså være fordelaktig for både bedriften og samfunnet (Porter & Kramer, 2006).

2.1.5 Delt verdiskaping

De siste årene har næringslivet i økende grad fått skylden for sosiale, miljømessige og økonomiske problemer. Bedrifter blir beskylt for å høste inn goder på bekostning av samfunnet rundt. Porter og Kramer (2011) utarbeidet teorien om «creating shared value» (CSV), som på norsk kan oversettes til delt verdiskaping, fordi de mener at bedrifter bør ta ansvar for å bringe næringslivet og samfunnet sammen igjen. De mener de fleste bedrifter står fast i et tankemønster hvor samfunnsansvar er lavt prioritert og gjerne langt unna bedriftens kjernevirksomhet. De kritiserer bedrifter for å ha et for smalt og kortsiktig syn på verdiskaping. Bedrifter har en tendens til å se på verdiskaping med et tunnelsyn og optimalisere kortsiktig økonomisk resultater, mens de mangler de viktigste kundebehovene og ignorerer deres innflytelse i den store sammenhengen som bestemmer deres langsiktige suksess (Porter & Kramer, 2011).

Porter & Kramer (2011) mener løsningen ligger i prinsippet om delt verdiskaping, som involverer å skape økonomisk verdi på en måte som også skaper verdi for samfunnet ved å anerkjenne dets behov og utfordringer. "Shared value" kan defineres som "*policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates*" (Porter & Kramer, 2011, s. 66). CSV fokuserer på å identifisere og forklare forholdet mellom samfunnsmessig og økonomisk framgang (Porter & Kramer, 2011). Samfunnsmessige behov kan for eksempel være helse, bedre boforhold, forbedret ernæring og bedre økonomisk sikkerhet. Man kan stille seg spørsmålet; Er produktene bedrifter tilbyr bra for kundene eller bare noe kundene ønsker? Ved å bedre sammenkoble bedrifters suksess med samfunnsmessig forbedring åpner det opp for mange måter å tilfredsstille nye behov på, øke effektiviteten, skape differensiering og utvide markeder (Porter & Kramer, 2011).

Bedrifter bør koble sammen bedriftens suksess med samfunnsmessig fremgang. Delt verdiskaping er ikke å ta samfunnsansvar, men en måte å oppnå økonomisk suksess på. Det skal ikke være noe som pynter på bedriftens fasade, men være en del av bedriftens kjernevirksomhet. Det ligger ifølge Porter & Kramer (2011) store muligheter i CSV.

Bedrifter kan skape økonomisk verdi ved å skape samfunnsmessig verdi. Det er tre klare måter bedrifter kan gjøre det på: ved å revurdere produkter og markeder, redefinere produktivitet i verdikjeden og ved å bygge støttende industriklynger i nærheten av bedriften. Hver av disse er en del av ”the virtuous circle of shared value” som går ut på at forbedring av verdien på et område øker mulighetene i de andre. De tre veiene er altså gjensidig forsterkende. For eksempel så vil det å styrke industriklyngen muliggjøre flere lokale anskaffelser og mindre spredte verdikjeder (supply chains). Nye produkter og tjenester som tilfredsstillende samfunnsmessige behov eller er tilbydere i oversette markeder, vil kreve nye verdikjede-valgmuligheter på områder som produksjon, markedsføring og distribusjon. Verdikjedeforbedringer kan skape etterspørsel etter utstyr og teknologi som sparer energi, sparer på råvarer og gir støtte til ansatte. CSV vil kreve konkrete og skreddersydde beregninger for hver forretningsenhet innenfor hvert av de tre områdene (Porter & Kramer, 2011).

Shared value handler ikke om å dele den verdien virksomheten allerede har skapt, men om å utvide den totalen av både økonomisk og sosial verdi. Et godt eksempel er «fairtrade»-bevegelsen, som har som mål å øke andelen av inntektene som går til fattige bønder ved å betale dem mer. Fair trade fokuserer i større grad på å distribuere den totale verdien på en ny måte framfor å øke den totale verdien (Porter & Kramer, 2011).

Konkurranseskraften til en bedrift og helsen til samfunnet rundt er i stor grad sammenflettet. Næringslivet trenger et velfungerende samfunn, ikke bare for å skape etterspørsel etter sine produkter, men også for å tilby viktige ressurser og et støttende miljø. Et samfunn trenger suksessrike/velfungerende bedrifter for å tilby jobber og gi innbyggerne muligheten til å øke sin formue (Porter & Kramer, 2011).

Profitt som har en samfunnsmessig hensikt representerer en høyere grad av kapitalisme, som skaper en positiv sirkel med både samfunnsmessig fremgang i tillegg til fremgang for selve bedriften (Porter & Kramer, 2011). CSV er en mer langsiktig og bærekraftig tilnærming enn det ensidige fokuset på økonomisk kapital. CSV tankegangen kan implementeres i alle store bedriftsbeslutninger. Bedrifter kan stille seg spørsmål som: Kan vårt produktdesign inkludere bedre samfunnsmessige fordeler? Utnytter vi vann- og energiresurser på best mulig måte?

2.2 Næringslivets potensial

FNs bærekraftsmål krever, som nevnt i kapittel 2.1.2, felles innsats fra myndigheter, akademia, sivilsamfunn og privat sektor (Regjeringen, 2020b). Næringslivet er med andre ord en viktig bidragsyter for at bærekraftsmålene skal nås. I denne masteravhandlingen har jeg valgt å fokusere på den delen av næringslivet som består av små og mellomstore bedrifter. Videre i dette delkapitlet vil jeg først ta for meg ulike definisjoner av små og mellomstore bedrifter, før jeg går inn på små og mellomstore bedrifters potensial med tanke på bidrag til FNs bærekraftsmål.

2.2.1 Definisjon av små og mellomstore bedrifter

Små og mellomstore bedrifter (SMB) defineres noe ulikt av forskjellige aktører.

For definisjon av små og mellomstore bedrifter refereres det gjerne til EU sin definisjon:

«The category of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding EUR 50 million, and/or an annual balance sheet total not exceeding EUR 43 million»

(Commission of the European Communities, 2003, s. 39).

EUs definisjon av små og mellomstore bedrifter baserer seg altså på følgende tre kriterier (EU, 2015):

- Antall ansatte (årsverk)
- Årlig omsetning
- Årlig balanse

En bedrift oppfyller kriteriene for å være i kategorien SMB dersom bedriften har færre enn 250 ansatte, og har en årlig omsetning på under EUR 50 millioner eller en årlig balanse på under EUR 43 millioner. En bedrift kan ikke overstige kriteriet om antall ansatte for å bli sett på som en SMB. Når det gjelder årlig omsetning og balanse, kan en av de to kriteriene overstiges uten at bedriften havner utenfor kategorien SMB (EU, 2015).

I Norge benyttes gjerne EUs definisjon av små og mellomstore bedrifter, da blant annet regelverket for offentlig støtte faller inn under EØS-avtalen som skal sikre like

konkurransetilstand og overholdelse av de samme reglene (Regjeringen, 2019a). «Formålet med reglene om offentlig støtte er å sikre at markedsaktørene stilles overfor forutsigbare og like konkurranse- og rammevilkår i hele EØS-området. Et felles regelverk om offentlig støtte for hele EØS-området bidrar også til å unngå et subsidiekappløp mellom EØS-landene» (Regjeringen, 2019a). Støttereglene skal hindre at nasjonale eller lokale myndigheter favoriserer enkelte foretak eller næringer fremfor andre, på en slik måte at det påvirker samhandelen negativt (Regjeringen, 2019a).

Regnskapsloven (1998) deler inn foretak i store og små foretak, hvor regnskapslovens §1-6 definerer små foretak som regnskapspliktige som ikke overskrider grensene for to av følgende tre vilkår (Regnskapsloven, 1998, §1-6):

1. salgsinntekt: 70 millioner kroner,
2. balansesum: 35 millioner kroner,
3. gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk.

Regnskapsloven §3-3c pålegger store foretak å redegjøre for sitt samfunnsansvar. «Store foretak skal redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter» (Regnskapsloven, 1998, §3-3c). Tilsvarende pålegg eksisterer ikke for foretak som etter regnskapsloven defineres som små foretak.

Næringslivets Hovedorganisasjon påstår på sin side at «I Norge er det vanlig å definere små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte» (NHO, u.å.a).

2.2.2 Små og mellomstore bedrifters potensial

Satsning på FNs bærekraftsmål kan gi gode forretningsmuligheter og være en viktig drivkraft for å diversifisere norsk næringsliv. For å nå de ambisiøse bærekraftsmålene kreves det forsterket samspill mellom myndigheter, sivilsamfunn og næringsliv (NHO, u.å.c). NHO skriver i sin rapport at «Norske bedrifter er godt posisjonert til å ta en betydelig større andel oppdrag og investeringer i krevende markeder. Det gjelder f.eks. innen det grønne skiftet, energi og ernæringsverdikjeden» (NHO, u.å.c, s. 3). Rapporten poengterer at bærekraftsmålene er ambisiøse, slik at dersom målene skal nås innen 2030 så må det satses i

et mye større omfang enn det gjøres i dag og at «Halvparten av finansieringen må komme fra privat sektor» (NHO, u.å.c, s. 8).

Små og mellomstore bedrifter utgjør en stor andel av norsk næringsliv. Ifølge Statistisk sentralbyrå var det per 1. januar 2020 registrert 590 810 virksomheter i Norge. Av disse har (SSB, 2020):

- 387 923 virksomheter ingen ansatte
- 171 815 virksomheter 1-19 ansatte
- 21 062 virksomheter 20-49 ansatte
- 6 334 virksomheter 50-99 ansatte
- 2 831 virksomheter 100-249 ansatte
- 845 virksomheter 250 ansatte og over

Det vil si at dersom man benytter seg av EUs definisjon av små og mellomstore bedrifter (og ser bort i fra årlig omsetning og balanse) så utgjør SMB over 99% av alle virksomheter i Norge.

Tidligere næringsminister Torbjørn Røe Isaksen har uttalt at «Små og mellomstore bedrifter er ryggraden i norsk næringsliv. Over én million mennesker jobber her, og de skaper verdier for 700 milliarder kroner årlig» (Regjeringen, 2019b).

Små og mellomstore bedrifter står samlet for nær halvparten av den årlige verdiskapningen i landet, noe som tilsvarer nær 700 milliarder kroner (NHO, u.å.a). De er viktige for norsk økonomi, for omstillingsevne og for lokalsamfunnet. Til tross for at små og mellomstore bedrifter har relativt få ansatte, så skaper de gjerne store ringvirkninger. Bedriftene handler fra andre leverandører, leier lokaler, skaper arbeidsplasser og betaler skatt, noe som igjen skaper inntekter både til andre bedrifter og til staten. Det skaper nye ringvirkninger og velferd (NHO, u.å.b). Det betyr at også små og mellomstore bedrifters arbeid med FNs bærekraftsmål vil kunne ha stor betydning dersom alle bidrar med det de kan.

2.3 Endringsstrategi

Implementering av FNs bærekraftsmål kan ses på som et strategisk valg som krever endring. Økt bidrag fra næringslivet krever at flere bedrifter velger å ta til seg FNs bærekraftsmål som en del av virksomhetens egne mål. Implementering av FNs bærekraftsmål er per nå ikke lovpålagt små og mellomstore bedrifter, men med det store engasjementet man ser rundt omkring i verden i dag kan man ikke utelukke at det kan komme lignende føringer i fremtiden. Dersom det skjer vil det kunne være en fordel for bedrifter som gjør en god jobb for å implementere en bærekrafts-tankegang på et tidligere tidspunkt for å redusere risikoen for å bli forbigått av konkurrenter. I dette kapitlet tar jeg først for meg strategi, før jeg deretter går over på virksomhetsendring og avslutter med å legge frem når en endringsprosess er fullført.

2.3.1 Strategi

Strategi har et langsiktig tidsperspektiv hvor hensikten gjerne er å skape konkurransefortrinn. Strategiarbeid handler også om å følge med på endringer og utvikling i omgivelsene, og bruke denne innsikten til å sikre at man har de ressursene som skal til for å nå målet eller om man bør oppgradere sine ressurser. Strategi er et vidt begrep som kan defineres på ulike måter (Ross, von Krogh, Ross, & Boldt-Christmas, 2014).

Det finnes ifølge Ross et. Al. (2014, s. 12) ingen enkel og allment akseptert definisjon av strategi. Noen definisjoner er veldig korte, mens andre er lengre og mer omfattende. Et eksempel på en kortfattet definisjon er “the long-term direction of an organization” (Johnson, Scholes og Whittington, 2008, s.3), altså en organisasjons langsiktige retning. Klassisk strategi kan også defineres som ”*en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål*” (Ross et. Al., 2014, s. 12). Strategier er gjerne dokumentert i en plan og blir satt opp på forhånd. En litt annen definisjon som inkluderer dette kan være ”*En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål*” (Ross et. Al., 2014, s. 12). Denne definisjonen får med seg tidslinjen til en strategi, ved at tiltakene som er vedtatt for å nå bestemte mål er fastsatt på forhånd.

I den anerkjente boken *Exploring Corporate Strategy*, skrevet av Johnson, Scholes og Whittington (2008, s. 3), defineres strategi som:

“Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations.”

På norsk kan denne definisjonen oversettes til:

«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger»
(Ross et. Al., 2014, s. 13).

Denne definisjonen er mer kompleks enn de foregående definisjonene som er presentert ved at de har lagt til dimensjonene om fordelaktig posisjonering og sammensetningen av ressurser og kompetanse, samt konkretisert mål som behov i markedene og interessenters forventninger. Samtidig sier også denne definisjonen at strategi handler om å angi retning og fokus for fremtidige aktiviteter. (Ross et. Al., 2014, s. 12).

Strategiske beslutninger handler om (Johnson et.al., 2008):

- Den langsiktige retningen til en organisasjon
- Omfanget av en organisasjons aktiviteter
- Oppnå fordeler ovenfor konkurrenter
- Å reagere på endringer i omgivelsene (business environment)
- Tilegne seg mer kompetanse og ressurser
- Verdi og forventninger fra interessenter

Derfor er det sannsynlig at strategiske beslutninger er komplekse av natur, blir fattet i situasjoner med en hvis grad av usikkerhet, påvirker operasjonelle beslutninger, innebære betydelig endringer og krever en integrert tilnærming (Johnson et.al., 2008). En strategi har lite for seg dersom bedriften ikke integrerer den på en måte som gjør at den kan være med på å styre bedriftens aktiviteter i riktig retning for å kunne oppnå bedriftens mål. En utfordring med strategier kan være nettopp det å få det inn i den dagligdagse aktiviteten, på grunn av strategiens langsiktige perspektiv og kompleksitet (Johnson et.al., 2008).

2.3.2 Virksomhetsendring

Endringer gjøres stadig i bedrifter og blir ofte sett på som et tegn på progresjon og forbedring. Organisasjoner har et stort press på seg til å være i konstant endring for ikke å henge etter sine konkurrenter. I dag kan man se et økt press på virksomheter om å ta samfunnsansvarlige og miljøvennlige valg. Endring kan bli trigget av mye forskjellig, alt fra behovet om å innfri lovmessige krav, endring av kunders behov, ny eller utdatert teknologi, forandring i finansielle ressurser til endringer i arbeidsmarkedet for å nevne noe (Lewis, 2011). Det finnes mange ulike definisjoner på endring, men de fleste bygger på at man ser forskjeller i en eller flere tilstander (Jacobsen, 2018). Endring kan defineres som:

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt» (Jacobsen, 2018, s. 17).

I denne definisjonen er det to sentrale elementer. Det ene elementet er knyttet til tid, mens det andre går ut på at endring må kunne knyttes til et objekt, et fenomen eller en tilstand. Organisasjoner kan regnes som et fenomen eller objekt. For å kunne fastslå om det har skjedd en endring hos en organisasjon, må man sammenlikne organisasjonen på to ulike tidspunkt. Ved en slik sammenligning vil man kunne fastslå om det finnes forskjeller og dermed om endring har funnet sted eller ikke. Man kan for eksempel si at en organisasjon har endret seg hvis den formelle strukturen er endret fra ett tidspunkt til et annet. Det samme gjelder dersom måten folk opptrer på i organisasjonen er forskjellig på to ulike tidspunkt. Hvor stor forskjell det må være i organisasjonen ved de to tidspunktene, for at man kan si at en endring har funnet sted, kan dog diskuteres da det kan være vanskelig å trekke en klar grense. Endring kan også betraktes som et resultat av en prosess, som en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra det ene tidspunktet til det andre (Jacobsen, 2018).

Endringer befinner seg gjerne i en kontekst. Det å endre en bedrift i Norge er ikke nødvendigvis det samme som å endre en bedrift i Kina, samtidig som det er en viss forskjell på å gjennomføre en endring i for eksempel et sykehus sammenlignet med en matbutikk. Rammene rundt selve endringsprosessen kan altså være ulike, avhengig av konteksten bedriften befinner seg i. Man kan si at generell kunnskap om organisasjonsendring må oversettes til en spesifikk kontekst før den kan anvendes (Jacobsen, 2018).

For å sette i gang endringsprosesser har man gjerne noen drivkrefter som står bak. Det skilles gjerne mellom indre og ytre drivkrefter. Indre drivkrefter er knyttet til interne forhold i organisasjonen, mens ytre drivkrefter er forhold i organisasjonens omgivelser. Endring initieres gjerne av konkrete aktører som for eksempel ledere i en bedrift. Endring drives altså frem av enkelte aktørers oppfatning eller fortolkning av indre og ytre forhold. Det kan være tanker om at noe kan gjøres bedre eller at organisasjonen står ovenfor et problem (Jacobsen, 2018). Endring krever også at man fjerner hindringer som kan komme i form av for eksempel ugunstig organisasjonsstruktur eller ansattes holdninger og prioriteringer (Kotter, 1995).

Endringsstrategi kan defineres som:

“...a unique combination of means through which to accomplish a desired change in a certain context given its unique features and challenges” (Laine & Kuoppakangas, 2015, s. 337).

Oversatt til norsk blir denne definisjonen slik:

«en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer» (Jacobsen, 2018, s. 146)

Endringsprosessen er i følge Kotter (1995) fullført når endringen er implementert i bedriften på en slik måte at det anses som en selvfølgelig del av organisasjonen. Endringen er på dette tidspunktet blitt en del av bedriftens sosiale normer og felles verdier, den har altså blitt en del av organisasjonskulturen (Kotter, 1995).

2.4 Forskning knyttet til implementering av FNs bærekraftsmål

Det publiseres stadig ny forskning relatert til FNs bærekraftsmål, men relativt lite av dette er knyttet opp mot små og mellomstore bedrifter og hvordan bidraget fra denne gruppen kan økes. Deler man opp bærekraftsbegrepet og ser på dimensjonene miljø og samfunnsansvar hver for seg, er det imidlertid mer forskning tilgjengelig. Miljø og samfunnsansvar i næringslivet har blitt viet oppmerksomhet en god stund før FNs bærekraftsmål ble opprettet. Forskning som jeg anser som spesielt interessant for denne masteravhandlingen er knyttet til hva som motiverer bedrifter til å fokusere på samfunnsansvar, miljø og bærekraft generelt.

Hsu og Cheng (2012) gjorde en studie av hva som påvirket ønsket om å engasjere seg i samfunnsansvar blant små og mellomstore bedrifter i Taiwan. De fant ut at de to uavhengige variablene kompatibilitet og kompleksitet hadde en direkte effekt på CSR-engasjement. Studien trekker frem kompatibilitet som den viktigste faktoren som øker små og mellomstore bedrifters ønske om å engasjere seg i samfunnsansvar. Kompatibilitet inkluderer topplederens etikk og støtte for CSR, kulturene til små og mellomstore bedrifters med tanke på CSR og at bedriftenes image passer til CSR. Resultatene indikerer også at kompleksiteten fører til at små og mellomstore bedrifter nøler med å sette i gang CSR-aktiviteter, og fungerer dermed som en barriere. Faktoren kompleksitet innebærer at CSR blir oppfattet som for komplisert, ressurskrevende, dyrt eller tidkrevende til å kunne utføres, eller at det mangler veiledning eller standarder (Hsu & Cheng, 2012).

Forskning gjort av Castka, Balzarova, Bamber & Sharp (2004) viser at små og mellomstore bedrifter kan dra nytte av CSR ved forbedring av virksomheten og utvikling av konkurransefortrinn. Studien konkluderer også med at rammeverk for virksomhetssystemer slik som ISO 9001:2000, kan brukes som springbrett for implementering av samfunnsansvar i den daglige driften av virksomheter (Castka et al., 2004).

Santos (2011) identifiserte fire områder av strategisk aktivitet, som kan fremme samfunnsansvar blant SMB og som kan bidra til å overvinne eksisterende begrensninger.

Det første er å øke bevissthet rundt og kunnskapen om samfunnsansvar i befolkningen generelt, ved å inkludere det for eksempel i utdanning. Når det kommer til økt bevissthet poengterer Santos (2011) at forum, konferanser og workshops hvor det deles relevante opplevelser knyttet til CSR, og som gjerne har god mediedekning, kan være spesielt viktig. Presentasjon av relaterbare case og suksesshistorer er ifølge Santos (2011) en av de beste måtene å promotere CSR blant små og mellomstore bedrifter.

Den andre strategiske aktiviteten som nevnes i forskningsartikkelen handler om verktøy, som er utgangspunktet for virksomheters aktive implementering av samfunnsansvar.

Det inkluderer å opparbeide grunnleggende ressurser, utarbeidelse av retningslinjer, implementering av benchmarkings-aktiviteter, støtte i utarbeidelse av etiske retningslinjer som er enkle å forholde seg til, og å opprette regnskapsindikatorer og instrumenter som gjør det mulig å måle og vurdere resultatene av CSR-handlinger. En annen mulighet Santos (2011)

nevner er å opprette en nettside som inneholder en database av relevante og praktiske initiativer og lenker til god informasjon og nettverk. Mentor-ordninger er også grunnleggende for å muliggjøre implementering av samfunnsansvar i SMB i praksis (Santos, 2011).

Den tredje aktiviteten handler om at myndighetene spiller en rolle hovedsakelig gjennom lovgivning, ved innføring av CSR i nasjonal politikk. Santos (2011) mener dette bør foregå gjennom formidling og ved å opprette institusjonelle betingelser for å synliggjøre samfunnsansvar, og gjennom å opprette direkte og indirekte insentiver, implementert gjennom utmerkelser eller positive diskriminerende finansielle/skattemessige tiltak (Santos, 2011).

Den fjerde strategiske aktiviteten handler om samarbeid. Santos (2011) mener at en holdning til samarbeid på tvers av organisasjoner, mellom staten, bedrifter og sivilsamfunnet, er essensielt for effektiv promotering av samfunnsansvar. Hun fremhever også viktigheten av støtte til nettverksbyggende prosjekter for å opprette en plattform for samarbeid på tvers av organisasjoner, rettet mot å støtte små og mellomstore bedrifter i deres CSR-arbeid (Santos, 2011).

Bansal og Roth (2000) kategoriserte motivasjon for miljømessig ledelse i tre hovedgrupper; konkurranseevne, legitimering og miljøansvar. Analysen er basert på data fra 53 bedrifter lokalisert i Storbritannia og Japan. Motivasjon knyttet til konkurranseevne går ut på at miljømessige tiltak potensielt kan forbedre den langsiktige lønnsomheten, f.eks. gjennom bedre utnyttelse av ressurser, kostnadseffektivisering, rykteforbedring, resirkulering og at det kan gi konkurransefortrinn. Legitimering handler om ønsket om å forbedre handlinger som er knyttet til regelverk, normer og verdier, for eksempel gjennom press utenfra som kan true bedriftens langsiktige overlevelse dersom det ikke gjøres forbedringer. Motivasjon knyttet til miljøansvar kommer av egne (lederes) bekymringer knyttet til bedriftens sosiale forpliktelser og verdier (Bansal & Roth, 2000). De tre kategoriene fra Bansal og Roth (2000) var også til stede i studien til Williams & Schaefer (2013). Williams & Schaefer (2013) anså lederes personlige verdier og behovet for at personlige og profesjonelle verdier sammenfaller, som den kanskje viktigste motivasjonsfaktoren for miljøengasjement. Artikkelen baserer seg på data fra ledere av små virksomheter lokalisert øst i England (Williams & Schaefer, 2013). Brammer, Hoejmose & Marchant (2012) anså derimot strategisk intensjon som den viktigste driveren for miljømessig ledelse blant små og mellomstore bedrifter. Lovgivning blir også sett på som en viktig driver av dem (Brammer et.al., 2012).

Revell og Rutherford (2003) foreslår i sin artikkel at myndigheter og politikere bør ta en mer aktiv og nettverksbyggende rolle for å motivere miljøansvarlig handling blant små og mellomstore bedrifter i Storbritannia. De foreslår også en mer målrettet lovgivning og lisenssystemer for å motivere miljøansvarlige handlinger blant SMB, som komplementære handlinger i forhold til motivasjon rettet mot frivillig implementering i bedrifters strategier (Revell & Rutherford, 2003). Williamson, Lynch-Wood & Ramsay (2006) fant i sin studie bevis for at reguleringer fra myndighetene ikke fører til miljøansvarlige handlinger av SMB utover det som kreves av de miljømessige reguleringene, men at det likevel er et effektivt virkemiddel for få små og mellomstore bedrifter som ikke er internt motiverte til å rette fokus mot miljøansvarlig handling (Williamson et.al., 2006).

OECD (2015) skriver at å redusere den miljømessige påvirkningen fra små og mellomstore bedrifter, i både produksjon og service, er et viktig nøkkelement for å lykkes med å gjøre økonomien grønnere. Samtidig er overgangen til grønn vekst nødt til å gi mening i forhold til bedriftens virksomhet, i tillegg til at myndigheter har en viktig rolle i å legge til rette slik at SMB har mulighet til å utnytte seg av mulighetene ved bedre miljømessige resultater. Verktøykassen til OECD (2015) er rettet mot østeuropeiske land og fokuserer i hovedsak på politiske verktøy som fremmer grønn atferd i SMB, og har delt inn verktøyene i tre kategorier. De tre kategoriene er lovmessige insentiver og forenkling av lover og regler, informasjonsbaserte verktøy, i tillegg til finansielle og økonomiske insentiver. Informasjonsbaserte verktøy går ut på å tilby bedrifter råd og veiledning, og å tilby offentligheten informasjon om bedriftenes miljømessige handlinger (OECD, 2015).

Det er en økende mengde forskning som foreslår implementering av verktøy rettet mot miljø- og samfunnsansvar, med den hensikt å integrere miljømessig og samfunnsansvarlig praksis i små og mellomstore bedrifter (Johnson, 2015). Selv om det i økende grad er forventet å ta i bruk slike styringsverktøy i små og mellomstore bedrifter, mangler det bevissthet rundt slike styringsverktøy samt at implementeringsgraden er lav. Forskningsartikkelen til Johnson (2015), som er basert på ledere av tyske SMB, påviser en sterk sammenheng mellom bevisstheten om og implementeringen av bærekrafts-verktøy. Den sterke positive sammenhengen mellom bevisstheten rundt bærekrafts-verktøy og implementeringsgraden av dem, gjør det sannsynlig at økt bevissthet om bærekrafts-verktøy fører til større sannsynlighet for implementering av verktøyene i SMB (Johnson, 2015).

En artikkel publisert i januar 2020 skrevet av Cantele og Zardini tar for seg forholdet mellom opplevd press og implementering av bærekraftige handlinger, ved å se på positive faktorer (fordeler) og negative faktorer (barrierer) som mediatorer hver for seg i forhold til å gjøre press om til handling. Studien er basert på spørreundersøkelser besvart av gründere og toppledere av italienske små og mellomstore bedrifter. Denne studien ser på press, som små og mellomstore bedrifter opplever, som både eksternt press (press fra eksterne interessenter) og internt press (ansatte og gründeres holdninger). Studien har testet både direkte og indirekte effekter press har på bærekraft (Cantele & Zardini, 2020).

Resultatene fra studien til Cantele og Zardini (2020) indikerer at opplevd press på små og mellomstore bedrifter ikke hadde en direkte effekt på implementering av bærekraftige handlinger, men at den endelige beslutningen innebar en evaluering av fordeler som fungerer som muliggjørende faktorer (positiv mediering) og barrierer som fungerer som avskrekkende faktorer (negativ mediering). Press fra interne og eksterne interessenter fører ifølge denne studien ikke automatisk til bærekraftig handling, men krevde ytterligere evaluering av fordeler og barrierer. Små gründere ble positivt påvirket av de potensielle fordelene de forventet av implementering av bærekraftige handlinger (f.eks. ansattes motivasjon, konkurransefortrinn, omdømme, lønnsomhet, kundetilfredshet) og negativt påvirket av oppfattede barrierer (kostnader, tid og frykt for å miste konkurransevne). Studien testet også forholdet mellom fordeler og barrierene, men forholdet var ikke signifikant, noe som indikerer at de to mekanismene opererer hver for seg (Cantele & Zardini, 2020).

Studien til Cantele og Zardini (2020) viste at effekten av den positive medieringen av fordeler var sterkere enn effekten av den negative medieringen av barrierer. Dette betyr at det kan være mer effektivt å understreke de positive fordelene ved bærekraftige handlinger for ledere av små og mellomstore bedrifter, enn å minimere barrierene ved bærekraftig implementering. Artikkelen konkluderer med at tiltak som utføres av offentlige etater eller konsulenter med mål om å fremme implementering av bærekraftig handling blant små og mellomstore bedrifter, er mer effektive når de er basert på å fokusere på potensielle fordeler, mens effekten av diskusjonen om sannsynlige barrierer er svært liten (Cantele & Zardini, 2020).

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg ta for meg den metodiske tilnærmingen jeg har valgt å benytte meg av for å svare på problemstillingen:

«Hvordan øke bidraget fra næringslivet slik at FNs bærekraftsmål nåes?»

I tillegg til forskningsspørsmålene:

- *Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?*
- *Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål?*

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ metode i mitt forskningsprosjekt. Videre i dette kapitlet vil jeg forsvare valg av kvalitativ metode og hva jeg har gjort for å besvare problemstillingen. For å presentere de metodiske valgene strukturert har jeg valgt å dele inn metodekapitlet i følgende underkapitler;

- 3.1 Valg av metode
- 3.2 Valg av forskningsdesign
- 3.3 Valg av målgruppe, utvalg og avgrensninger
- 3.4 Rekrutteringsprosessen
- 3.5 Datainnsamling
- 3.6 Dataanalyse

3.1 Valg av metode

Forskning kan gjøres ved hjelp av ulike metoder, og man skiller gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2006, s. 37). For mitt forskningsprosjekt har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode, da FNs bærekraftsmål er et relativt nytt og vidt begrep. Kvalitativ metode er særlig anvendelig når fenomener man ikke kjenner så godt til og som det er lite forsket på skal undersøkes (Johannessen et.al., s. 36). Stor grad av åpenhet og fleksibilitet er to av fordelene som gjerne kjennetegner kvalitativ metode (Johannessen et.al., 2006).

Siden jeg har begrenset med tid i forbindelse med min masteravhandling har jeg valgt å gjennomføre en tversnittundersøkelse. Det vil si at undersøkelsen gjennomføres på et bestemt tidspunkt (Johannessen et.al., 2006, s. 74).

Det finnes mange ulike definisjoner av kvalitativ forskning, Savin-Baden og Major (2013) definerer «qualitative reseach» slik:

«..as a social research that is aimed at investigating the way in which people make sense of their ideas and experiences».

De definerer altså kvalitativ forskning som sosial forskning som har som mål å undersøke måten mennesker tolker logikken bak sine ideer og erfaringer. Kvalitativ forskning innehar en unik måte å hjelpe forskere til å få svar på spørsmål som omhandler menneskelig handling og erfaring (Savin-Baden & Major, 2013, s. 16).

3.2 Valg av forskningsdesign

Det finnes en rekke forskjellige forskningsdesign å velge mellom for å besvare forskningsspørsmålet. Noen eksempler på typiske kvalitative design er etnografi, fenomenologi, grounded theory og caseundersøkelser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2006, s. 37). Jeg besluttet å bruke casesdesign for min masteravhandling.

3.2.1 Casesdesign

Jeg har valgt å gjennomføre en casestudie for å besvare mine forskningsspørsmål. En detaljert case-studie kan underbygge, utvide eller utfordre en eksisterende teori, eller etablere en ny og spesifikk teori fra en unik populasjon eller besvare bestemte spørsmål stilt av et utvalg interessenter (Savin-Baden & Major, 2013, s. 168).

Metoden kan defineres på ulike måter. Yin (2018, s. 14) presenterer blant andre Wilbur Schramm sin definisjon av case-studie:

“..the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result”. (Schramm, 1971, s.6)

Denne definisjon ser på beslutninger som en viktig del av case-studier. Case passer godt når man i forskningsspørsmålene benytter spørreordene hvordan eller hvorfor for å undersøke pågående hendelser som forskeren har liten eller ingen kontroll over (Yin, 2018). Dette passer godt overens med min problemstilling og forskningsspørsmål som alle begynner med spørreordet «hvordan», samt at jeg som forsker ikke har kontroll over de pågående hendelsene som undersøkes.

3.2.2 Fordeler og ulemper ved case

Case-design har i likhet med andre forskningsdesign ulike styrker og svakheter.

Fleksibilitet, rom for å gå i dybden, grundighet og en bred appell er noen av styrkene til et case-design. Denne typen design gir rom for å gå i dybden av det man ønsker å undersøke, ved at case-studier legger vekt på både detaljer og kontekst ved analyse av et begrenset antall hendelser, forhold, perspektiver eller synspunkter. Case-studier har en bred appell ved at de kan benyttes på flere ulike måter, i ulike situasjoner og av og for ulike personer. Grundighet kommer frem ved den store muligheten case-design gir til å forstå kompleksitet i bestemte kontekster, samt at et slikt design tillater rike beskrivelser. Case-studie tillater stor fleksibilitet ved at det kan brukes til å nå ulike mål for forskningen og ved ulike filosofiske synspunkt. En viktig fordel ved case-studier er metodens mulighet til å benytte seg av flere forskjellige kilder og teknikker når det kommer til datainnsamling, det kan for eksempel inkludere observasjon, intervju og forhandling (Savin-Baden & Major, 2013, s. 163-164).

Case-design har naturlig nok også noen svakheter. Case-studier blir av enkelte forskere ansett for å være for smal, ved at man kun tar for seg noen få eller ett enkelt case. Det kan lede til et forenklet og uriktig syn på verden. Case-studier kan også bli sett på som påtrengende med tanke på informantene eller caset man undersøker. En annen utfordring ved case-studier kan være spørsmål knyttet til avgrensning som gjøres for å definere og forstå caset man forsker på, nyttige avgrensninger kan være vanskelig å forutse. Det å mikse flere ulike metoder for datainnsamling i en case-studie kan bli problematisk da det kan resultere i et rotete sammenhengende forskningsprosjekt (Savin-Baden & Major, 2013, s. 164-165)

3.2.3 Valg av case

En case kan være flere ting, det kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign. En case kan som studieobjekt være alt fra en aktivitet, et program, et individ, en bedrift, en hendelse, ett eller flere land eller spesielle tiltak, for å nevne noen eksempler (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2006, s. 84).

Caset jeg valgte å studere nærmere i min masteravhandling er små og mellomstore bedrifter (SMB). Dette valgte jeg fordi jeg synes SMB er en interessant gruppe i næringslivet, og fordi jeg på forhånd antok at det kunne være store variasjoner i forhold til bedriftenes fokus på bærekraft. Min subjektive oppfatning før jeg startet på min masteravhandling var at flere store virksomheter promoterte deres bidrag til FNs bærekraftsmål, men at dette ble promotert i mindre grad av små virksomheter. Dette ønsket jeg å undersøke nærmere, for å se hvordan bidraget fra næringslivet kan økes slik at FNs bærekraftsmål nåes.

3.3 Valg av målgruppe, utvalg og avgrensninger

Hvilke utvalgsriterier som benyttes avhenger først og fremst av forskningsspørsmålene, men også av hva som er praktisk og hensiktsmessig å gjennomføre (Johannessen et.al., 2006, s. 111).

Jeg valgte å benytte meg av strategisk utvelgelse av informanter, det vil si at jeg på forhånd bestemte meg for målgruppen jeg ønsket å rette forskningen mot for å samle inn nødvendige data (Johannessen et.al., 2006, s. 107). Målgruppen jeg har valgt å undersøke nærmere i dette masterprosjektet er enkeltstående bedrifter i kategorien SMB. Enkeltstående bedrifter vil si at de ikke er del av en kjede eller eid av andre selskaper.

Det neste steget var å velge ut personer i målgruppen som jeg anså hensiktsmessig å rekruttere. Hovedkriteriet jeg la til grunn for å velge ut potensielle informanter var at de måtte ha stor mulighet til å påvirke bedriftens strategi og bærekraftsvalg. Det kunne være daglige ledere, direktører, innkjøpsjefer eller andre ledere som hadde myndighet til å ta valg som påvirket virksomhetens bærekraft.

Geografisk valgte jeg å avgrense målgruppen til lokale bedrifter som holder til på Hadeland. Hadeland er en region bestående av de tre kommunene Jevnaker, Lunner og Gran. Området

ligger landlig til ca. 1 time nord for Oslo og ca. 40 minutter vest for Oslo Lufthavn Gardermoen.

Utvalget vil dermed kunne anses å være nokså homogent. Homogent utvalg vil si at det er svært liten variasjon ut ifra sentrale kjennetegn. Et slikt utvalg gjør det mulig å avdekke felles og ulike erfaringer innenfor en relativt homogen gruppe (Johannessen et.al., 2006, s. 108).

3.4 Rekrutteringsprosessen

Hvor mange informanter man bør ha med i ulike forskningsprosjekt er et vanskelig spørsmål å gi et godt svar på.

Ideelt sett anser mange at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon ved å intervju enda en informant (Johannessen et.al., 2006, s. 106). Hvor mange det er praktisk mulig å gjennomføre er imidlertid et spørsmål mange forskere gjerne spør seg. Johannessen et.al. (2006, s. 106) skriver i sin bok «Hvis man har begrenset tid til rådighet, som er tilfellet ved studentprosjekter, må man kanskje begrense seg til 5-10 intervjuer». I en masteroppgave slik som denne vil tid være en begrensende faktor. I mitt tilfelle fikk jeg også en ekstra utfordring ved at data-innsamlingsperioden sammenfalt med koronakrisen, noe som gjorde det ekstra vanskelig å overtale lokale bedriftsledere av små og mellomstore bedrifter til å sette av tid til å bli intervjuet av en masterstudent, da denne krisen nok har vært ekstra krevende for mange i denne gruppen.

Jeg valgte først å kontakte aktuelle informanter per mail, hvor jeg kort informerte om prosjektet og spurte om de var villige til å la seg intervju. De jeg ikke fikk svar av valgte jeg å ringe til noen dager senere, for å prøve å overtale flere til å bli med som informanter til min masteravhandling. Som nevnt tidligere er tid en begrensende faktor ved forskningsprosjekt som dette, så på ett punkt ble jeg nødt til å avslutte rekrutteringsprosessen. Da hadde jeg fått med meg tre ledere av lokale enkeltstående bedrifter til å la seg intervju. Siden koronakrisen gjorde det ekstra utfordrende å rekruttere denne typen bedriftsledere, valgte jeg senere i prosjektet å kontakte en informant som jobber i Oslo som kundedirektør i et stort markedsanalyseselskap og som har jobbet med FNs bærekraftsmål opp mot mange ulike typer bedrifter. Dette valgte jeg å gjøre for å gi oppgaven mer tyngde, ved å tilføre et nytt perspektiv.

3.5 Datainnsamling

Forskning skiller seg fra hverdagslig synsing ved at det samles inn data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes (Johannessen et.al., 2006, s. 37). Bevis i casestudier kan komme fra mange ulike kilder, som for eksempel ulike former for observasjon, intervjuer, arkivmateriale og ulike dokumenter (Yin, 2018). De forskjellige innsamlingsmetodene har sine egne styrker og svakheter, og bør velges ut ifra hvilke behov og ressurser man har som forsker. I min masteravhandling har jeg valgt å i hovedsak benytte meg av intervjuer for å innhente bevismateriale, i tillegg til å gjennomføre en analyse av bedriftenes nettsider og sosiale medier.

3.5.1 Datainnsamlingsprosessen

Datainnsamlingsprosessen i case-studier er gjerne mer kompleks enn prosessen er for andre forskningsdesign. Det kreves gjerne at man benytter seg av flere ulike typer datamateriale og metoder, samtidig som en bør følge en prosedyre som sørger for kvalitetskontroll under datainnsamlingen (Yin, 2018).

Yin (2018, s.113) skriver i sin bok om fire prinsipper forskere kan følge for å sørge for nettopp det. De fire prinsippene er; å bruke flere forskjellige typer data som bevismateriale, skape en case-studie-database, beholde beviskjeden, og utvise forsiktighet ved bruk av data fra elektroniske kilder, slik som sosiale medier. Prinsippenes formål er å gjøre prosessen så transparent som mulig slik at sluttresultatet oppnår begrepsvaliditet og reliabilitet. Oppnår man dette vil kvaliteten være god nok til å kunne utføre videre analyser.

Prinsipp 1 er å bruke flere forskjellige typer data som bevismateriale. En styrke ved casestudiers datainnsamling er at man har mulighet til å bruke mange forskjellige kilder som bevis. Et godt argument for å benytte seg av flere typer data i casestudier er at man i casestudier ønsker å studere et fenomen i dybden i den virkelige konteksten. Dette gjør at flere forskjellige typer data vil kunne være relevant for studien og bruken av flere kilder vil derfor være hensiktsmessig. Funn og konklusjoner i casestudier har stor sannsynlighet for å bli mer overbevisende og korrekt hvis det er basert på flere forskjellige datakilder. Dette kan på mange måter også kalles datatriangulering. Forskeren har oppnådd datatriangulering når

funnene i casestudien er støttet av mer enn en kilde. Datatriangulering hjelper til med å styrke begrepsvaliditeten til casestudien. En ulempe med å bruke flere forskjellige typer datakilder er at det er tidkrevende (Yin, 2018).

Jeg valgte å benytte meg av flere forskjellige typer data i min masteravhandling. Først og fremst har jeg fokusert på intervjuene med tre ledere av lokal enkeltstående bedrifter, men jeg har også sett på de tilhørende bedriftenes hjemmeside og kommunikasjon i sosiale medier. Informant 4 vil jeg påstå er en egen type datakilde, da informanten innehar erfaring med FNs bærekraftsmål både i forbindelse med egen bedrift og gjennom arbeid med ulike kundebedrifter.

Prinsipp 2 er å skape en casestudie-database. Det handler altså om å organisere og dokumentere data som er samlet inn for casestudien. Det gjelder dokumentasjon av selve data og bevisgrunnlaget, men også om forskerens egne rapporter. Dette gjøre det mulig for andre å gå tilbake og undersøke bevisgrunnlaget man har basert casestudien på. Det å skape en slik database øker reliabiliteten til casestudien. En slik database bør være ryddig, men trenger ikke å være finpolert. Hovedfunksjonen til en slik database er å bevare innsamlet data i sin opprinnelige form slik at man kan gå tilbake til de ved et senere tidspunkt (Yin, 2018).

Jeg har laget meg en egen database hvor jeg har lagret alle transkribert data fra intervjuene jeg har gjennomført, samt egne notater. Dette vil være tilgjengelig ved forespørsel, dersom noen ønsker å se nærmere på mitt bevisgrunnlag.

Prinsipp 3 er å beholde beviskjeden. Prinsippet går ut på at leserne skal kunne følge stegene i utvelgelsesprosessen, fra forskningsspørsmål og rådata til bevisene som benyttes i konklusjonen. Det er altså ønskelig at man tar vare på det originale bevisgrunnlaget. Bevisene i den tidlige fasen (forskningsspørsmål) bør reflektere konseptene i den senere fasen (funn). Bevisene i casestudier har gjerne økt begrepsvaliditet dersom disse målsettingene er oppnådd, noe som tilsvarer økt kvalitet på studien (Yin, 2018).

Leserne av denne masteravhandlingen kan følge stegene i utvelgelsesprosessen, gjennom valg av forskningsspørsmål, presentasjon av rådata i kapittel «4. Presentasjon og analyse av funn», svar på forskningsspørsmålene i kapittel «5. Diskusjon» og til slutt svar på den overordnede

problemstillingen i kapittel «6. Konklusjon». Jeg synes selv at funnene henger godt sammen med forskningsspørsmålene, noe som tyder på god begrepsvaliditet.

Prinsipp 4 er å utvise forsiktighet ved bruk av data fra elektroniske kilder. Dette gjelder spesielt bruken av sosiale medier som kilder. Informasjon fra sosiale medier kan være overveldende, slik at det kan være hensiktsmessig å sette noen grenser. Grensene kan for eksempel handle om hvor mye tid man skal bruke, hva man ønsker å prioritere ved søk, hvilke type nettsider man ønsker å benytte og hvilken informasjon man er ute etter. En annen forhåndsregel man bør ta er å dobbeltsjekke kildene som benyttes og informasjon man kommer over, slik at man er tryggere på at informasjonen er korrekt. En tredje forhåndsregel er at man bør være ekstra skeptisk til informasjon man finner i sosiale medier (Yin, 2018).

I arbeidet med min masteravhandling har jeg vært kildekritisk og jobbet mot å finne gode kilder å benytte i alle deler av oppgaven. Da jeg innhentet datamaterialet til analyse av hvordan og om virksomhetene til informantene, kommuniser bedriftenes fokus på bærekraft i sosiale medier og på deres hjemmesider, valgte jeg bevisst å kun fokusere på hva bedriftene selv skrev og ikke hva som ble skrevet om bedriftene av andre. Jeg valgte å avgrense søket til å se etter om begrepene «FNs bærekraftsmål» og «bærekraft» ble nevnt direkte og om det nevnes begrep relatert til kategoriene samfunnsansvar og miljø. Når det gjaldt Facebook og Instagram, valgte jeg å avgrense materialet jeg analyserte til innlegg publisert i perioden 1. oktober 2019 til og med 1. mars 2020.

3.5.2 Intervju

Jeg valgte å benytte meg av intervju som en datainnsamlingsmetode, og vil nå begrunne mine valg samt ta for meg fordeler og ulemper ved denne innsamlingsmetoden.

Jeg anser det som hensiktsmessig å benytte meg av intervju for å innhente data, da jeg er interessert i informantenes erfaringer og oppfatninger av FN's bærekraftsmål og anser det som verdifullt at de kan beskrive deres oppfatninger nokså fritt. Yin (2018) mener intervju er en av de viktigste kildene til å innhente data i case-studier, fordi de fleste slike studier handler om menneskelige forhold og handlinger. Intervjuobjekter med god oversikt på området man ønsker å undersøke kan gi god innsikt i relevante menneskelige forhold og handlinger.

Intervju er spesielt nyttig ved at det kan gi forklaringer (hvordan og hvorfor) på nøkkelementer, samt innsikt i informantens refleksjoner og perspektiver (Yin, 2018).

Case-studier basert på intervjuer gjør informantenes oppfatning og verbale svar til hovedbeviset i studien. Forskeren er gjerne spesielt interessert i informantenes personlige synspunkter og perspektiv, noe som passet godt også i mitt tilfelle. Noen svakheter ved slike intervjuer kan for eksempel være at informantene systematisk svarer feil (bias), at informanten husker dårlig det de blir spurt om, og dårlig eller uriktig ordleggelse (Yin, 2018).

Ulike typer intervju

Yin (2018) deler inn case-studie-intervjuer i tre typer; langvarige intervju, kortere intervju og spørreundersøkelsesintervju. Langvarige intervjuer tar to timer eller mer, enten som ett sammenhengende intervju eller som en serie av intervjuer. Kortere intervjuer kan ta omkring en time å gjennomføre. Slike intervjuer kan fortsatt være samtalepreget, men er gjerne mer konsentrert og følger gjerne en intervjuguide i større grad. Spørreundersøkelsesintervjuer benytter et strukturert spørreskjema i intervjuet. Spørreskjemaet kan designes som en del av en case-studiet og produsere kvantitative data som en del av bevisgrunnet i case-studier (Yin, 2018). Jeg valgte å benytte meg av kortere intervjuer i håp om at det appellerte til flere informanter. I tillegg valgte jeg å benytte meg av skjemaer for gradering av relevansen til FNs bærekraftsmål, som en del av intervjuene for å spare tid samtidig som jeg innhentet informasjon om hvert enkelt bærekraftsmål.

I kortere intervjuer bør man i følge Yin (2018, s. 119) ordlegge seg forsiktig slik at man fremstår genuint uinformert om temaet og gi informanten mulighet til å gi et upåvirket svar. Man bør med andre ord unngå å stille ledende spørsmål, for å oppnå mest mulig valide svar. Ved intervju som bærer preg av samtale, bør man også være obs på at forskeren og informanten kan påvirke hverandre. Forskerens perspektiver kan ubevist påvirke informantens svar, samtidig som informantens svar kan ubevist påvirke forskerens arbeid. Det er ikke sikkert at man kan unngå dette helt, men det å være klar over det kan gi bedre case-studie-intervjuer (Yin, 2018). Dette hadde jeg i bakhodet under intervjuene og forsøkte å påvirke informantene så lite som mulig.

Intervjustruktur

Da jeg forberedte intervjuene måtte jeg bestemme meg for mengden av struktur jeg ønsket i intervjuene. Et strukturert intervju ses naturlig nok på som motpolen til et ustrukturert intervju, hvor begge har sine egne styrker og svakheter.

Det er både fordeler og ulemper ved et strukturert intervju. En fordel ved en viss standardisering er at svarene kan sammenliknes. Det er også tidsbesparende, da analysearbeidet blir enklere og mindre tidkrevende ved at jeg som forsker kan analysere intervjuene spørsmål for spørsmål og enkelt kunne sammenlikne hva informantene svarte på de samme spørsmålene. En ulempe ved en strukturert tilnærming er begrenset fleksibilitet, da det ikke gir mulighet til å tilpasse intervjuet til hver enkelt informant (Johannessen et.al., 2006, s. 138).

Den andre ytterligheten, strukturert intervju, har også sine fordeler og ulemper. Slike intervjuer bærer mer preg av en samtale, da det gir en uformell atmosfære rundt intervjuet. Dette kan gjøre det lettere for informanten å snakke. En annen fordel er at fremgangsmåten er svært fleksibel, slik at man har stor frihet til å tilpasse intervjuet til den enkelte informant og det som skjer i løpet av intervjuet. En ulempe ved ustrukturerte intervjuer er at det kan gjøre det vanskeligere å sammenlikne informantenes svar i etterkant. I tillegg er det større sjans for at man som intervjuer kan påvirke informantens svar (Johannessen et.al., 2006, s. 138).

Jeg valgte å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer, det vil si en mellomting mellom de to ytterpunktene (Johannessen et.al., 2006, s. 139). Det ga meg mulighet til å sammenligne svar ved enkelte spørsmål, samtidig som jeg hadde mulighet til noe personlig tilpassing og oppfølging av interessante utsagn. Jeg utarbeidet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, men var samtidig åpen for å legge til spørsmål eller forandre rekkefølge på spørsmålene dersom jeg anså det som hensiktsmessig. Jeg ønsket å ha mulighet til å legge til nye spørsmål dersom det dukket om noe jeg anså som interessant å utdype eller ved eventuelle misforståelser.

Utforming av intervjuguide

Ved utforming av intervjuguidene lot jeg meg inspirere av teori, samtidig som jeg fokuserte på forskningsspørsmålene.

Intervjuguide (informant 1, informant 2 og informant 3)

Kort info om prosjektet:

- Bærekraft i næringslivet
- Ønsker å høre deres tanker rundt ulike rammeverk jeg legger frem og hjelpemidler som kan benyttes for å ta mer bærekraftige valg.
- I oppgaven vil du bli anonymisert.

1) Kjenner din bedrift til FNs bærekraftsmål?

- Benytter dere målene i viktige beslutningsprosesser?

2) Gradering av målene.

FNs bærekraftsmål inneholder mål som både handler om miljø, økonomi og samfunnsansvar.

Tabell 1. Intervjuguide, skjema for miljørelaterte mål

Kan du gradere disse miljørelaterte målene ut ifra hvor relevant de er for din bedrift?

0= ikke relevant 1= lite relevant 2= noe relevant 3= relevant 4= veldig relevant 5= særdeles relevant

Kategori	Mål	Eksempler på mulige tiltak	Opplevd relevans (0-5)
Mål 7: Ren energi for alle	<i>"Sikre tilgang til pålitelig, bærekraftig og moderne energi til en overkommelig pris for alle"</i>	Investere i fornybar energi (solseller etc.), energieffektivisering, fokus på energiøkonomi	
Mål 11: Bærekraftige byer og samfunn	<i>"Gjøre byer og bosettinger inkluderende, trygge, motstandsdyktige og bærekraftige"</i>	God avfallshåndtering, god utnyttelse av ressurser, benytte lokale produkter og tjenester, lokal arbeidskraft, skape et positivt bidrag til lokalmiljøet	
Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon	<i>"Sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre"</i>	Redusere matsvinn, redusere avfallsmengden, gjenvinning og ombruk, sirkulærøkonomi, fremme lokal kultur og lokale produkter	
Mål 13: Stoppe klimaendringene	<i>"Handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem"</i>	Redusere egne utslipp, unytte ressurser enda bedre, benytte mer miljøvennlige rengjøringsprodukter, ha fokus på klima i innkjøps- og investeringsbeslutninger	
Mål 14: Liv under vann	<i>"Bevare og bruke hav og marine ressurser på en måte som fremmer bærekraftig utvikling"</i>	Unngå overfiske, bærekraftig bruk av marine ressurser, bærekraftig bruk av havet og havressursene	
Mål 15: Liv på land	<i>"Beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av økosystemer, sikre bærekraftig skogforvaltning, bekjempe ørkenspredning, stanse og reversere landforringelse samt stanse tap av artsmangfold"</i>	Stanse avskoging, bevaring og nyplanting av skog, ta vare på truede arter, benytte lokalproduserte produkter av tre	

Tabell 2. Intervjuguide, skjema for mål som omhandler samfunnsansvar

Kan du gradere disse målene som omhandler samfunnsansvar ut ifra hvor relevant de er for din bedrift?

0= ikke relevant 1= lite relevant 2= noe relevant 3= relevant 4= veldig relevant 5= særdeles relevant

Kategori	Mål	Eksempler på mulige tiltak	Opplevd relevans (0-5)
Mål 1: Utrydde fattigdom	<i>"Utrydde alle former for fattigdom i hele verden"</i>	Samarbeid med NAV (tiltak for å hjelpe mennesker ut i arbeidslivet)	
Mål 2: Utrydde sult	<i>"Utrydde sult, oppnå matsikkerhet og bedre ernæring, og fremme bærekraftig landbruk"</i>	Tilby (f.eks. ansatte) sunn og næringsrik mat, benytte seg av småskalaprodusenter i landbruket, redusere matsvinn	
Mål 3: God helse	<i>"Sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder"</i>	Fornuftig alkoholserving/salg, utbedring av trafikksikkerheten rundt egen bedrift, tiltaksplan ved smitte/epidemier	
Mål 4: God utdanning	<i>"Sikre inkluderende, rettferdig og god utdanning og fremme muligheter for livslang læring for alle"</i>	Tilby lærlingplasser med godt læringsutbytte, tilby yrkesfaglig opplæring til personer med nedsatt funksjonsevne, tilby stipender for studenter fra utviklingsland	
Mål 5: Likestilling mellom kjønnene	<i>"Oppnå likestilling og styrke jenter og kvinners stilling"</i>	Fokusere på likestilling i ledelsen, likestilling i arbeidsstyrken generelt	
Mål 6: Rent vann og gode sanitærforhold	<i>"Sikre bærekraftig vannforvaltning og tilgang til vann og gode sanitærforhold for alle"</i>	Redusere vannforbruk, god håndtering av kjemikalier, forbedre utnyttelsen av vannet man benytter	
Mål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst	<i>"Fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle"</i>	Teknologisk modernisering og innovasjon, tilby lik lønn for likt arbeid, skape arbeidsplasser, godt og trygt arbeidsmiljø, fremme en bærekraftig turistnæring som skaper arbeidsplasser og fremmer lokal kultur og lokale produkter, sysselsetting av ungdom	

- 3) Anser du FNs bærekraftsmål, slik de er beskrevet ovenfor, som et nyttig rammeverk for din bedrift?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

 - 4) Anser du det som mer hensiktsmessig for din bedrift å jobbe mot å oppnå en form for sertifisering, slik som f.eks. å bli «Miljøfyrtårn», enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?

 - 5) Anser du det som mer hensiktsmessig for din bedrift å fokusere på å velge sertifiserte produkter ved innkjøp, slik som fairtrade eller svanemerkede produkter, enn å benytte dere av FNs bærekraftsmål?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - (Hvis ja) Er sertifisering av bedrifter, varer og tjenester viktig når dere velger leverandører i dag?
 - (Hvis ja) Hvilke sertifiserings-merker ser dere etter ved innkjøp?

 - 6) Er det andre ting du tenker er eller kan være nyttige hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift?
-

Jeg valgte å starte intervjuene med å kort informere om prosjektet, for å gjøre informantene trygge på prosjektet og meg som intervjuer.

Det første jeg ønsket å avdekke var informantenes kjennskap til FNs bærekraftsmål og om målene eventuelt ble benyttet i viktige beslutningsprosesser. Dette ønsket jeg å vite for å få oversikt over informantenes utgangspunkt.

Jeg ønsket deretter å finne ut av hvor relevant informantene anså FNs bærekraftsmål for sin bedrift, for å se hvordan bærekraftsmålene ble oppfattet. For å spare tid under intervjuet valgte jeg å uforme skjemaer slik at informantene kunne fylle ut hvor relevant de anså de ulike målene. Jeg benyttet meg av teori knyttet til FNs bærekraftsmål og den triple bunntinjen,

ved utforming av skjemaene. 17 mål anså jeg som i overkant mye for informantene å gradere, og valgte derfor å utelate noen av målene. Målene jeg anså å passe dårlig i kategoriene «miljø» og «samfunnsansvar» eller mer rettet mot politikken enn næringslivet var mål 10 (mindre ulikhet), mål 9 (innovasjon og infrastruktur), mål 16 (fred og rettferdighet) og mål 17 (samarbeid for å nå målene). Målene jeg valgte å ta med var altså de målene jeg anså som en del av kategoriene «miljø» eller «samfunnsansvar», med inspirasjon fra teori om den triple bunnlinjen. Dette ga også mulighet til å skille de to kategoriene ved analyse av resultatene, dersom forskjellene i graderingen var stor mellom mål som omhandler samfunnsansvar og miljømessige mål. I tillegg ga det mulighet til å se på hvert enkelt mål for seg.

Etter graderingen av bærekraftsmålenes relevans, valgte jeg å spørre informantene om de anså FNs bærekraftsmål som et nyttig rammeverk for sin bedrift. Sammen dekker disse to elementene forskningsspørsmålet «*Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?*».

Spørsmålene angående sertifisering valgte jeg å ta med for å se om det kunne egne seg som delmål på veien mot FNs bærekraftsmål. I ettertid ser jeg at jeg gjerne skulle ha spurt mer generelt om hva informantene mener skal til for å implementere FNs bærekraftsmål. Dette er nok noe jeg hadde lagt til i intervjuguiden etterhvert, dersom jeg hadde klart å rekruttere flere informanter.

Som avslutning valgte jeg å ha et mer åpent spørsmål angående nyttige hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift, slik at informantene i større grad kunne snakke fritt om det de selv anser som nyttige hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift fremfor å kun fokusere på FNs bærekraftsmål. Dette valgte jeg for å åpne opp for en bredere dialog rundt temaet bærekraft og for samtidig legge mer til rette for en mer samtalepreget dialog avslutningsvis. Jeg avsluttet intervjuene med en noe mer uformell samtale rundt temaet bærekraft, noe som gjorde at enkelte informanter åpnet seg i større grad om sine tanker og utfordringer rundt temaet.

Spørsmål 4, 5 og 6 er relevant for forskningsspørsmålet «*Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål i sine virksomheter?*»

For informant 3 valgte jeg å legge til et syvende spørsmål, «Hva er det viktigste dere fokuserer på i deres arbeid med å skape en bærekraftig bedrift?», da intervjuet ble gjennomført per mail og det da naturligvis ble vanskeligere å avslutte intervjuet med en samtalepreget dialog.

Informant 4 tilføyer en annen synsvinkel og det var naturlig å utforme en egen intervjuguide til denne informanten. Intervjuguiden er utformet med hensyn til forskningsspørsmål, i tillegg til at enkelte spørsmål er inspirert av de andre informantenes svar. Spørsmålene i denne intervjuguiden er først og fremst rettet mot forskningsspørsmålet «*Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål i sine virksomheter?*», da informant 4 jobber i en stor bedrift og forskningsspørsmålet «*Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?*» dermed ikke er like relevant med tanke på informantens perspektiv.

Intervjuguide (informant 4)

- 1) Opplever du at mange bedrifter har god kjennskap til FNs bærekraftsmål?
- 2) Ser du noen forskjell mellom store og små bedrifter når det kommer til fokus på FNs bærekraftsmål?
- 3) Opplever du at FNs bærekraftsmål er mer nyttig for store enn for små bedrifter?
- 4) Hvilke utfordringer ser du i forhold til å få med næringslivet i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål?
 - Tenker du at små bedrifter har andre utfordringer enn store bedrifter?
 - Hvilke?
- 5) Hvordan tenker du at man i større grad kan få med de små bedriftene i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål?
- 6) Tror du det kan være nyttig å innføre sertifiseringsordninger som da blir delmål på veien mot å nå FNs bærekraftsmål?
- 7) Tenker du at det kan være hensiktsmessig å lage en nasjonal bank/oversikt over relevante støtteordninger som er rettet mot arbeid som er positivt for FNs bærekraftsmål?
- 8) Tenker du at det kan være hensiktsmessig å lage en nasjonal bank/oversikt over mer konkrete tiltak som gir positive bidrag til FNs bærekraftsmål?

Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene med de fire informantene ble gjennomført på ulike måter, ettersom koronakrisen gjorde det nødvendig for meg å finne kreative løsninger.

Intervjuene med informant 1 og informant 2 fant sted i bedriftenes lokaler, like før Norge ble stengt ned. Intervjuene med informant 3 og 4 ble gjennomført etter nedstengningen og ble derfor gjennomført på alternative måter. Informant 3 ga uttrykk for å ha liten tid men ønsket fortsatt å bidra i studien. Jeg valgte derfor å sende informanten spørsmålene per mail, slik at informanten kunne svare når tiden strakk til. Intervjuet med informant 4 ble jeg sammen med informanten enig om å gjennomføre over Skype.

Bruk av taleopptager er i følge Yin (2018, s. 118) avhengig av hva men selv foretrekker. Det å ta opp hva som blir sagt i et intervju skaper en mer nøyaktig gjengivelse av intervjuet enn det å ta sine egne notater gjør. Allikevel bør en unngå å ta lydopptak dersom en informant ikke gir tillatelse til det eller virker ukomfortabel med å bruke det, når det ikke er en spesifikk plan for transkribering eller systematisk lytting til materialet (en prosess som tar mye tid og energi), når forskeren skaper distraksjon i intervjuet som følge av dårlig kjennskap til teknologien, eller når forskeren tenker at en taleopptager er et substitutt til å lytte nøye i selve intervjuet (Yin, 2018). Jeg valgte å ikke gjøre lydopptak da intervjuene av informant 1 og informant 2 fant sted i bedriftens lokaler med mulighet for å bli avbrutt av kunder og intervjuet med informant 3 ble gjennomført per e-post. Når det gjaldt informant 4 valgte jeg heller ikke å gjøre lydopptak av intervjuet, men ble enig med informanten å sende mine notater slik at informanten kunne godkjenne dem i etterkant. Rett etter intervjuene med informant 1, informant 2 og informant 4, satt jeg meg ned for å se over notatene mine og for å utfylle dem ytterligere ut ifra det jeg husket fra intervjuet.

I følge Yin (2018, s. 118) har forskeren to oppgaver under et case-studie-intervju. Den første oppgaven er å fokusere på sine forskningsspørsmål, og den andre er å kommunisere spørsmålene fra intervjuguiden på en objektiv måte som samtidig gir svar på de overordnede forskningsspørsmålene. Case-design-intervju krever at forskeren opererer på to nivåer samtidig. Det vil si at man tilfredsstiller behovene til forskningsspørsmålene (nivå 2 spørsmål) samtidig som man formulerer vennlige, ikke-truende og relevante spørsmål i intervjuet (nivå 1 spørsmål) (Yin, 2018). Disse to oppgavene hadde jeg i bakhodet under selve gjennomføringen av intervjuene.

3.5.3 Analyse av sosiale medier og hjemmeside

I tillegg til å samle inn data ved hjelp av intervjuer, har jeg valgt å gjennomføre en analyse av hvordan og om virksomhetene til informant 1, informant 2 og informant 3, kommuniser bedriftenes fokus på bærekraft i sosiale medier og på deres hjemmesider. Jeg ønsket å se etter om begrepene «FNs bærekraftsmål» og «bærekraft» ble nevnt direkte og om begrep relatert til kategoriene samfunnsansvar og miljø ble nevnt i de ulike kanalene, for å avdekke bedriftenes fokus utad.

3.6 Dataanalyse

Det finnes ingen fasit på hvordan kvalitative data bør analyseres. Det finnes en rekke ulike måter å håndtere utfordringen med å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og formidle innholdet på en god måte (Johannessen, et.al., 2006, s. 157).

Et startpunkt for analyse er å leke seg med datamaterialet, for å se etter mønstre, innsikt eller lovende konsepter. Etter hvert som man sammenligner data fra forskjellige intervjuer, kan dette komme tydeligere frem (Yin, 2018). Analyseprosessen startet allerede i selve intervjuet, ved at jeg noterte ned det jeg anså som det viktigste informantene sa. Videre tok jeg for meg ett og ett spørsmål og samelignet informasjonen fra de ulike datakildene. En utfordring ved analyse av kvalitative data er gjerne følelsen av at alt virker like viktig (Johannessen et.al., 2006, s. 158). For å sortere ut det jeg anså som den viktigste informasjonen, startet jeg med å systematisere datamaterialet i ulike temaer, presentert i kapittel 4.1 Presentasjon av funn. Denne organiseringen brukte jeg videre når jeg først besvarte forskningsspørsmålene i kapittel 5. Diskusjon og senere selve problemstillingen i kapittel 6. Konklusjon. I tillegg til å analysere mine egne funn, sammenligner jeg også mine resultater med teori og tidligere forskning.

4. Presentasjon og analyse av funn

I dette kapitlet blir resultater og analyse av datamaterialet presentert. Datamaterialet er basert på tre informanter. Informant 1, informant 2 og informant 3 er ledere av hver sin lokale enkeltstående bedrift i kategorien SMB, mens informant 4 er kundedirektør i et markedsanalyseselskap med arbeidssted Oslo.

For å analysere datamaterialet har jeg først tatt for meg ett og ett tema, hvor jeg har sammenlignet sentrale nøkkelpunkter i de ulike informantenes besvarelser. Neste steg i analysen blir presentert i kapittel 5. Diskusjon, hvor datamaterialet videre blir brukt til å besvare forskningsspørsmålene. Det siste analysesteget i denne masteravhandlingen er å benytte datamaterialet til å besvare selve problemstillingen. Dette blir presentert i kapittel 6. Konklusjon.

4.1 Presentasjon av funn

Funnene i denne studien blir i dette kapitlet presentert i temaer, hvor datamaterialet fra de ulike informantene er sammenliknet. Temaene er «Kjennskap til FNs bærekraftsmål», «Fokus på FNs bærekraftsmål», «Gradering av FNs bærekraftsmål», «FNs bærekraftsmål som rammeverk», «Utfordringer knyttet til å få med næringslivet på FNs bærekraftsmål», «FNs bærekraftsmål vs sertifisering», «Andre hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift» og «Hvordan få med de små bedriftene på laget?». Funnene presentert i dette kapitlet blir videre analysert og benyttet til å besvare forskningsspørsmålene i kapittel 5. Diskusjon og problemstillingen i kapittel 6. Konklusjon.

4.1.1 Kjennskap til FNs bærekraftsmål

Informantenes kjennskap til FNs bærekraftsmål er noe ulik.

På spørsmål om bedriftene har kjennskap til FNs bærekraftsmål, svarer informant 1 «Ja, har det i bakhodet men det er ikke noe jeg tenker så mye på». FNs bærekraftsmål var ikke noe de benytte seg av i den daglige driften av virksomheten. Informant 1 svarer videre at deres bedrift jobber mer opp mot å redusere matsvinn og er opptatt av å handle lokalt.

Informant 2 svarte «Nei, kan ikke si at jeg gjør det. Ikke noe særlig». Deres kjennskap til FNs bærekraftsmål kan sies å være liten.

Informant 3 svarer at de kjenner til FNs bærekraftsmål, men «..ikke i detalj» og forklarer videre at bedriftens konsept «..med å være selvforsynt, utnytte lokale ressurser og beholde verdiskapningen lokalt favner jo deler av FNs mål. Kun en liten del av det vel og merke».

Informant 4 hadde god kjennskap til FNs bærekraftsmål og har jobbet med dem både i forhold til egen bedrift og i forhold til ulike nasjonale og globale kunder av bedriften. «Vi jobber med bærekraftsmålene både selv og i forhold til kunder. Vi har både nasjonale og globale kunder som vi jobber med bærekraft sammen med. Det gjelder ulike bedrifter og så jobber vi med flere ulike mål», forteller informant 4.

Oppsummert kan det konkluderes med at informant 1, informant 2 og informant 3 har forholdsvis liten kjennskap til FNs bærekraftsmål, mens informant 4 har god kjennskap til FNs bærekraftsmål.

4.1.2 Fokus på FNs bærekraftsmål

Fokuset på FNs bærekraftsmål kan være forskjellig fra bedrift til bedrift. For å undersøke de små bedriftenes fokus på FNs bærekraftsmål valgte jeg å spørre om informant 4 ser en forskjell mellom store og små bedrifter, samt spørre informant 1, informant 2 og informant 3 om de benyttet seg av bærekraftsmålene i viktige beslutningsprosesser og gjøre en analyse av bedriftenes kommunikasjon i sosiale medier og på deres hjemmeside.

På spørsmålet «Ser du noen forskjell mellom store og små bedrifter når det kommer til fokus på FNs bærekraftsmål?» svarer informant 4 ja. Informanten forklarer at «store bedrifter har mye penger og ressurser», slik at «de har store muligheter til å sette i gang ressurskrevende prosjekter». Men at «store bedrifter kan ha en tendens til å sette seg litt vage mål» og fokuserer på for mange mål samtidig i deres arbeid med FNs bærekraftsmål. «Faren med store bedrifter er at det blir for generelt, at de fokuserer på for mange mål og at det da ikke blir konkret nok». Informanten opplever også at «det er mange store bedrifter som skriver at de gjør mye for FNs bærekraftsmål, men at de i realiteten gjør lite».

Informant 4 forklarer videre at «Problemet med små bedrifter er at de har lite resurser og penger, mens fordelene er at de gjerne bestemmer seg for noen få mål og er flinkere til å konkretisere hva dem skal bidra med. De er i større grad nødt til å prioritere, fordi de ser at de ikke kan bidra på alle målene. Dermed er også de små bedriftene gjerne bedre på å gjennomføre det ene målet de fokuserer på fordi det er mer konkret». Små bedrifter fokuserer gjerne på «noen få» mål og «gjennomfører bra».

Hverken informant 1 eller informant 3 svarte at de benyttet seg direkte av FNs bærekraftsmål i viktige beslutningsprosesser. Informant 2 valgte jeg å ikke stille spørsmålet da informanten tidligere ga uttrykk for å ikke ha noe særlig kjennskap til FNs bærekraftsmål, og det da er svært liten sannsynlighet for at informanten benytter seg av bærekraftsmålene i viktige beslutningsprosesser.

I tillegg til data fra intervjuene valgte jeg å gjøre en analyse av hvordan og om virksomhetene til informant 1, informant 2 og informant 3, kommuniser bedriftenes fokus på bærekraft i sosiale medier og på deres hjemmesider. Jeg så etter om begrepene «FNs bærekraftsmål» og «bærekraft» nevnes direkte og om det nevnes begrep relatert til kategoriene samfunnsansvar og miljø. Analysen av nettstedene, Facebook-sidene og Instagram-kontoene ble gjennomført 2. mai 2020. Når det gjelder Facebook og Instagram, valgte jeg å avgrense materialet jeg analyserte til innlegg publisert i perioden 1. oktober 2019 til og med 1. mars 2020. Avgrensningen er foretatt for å unngå at mitt intervju og koronakrisen påvirket datamaterialet.

Tabell 3. Resultat, analyse av sosiale medier og nettsider

Plattform	Tema	Informant 1	Informant 2	Informant 3
Nettside	FNs bærekraftsmål	x	x	x
	Bærekraft	x	x	Bærekraftsbegrepet blir nevnt i ulike sammenhenger.
	Samfunnsansvar	x	Flere ulike begrep relatert til samfunnsansvar er å finne på bedriftens nettside.	Noen ulike begrep relatert til samfunnsansvar er å finne på bedriftens nettside.
	Miljø	Ordet «miljøet» blir brukt, men ikke i en slik sammenheng at det handler om bærekraft.	Flere ulike begrep relatert til miljø er å finne på bedriftens nettside.	Flere ulike begrep relatert til miljø er å finne på bedriftens nettside.

Facebook	FNs bærekraftsmål	x	x	x
	Bærekraft	x	x	x
	Samfunnsansvar	x	x	x
	Miljø	x	Flere ulike begrep relatert til miljø er å finne på bedriftens Facebook-side.	x
Instagram	FNs bærekraftsmål	Virksomheten har ikke Instagram-profil	x	x
	Bærekraft		x	x
	Samfunnsansvar		x	x
	Miljø		Flere ulike begrep relatert til miljø er å finne på bedriftens Instagram-konto.	Noen ulike begrep relatert til miljø er å finne på bedriftens Instagram-konto.

X= ingen funn

Analysen viser at ingen av informantenes virksomheter benytter seg av begrepet «FNs bærekraftsmål» i sin kommunikasjon på deres hjemmesider og de sosiale mediene Facebook og Instagram. Kun en av informantenes virksomheter benytter seg av begrepet «bærekraft» på sin nettside, ellers er det ingen av informantenes virksomheter som benytter seg av bærekrafts-begrepet i de sosiale mediene. Analysen viser ingen funn av begrep relatert til samfunnsansvar benyttet i innlegg på hverken Facebook eller Instagram av noen av informantenes virksomheter, men to av dem benytter slike relaterte begrep på deres hjemmesider. Miljø-relaterte begreper er nok det som benyttes mest av informantenes virksomheter. Begreper relatert til miljø nevnes av informant 2 og informant 3 sine virksomheter både på deres nettsider og på Instagram, i tillegg nevnes miljørelaterte begreper også på Facebook av informant 2 sin virksomhet. Analyse av hjemmesiden og Facebook-innleggene til informant 1 sin virksomhet, viser ingen funn av hverken begrepet «FNs bærekraftsmål», begrepet «bærekraft» eller begrep relatert til kategoriene samfunnsansvar og miljø. Oppsummert kan man si at fokuset på FNs bærekraftsmål også er lavt på virksomhetenes hjemmesider og i de sosiale mediene Facebook og Instagram.

4.1.3 Gradering av FNs bærekraftsmål

I dette delkapitlet tar jeg først for meg hvor relevant informant 1, informant 2 og informant 3 opplever de miljørelaterte målene, etterfulgt av mål som omhandler samfunnsansvar, før jeg til slutt tar for meg deres totale opplevelse av relevansen til FNs bærekraftsmål.

Avslutningsvis presenterer jeg informant 4 sin oppfatning av om det er forskjell mellom store og små bedrifter når det kommer til hvor relevant FNs bærekraftsmål er.

Miljørelaterte mål

De bærekraftsmålene jeg har valgt å kategorisere som miljørelaterte mål er mål 7 (ren energi for alle), mål 11 (bærekraftige byer og samfunn), mål 12 (ansvarlig forbruk og produksjon), mål 13 (stoppe klimaendringene), mål 14 (liv under vann) og mål 15 (liv på land). For å undersøke hvor relevant informantene opplever de miljørelaterte målene ba jeg dem om å gradere hvor relevant de opplevde at målene var for sin bedrift.

Informant 1 graderte mål 7 (ren energi for alle), mål 11 (bærekraftige byer og samfunn) og mål 12 (ansvarlig forbruk og produksjon) til 5 (særdeles relevant). Mål 14 (liv under vann) og mål 15 (liv på land) fikk begge laveste gradering fra informant 1, som i dette tilfellet er 2 (noe relevant). Mål 13 (stoppe klimaendringene) graderte informant 1 til 3 (relevant)

Informant 2 graderte alle de miljørelaterte målene til 5 (særdeles relevant).

Informant 3 graderer mål 13 (stoppe klimaendringene) og 14 (liv under vann) til 3 (relevant), mål 7 (ren energi for alle), 11 (bærekraftige byer og samfunn) og 15 (liv på land) til 4 (veldig relevant), og mål 12 (ansvarlig forbruk og produksjon) til 5 (særdeles relevant).

Tabell 4. Resultat, gradering av miljørelaterte mål

Kategori	Mål	Opplevd relevans, informant 1	Opplevd relevans, informant 2	Opplevd relevans, informant 3
Mål 7: Ren energi for alle	<i>"Sikre tilgang til pålitelig, bærekraftig og moderne energi til en overkommelig pris for alle"</i>	5	5	4
Mål 11: Bærekraftige byer og samfunn	<i>"Gjøre byer og bosettinger inkluderende, trygge, motstandsdyktige og bærekraftige"</i>	5	5	4
Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon	<i>"Sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre"</i>	5	5	5

Mål 13: Stoppe klimaendringene	<i>"Handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem"</i>	3	5	3
Mål 14: Liv under vann	<i>"Bevare og bruke hav og marine ressurser på en måte som fremmer bærekraftig utvikling"</i>	2	5	3
Mål 15: Liv på land	<i>"Beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av økosystemer, sikre bærekraftig skogforvaltning, bekjempe ørkenspredning, stanse og reversere landforringelse samt stanse tap av artsmangfold"</i>	2	5	4

Mål som omhandler samfunnsansvar

Mål 1 (utrydde fattigdom), mål 2 (utrydde sult), mål 3 (god helse), mål 4 (god utdanning), mål 5 (likestilling mellom kjønnene), mål 6 (rent vann og gode sanitærforhold) og mål 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst) handler på mange måter om samfunnsansvar. I likhet med de miljørelaterte målene ba jeg informantene gradere målene som omhandler samfunnsansvar ut ifra hvor relevant de opplevde at målene var for sin bedrift.

Informant 1 graderte mål 1 (utrydde fattigdom), mål 2 (utrydde sult), mål 3 (god helse) og mål 5 (likestilling mellom kjønnene) til 4 (veldig relevant). Mål 4 (god utdanning) og mål 6 (rent vann og gode sanitærforhold) ble gradert til 3 (relevant), mens mål 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst) ble gradert til 5 (særdeles relevant) av informant 1.

Mål 1 (utrydde fattigdom), mål 4 (god utdanning) og mål 5 (likestilling mellom kjønnene) ble av informant 2 gradert til 4 (veldig relevant), mens resten av målene, mål 2 (utrydde sult), mål 3 (god helse), mål 6 (rent vann og gode sanitærforhold) og mål 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst) ble gradert til 5 (særdeles relevant).

Informant 3 graderte mål 1 (utrydde fattigdom), 3 (god helse) og 6 (rent vann og gode sanitærforhold) til 3 (relevant), mål 2 (utrydde sult), 5 (likestilling mellom kjønnene) og 8

(anstendig arbeid og økonomisk vekst) til 4 (veldig relevant), mens mål 4 (god utdanning) ble radert til 5 (særdeles relevant).

Tabell 5. Resultat, gradering av samfunnsansvarlige mål

Kategori	Mål	Opplevd relevans, informant 1	Opplevd relevans, informant 2	Opplevd relevans, informant 3
Mål 1: Utrydde fattigdom	<i>"Utrydde alle former for fattigdom i hele verden"</i>	4	4	3
Mål 2: Utrydde sult	<i>"Utrydde sult, oppnå matsikkerhet og bedre ernæring, og fremme bærekraftig landbruk"</i>	4	5	4
Mål 3: God helse	<i>"Sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder"</i>	4	5	3
Mål 4: God utdanning	<i>"Sikre inkluderende, rettferdig og god utdanning og fremme muligheter for livslang læring for alle"</i>	3	4	5
Mål 5: Likestilling mellom kjønnene	<i>"Oppnå likestilling og styrke jenter og kvinners stilling"</i>	4	4	4
Mål 6: Rent vann og gode sanitærforhold	<i>"Sikre bærekraftig vannforvaltning og tilgang til vann og gode sanitærforhold for alle"</i>	3	5	3
Mål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst	<i>"Fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle"</i>	5	5	4

Opplevd relevans

Graderingen av bærekraftsmålene ga informasjon om hvor relevant informant 1, informant 2 og informant 3 opplever at FNs bærekraftsmål er for sin bedrift.

Hverken informant 1, informant 2 eller informant 3 graderte noen av målene til 0 (ikke relevant) og 1 (lite relevant). Det vil si at de tre informantene graderte alle de presenterte målene fra 2 (noe relevant) til 5 (særdeles relevant). Dermed kan det konkluderes med at alle de presenterte målene, både de miljørelaterte og målene som omhandler samfunnsansvar, ble oppfattet som relevante for virksomhetene i større eller mindre grad av alle de tre informantene.

Informant 1, informant 2 og informant 3 graderte alle mål 12 (Ansvarlig forbruk og produksjon) til 5 (særdeles relevant).

Informant 4, som har jobbet med FNs bærekraftsmål i forhold til flere ulike bedrifter, opplever at bærekraftsmålene er «like relevante for store, mellomstore og små bedrifter». Informanten forteller at «Det er det som er så fint med FNs bærekraftsmål, at de er relevante for alle». Store, mellomstore og små bedrifter, enkeltmannsforetak, AS, politikere, enkeltpersoner, private- og offentlige virksomheter, lokale og globale bedrifter, osv. Alle kan gjøre noe.

4.1.4 FNs bærekraftsmål som rammeverk

Etter å ha gradert bærekraftsmålene spurte jeg informant 1, informant 2 og informant 3 om de anså FNs bærekraftsmål som et nyttig rammeverk for sin bedrift.

FNs bærekraftsmål blir ansett som et nyttig rammeverk, av informant 1. Informanten forklarer videre: «Jeg ser nytten med felles mål og pålegg, for at ingen skal sluntre unna». Informanten forteller at det kan være nyttig med felles regler, men at de allerede har mange regler og forskrifter å forholde seg til. Enda en sjekklister med krav kan være vanskelig å få tid til, samtidig som informanten nevner at FNs bærekraftsmål kan være vanskelig å formidle til arbeidsstokken da mange har liten utdanning.

Informant 2 anser også FNs bærekraftsmål som et nyttig rammeverk og forklarer at «Det er nyttig med fokus på det» og at det er «Fint å ha i bakhodet».

Informant 3 forklarer at bedriftens kongstanke handler om mye av det samme, og at nettopp bærekraft er stikkordet. Informanten forklarer videre «Bærekraftig landbruk/matproduksjon og alt det som følger med her er hele utgangspunktet for vår drift».

4.1.5 utfordringer knyttet til å få med næringslivet på FNs bærekraftsmål

Informant 4 har jobbet med FNs bærekraftsmål både i forhold til egen bedrift og i forbindelse med en rekke ulike kunder, og jeg ønsket derfor å vite hvilke utfordringer informant 4 ser i forhold til å få med næringslivet i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål.

Den første utfordringen informant 4 nevner er at man må få med alle på laget. Noen bedrifter er gode på å jobbe med FNs bærekraftsmål, men ikke alle. «Alle bedrifter kan gjøre noe», påpeker informant 4.

Den neste utfordringen informant 4 nevner er at veldig mange tror at det bare er de store selskapene, som for eksempel Telenor eller Kongsberg Gruppen, som kan gjøre noe med FNs bærekraftsmål. «Alle kan finne noe å gjøre noe med», enten det er fattigdom, klima, likestilling, helse, mangfold eller andre ting. «Man må ha et økt fokus på at alle må finne noe de kan bidra med. Plukk ut ett eller 2 mål, det er en god start» forklarer informant 4.

En annen utfordring informant 4 legger frem er at «Det er mange som skriver om det i årsberetningen, uten at de egentlig jobber så mye med det». Informant 4 trekker frem Telenor og deres fokus på bærekraftsmål nummer 5 som omhandler likestilling som et eksempel til etterfølgelse. «De har gitt alle de kvinnelige ansatte fødselspermisjon verden over. Da viser de at de faktisk gjør noe med nettopp det målet».

I tillegg nevner informant 4 at «Mange tror at bærekraft bare handler om miljø». FNs bærekraftsmål handler om mer enn det. Etter koronakrisen så vil kanskje helsemålet få et større fokus også i næringslivet. Informant 1 forklarer at «Etter koronakrisen så vil helse bli mer viktig, det er jo også et av FNs bærekraftsmål»

Informant 4 tenker små bedrifter har andre utfordringer enn store bedrifter, og legger frem tre punkter:

1. «De har mindre kapasitet»
2. «De har færre ansatte og færre i ledelsen»
3. «De har mindre penger og ressurser»

4.1.6 FNs bærekraftsmål vs sertifisering

For å undersøke om informantene synes sertifiseringsordninger kan være et godt alternativ til eller delmål på veien mot å nå FNs bærekraftsmål, spurte jeg dem om de anså det er mer hensiktsmessig å benytte seg av en form for sertifisering enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål i arbeid med å gjøre deres bedrift mer bærekraftig

Informant 1 synes det er mer hensiktsmessig å oppnå enn form for sertifisering enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål for å gjøre sin bedrift mer bærekraftig. Informanten forklarer at sertifisering nok betyr mer fordi arbeidet da blir «synlig for mannen i gata» og at det nok veier tyngre i Norge. Videre forteller informanten at «FNs bærekraftsmål kan nok bli litt for internasjonalt og for svevende». «Det å oppnå en sertifisering er nok lettere å forholde seg til» og «Da vil nok den lokale tilknytningen ha mer å si», forklarer det av informant 1. Dette kan tyde på at Hsu og Cheng (2012) sin teori, om at kompleksitet fører til at små og mellomstore bedrifter nøler med å sette i gang CSR-aktiviteter, også kan være gjeldende for FNs bærekraftsmål.

Informant 1 synes også det er mer hensiktsmessig å velge sertifiserte produkter ved innkjøp enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål for å gjøre sin bedrift mer bærekraftig, og forklarer det med at «FNs bærekraftsmål blir nok for diffust» og at det er «Lite å kjenne seg igjen i». På spørsmål om sertifisering av bedrifter, varer og tjenester når de velger leverandører i dag, svarer informant 1 nei. De er mer opptatt av å se etter «lokale produkter» og «god kvalitet». Informant 1 forklarer at «Det kan godt hende at de produktene vi velger har sertifiserte merker, men sertifisering koster gjerne en del penger så det er ikke sikkert leverandørene har investert i det selv om produktene er av høy kvalitet. I tillegg spiller pris en stor rolle. Det er mange som sier at de ønsker å velge økologisk helt til de ser prisen, så velger de ikke det allikevel.»

Informant 2 syntes ikke det var mer hensiktsmessig å oppnå enn form for sertifisering enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål for å gjøre sin bedrift mer bærekraftig og begrunnet det med at «Det er viktigere med den daglige driften og det å tenke på miljø». Informant 2 anså det derimot som mer hensiktsmessig for sin bedrift å fokusere på å velge sertifiserte produkter ved innkjøp enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål, fordi «Det betyr mye for de som

handler». Det skaper «synlighet» og «folk er opptatt av det», noe informant 2 sier at bedriften merker. På spørsmålet om sertifisering av bedrifter, varer og tjenester er viktig når de velger leverandører i dag svarer informant 2 «Ja, men kvalitet er også viktig. Informanten forteller at mange småskalaprodusenter ikke har råd til sertifisering, men at de gjerne oppfyller kravene allikevel. «Sertifisering favoriserer gjerne de større produsentene som har større ressurser og så faller de små utenfor», forklarer informant 2. Informanten er «mer opptatt av å støtte de små, som kanskje ikke har mulighet til å sertifisere seg».

Både informant 1 og informant 2 er mer opptatt av å handle lokalt og av nærmiljøet enn både sertifisering og FNs bærekraftsmål.

Informant 3 anser det som like hensiktsmessig for sin bedrift å jobbe mot å oppnå en form for sertifisering, slik som f.eks. å bli «Miljøfyrtårn», som å benytte seg av FNs bærekraftsmål. Informanten svarer: «Begge deler er like viktig for oss. Samfunnsansvaret vårt opp mot FNs mål. Miljøsertifisering fordi dette er ting vi må ha på plass for å kunne levere løsninger til spesielt det offentlige». Informant 3 svarer det samme på spørsmålet om de anser det som mer hensiktsmessig å fokusere på å velge sertifiserte produkter ved innkjøp, slik som fairtrade eller svanemerkede produkter, enn å benytte seg av FNs bærekraftsmål. Sertifisering av bedrifter, varer og tjenester er viktig ved valg av leverandører for informant 3 sin bedrift.

Informant 4 tror det kan være nyttig å innføre sertifiseringsordninger som blir delmål på veien mot å nå FNs bærekraftsmål, fordi det da blir «bedre kontroll» og «lettere å måle fremdrift».

4.1.7 Andre hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift

Avslutningsvis ønsket jeg å avdekke informantenes tanker rundt hjelpemidler som kan skape en bærekraftig bedrift generelt.

Informant 2 savner «banker med de rette støtteordningene» og «banker med de rette leverandørene», slik at det blir enklere å skaffe seg en god oversikt og enklere å ta gode bærekraftige valg. Videre ytrer informant 2 et ønske om at Innovasjon Norge hadde hatt et større fokus på de små bedriftene, samt mer støtte fra kommune og fylkeskommune.

Kommune og fylkeskommune kan for eksempel bli flinkere til å benytte seg av små lokale bedrifter i ulike sammenhenger. Informant 2 forklarer at «Det er vanskelig å oppfylle krav til støtteordninger når man ikke havner innenfor boksen, til og med hos Innovasjon Norge, selv

om det er de utenfor boksen som driver med innovasjon». Informant 2 forklarer videre at «Det offentlige bør bli flinkere til å se de som ikke passer inn i boksen og ha mer fokus på lokalmiljøet».

Informant 4 synes også en informasjonsbank med støtteordninger som er rettet mot arbeid som er positivt for FNs bærekraftsmål kan være en god idé. «Da kan alle registrere seg, det gjør det transparent», nevner informant 4

På spørsmål om informant 4 tenker det kan være hensiktsmessig å lage en nasjonal bank over mer konkrete tiltak som gir positive bidrag til FNs bærekraftsmål, svares det også ja. Informanten forklarer det med at «..en oversikt vil gjøre det transparent og skaper konkurranse», «da vil alle bli gode på bærekraft».

Informant 3 trekker frem holdninger som et nyttige hjelpemiddel for å skape en bærekraftig bedrift, og forklarer videre at det «Hjelper lite om vi har det på papiret om man ikke har en bedriftskultur med holdninger og forståelse for hva og hvorfor vi gjør som vi gjør». Gode holdninger er noe også Kotter (1995) anser som viktig for vellykket virksomhetsendring (Kotter, 1995). Informant 3 svarer at det samme gjelder når det kommer til hva som er det viktigste de fokuserer på i arbeidet for å skape en bærekraftig bedrift, og forklarer videre: «Vi bruker mye tid på formidling av konseptet vårt, fortelle hvorfor vi velger å drive [...] på en igrunn såpass tungvinn og kostnadskrevenende måte. Det handler om en måte å gjøre ting på som vi tror på, ikke bare for egen vinning, men for miljøet og samfunnet ellers. For oss er det et verdivalg at våre kunder velger oss som leverandør»

Informant 1 besvarte spørsmålet ved å fortelle litt om hva deres egen bedrift gjør: «Vi sysselsetter mye ungdom, er opptatt av å handle lokalt og av nærmiljøet», svarte informant 1.

4.1.8 Hvordan få med de små bedriftene på laget?

På spørsmål om hvordan man i større grad kan få med de små bedriftene i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål, kommer informant 4 med tre punkter.

1. Informere de små bedriftene om at «..man ikke behøver å fokusere på alle målene, det holder å fokusere på ett eller to».

2. Forklare at «bærekraft trenger ikke å koste mye penger». («Likestilling for eksempel, det koster ikke mer å ansette en dame enn en mann»).
3. «Tilskudd fra myndighetene til de små bedriftene, fordi de har mindre ressurser».

5. Diskusjon

Dette diskusjonskapitlets formål er å svare på min problemstilling:

«Hvordan øke bidraget fra næringslivet slik at FNs bærekraftsmål nåes?»

Problemstillingen besvares gjennom mine to forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?*
- *Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål i sine virksomheter?*

5.1 Hvordan opplever små og mellomstore bedrifter FNs bærekraftsmål?

For å svare på dette spørsmålet har jeg fokusert på hvor relevant informantene opplever FNs bærekraftsmål, samt om de anser det som et nyttig rammeverk for sin virksomhet.

Relevans

Resultatene av analysen tyder på at små og mellomstore enkeltstående bedrifter oppfatter FNs bærekraftsmål som relevant for sin virksomhet. Alle de presenterte målene, både miljørelaterte mål og mål som omhandler samfunnsansvar, ble av informant 1, informant 2 og informant 3 oppfattet som relevante for virksomhetene i større eller mindre grad. I tillegg opplever informant 4 at FNs bærekraftsmål er «like relevante for store, mellomstore og små bedrifter» og påpeker at «Det er det som er så fint med FNs bærekraftsmål, at de er relevante for alle».

Nyttig rammeverk

FNs bærekraftsmål blir ansett som et nyttig rammeverk, av både informant 1 og informant 2. Det påpekes at det er nyttig med felles mål og felles regler, men at det samtidig allerede er mange regler og forskrifter å forholde seg til. Begrenset med tid og vanskelig å formidle til arbeidsstokken har også blitt nevnt som utfordringer. En annen grunn til at FNs bærekraftsmål anses som et nyttig rammeverk er at det er fint å ha i bakhodet og at det er nyttig å ha fokus på det.

5.2 Hvordan få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål?

Selv om informantene opplever FNs bærekraftsmål som både relevant og et nyttig rammeverk, var det ingen av informant 1, informant 2 eller informant 3 som benyttet seg aktivt av FNs bærekraftsmål.

I arbeidet med denne masteroppgaven har jeg avdekket noen utfordringer knyttet til virksomheters arbeid med FNs bærekraftsmål, samt en rekke hjelpemidler som kan tas i bruk.

5.2.1 Utfordringer

Det nevnes fire utfordringer for å få med næringslivet generelt i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål. Disse utfordringene er (1) å få med alle på laget, (2) mange tror at det bare er de store selskapene som kan gjøre noe med FNs bærekraftsmål, (3) mange skriver om det i årsberetningen, uten at de egentlig jobber så mye med det, og (4) mange tror bærekraft bare handler om miljø.

Det trekkes også frem tre punkter som viser at små bedrifter har andre utfordringer enn store bedrifter. Disse punktene er at små bedrifter har (1) mindre kapasitet, (2) færre ansatte og færre i ledelsen, og (3) mindre penger og ressurser.

5.2.2 Hjelpemidler for å skape en bærekraftig bedrift

Informantene nevnte flere hjelpemidler som kan hjelpe bedrifter til å bli mer bærekraftig. Disse hjelpemidlene kan fint rettes mot FNs bærekraftsmål, ved å ha bærekraftsmålene som hovedmål.

Ulike informasjonsbanker ble nevnt som et ønsket hjelpemiddel. Det gjaldt både «banker med de rette støtteordningene» og «banker med de rette leverandørene», slik at det blir enklere for bedrifter å skaffe seg en god oversikt over støtteordninger som har fokus på bærekraft og enklere å ta gode bærekraftige valg av leverandører. Informasjonsbanker med oversikt over leverandører som har stort fokus på FNs bærekraftsmål kan organiseres slik at bedrifter selv kan registrere sin bedrift og hva dem gjør for å bidra til FNs bærekraftsmål, «..en oversikt vil gjøre det transparent og skaper konkurranse», «da vil alle bli gode på bærekraft».

Det ble også ytret et ønske om at Innovasjon Norge hadde hatt et større fokus på de små bedriftene, som kanskje ikke er en typisk A4-bedrift. Det påpekes at «Det er vanskelig å oppfylle krav til støtteordninger når man ikke havner innenfor boksen, til og med hos Innovasjon Norge, selv om det er de utenfor boksen som driver med innovasjon».

Mer støtte fra kommune og fylkeskommune blir etterspurt. Det nevnes at «Det offentlige bør bli flinkere til å se de som ikke passer inn i boksen og ha mer fokus på lokalmiljøet».

Kommune og fylkeskommune kan for eksempel bli flinkere til å benytte seg av små lokale bedrifter i ulike sammenhenger.

Holdninger trekkes også frem som et nyttige hjelpemiddel for å skape en bærekraftig bedrift. Det forklares at det «Hjelper lite om vi har det på papiret om man ikke har en bedriftskultur med holdninger og forståelse for hva og hvorfor vi gjør som vi gjør», «Det handler om en måte å gjøre ting på som vi tror på, ikke bare for egen vinning, men for miljøet og samfunnet ellers». Her kan det trekkes en parallell til utfordring 3, som går ut på at mange skriver om det i årsberetningen, uten at de egentlig jobber så mye med det. I slike tilfeller kan det være nyttig med en holdningsendring.

Sertifisering

Informantene gir ikke et entydig svar på om det er mer hensiktsmessig å benytte seg av sertifisering fremfor FNs bærekraftsmål, men brukt på en god måte kan det vurderes å benytte sertifiseringsordninger som delmål på veien.

Argumenter som taler for å benytte sertifisering som delmål er at sertifisering gjør at bærekraftsarbeidet blir «synlig for mannen i gata», «lettere å forholde seg til», «det veier nok tyngre i Norge», «Da vil nok den lokale tilknytningen ha mer å si», «Det betyr mye for de som handler», «synlighet», «må ha plass for å kunne levere løsninger til spesielt det offentlige», «folk er opptatt av det», «bedre kontroll» og «lettere å måle fremdrift».

Et viktig argument som taler mot sertifisering som delmål, slik mange sertifiseringsordninger er i dag, er at det gjerne koster en del å sertifisere seg og sine produkter. Både informant 1 og informant to nevner dette som argumenter for hvorfor dem ofte ser bort fra sertifiseringsmerker og i større grad er opptatt av å se etter «lokale produkter» og «god

kvalitet». «Det kan godt hende at de produktene vi velger har sertifiserte merker, men sertifisering koster gjerne en del penger så det er ikke sikkert leverandørene har investert i det selv om produktene er av høy kvalitet». Informant 2 forteller også at «Sertifisering favoriserer gjerne de større produsentene som har større ressurser og så faller de små utenfor». Informant 2 er «mer opptatt av å støtte de små, som kanskje ikke har mulighet til å sertifisere seg». Et annet argument som taler mot sertifisering som delmål på veien mot FNs bærekraftsmål er prisen på sertifiserte produkter. Informant 1 forteller at «Det er mange som sier at de ønsker å velge økologisk helt til de ser prisen, så velger de ikke det allikevel».

Gjennom sammenlikning mellom sertifisering og FNs bærekraftsmål kommer det frem at FNs bærekraftsmål kan oppleves som lite håndfast. Det nevnes at «FNs bærekraftsmål kan nok bli litt for internasjonalt og for svevende» og at «Det å oppnå en sertifisering er nok lettere å forholde seg til». Det forklares også at «FNs bærekraftsmål blir nok for diffust» og at det er «Lite å kjenne seg igjen i».

5.2.3 Konklusjon

For å få flere små bedrifter til å fokusere på FNs bærekraftsmål kan det være en god start å fokusere på de utfordringene små bedrifter står ovenfor og deretter sette i gang tiltak ved å benytte seg av tilpassede hjelpemidler.

På spørsmål om hvordan man i større grad kan få med de små bedriftene i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål, kommer informant 4 med tre punkter.

1. Informere de små bedriftene om at «..man ikke behøver å fokusere på alle målene, det holder å fokusere på ett eller to».
2. Forklare at «bærekraft trenger ikke å koste mye penger».
3. «Tilskudd fra myndighetene til de små bedriftene, fordi de har mindre ressurser».

Punkt 1 som handler om behovet for å informere de små bedriftene om at man ikke trenger å fokusere på alle målene, er noe som er blitt bekreftet av andre informanter. Informant 1 nevner at «vi har allerede veldig mange som er innom for å sjekke at alt mulig er i orden og etter forskrifter. Så jeg vet ikke om jeg har tid til enda en sjekklister med krav». Ved at virksomheter informeres om at det holder å velge ut ett eller to mål som de fokuserer på, vil

man kunne unngå at FNs bærekraftsmål blir oppfattet som enda en sjekklister med krav. Ulike informasjonsbanker som ble nevnt som et ønsket hjelpemiddel, kan også inneholde slik informasjon. Dette punktet kan dekke utfordringene med å få med alle på laget og at mange tror det bare er de store selskapene som kan gjøre noe med FNs bærekraftsmål, samtidig som man kan informere om at det ikke bare er miljørelaterte mål man kan velge blant men også mål som omhandler samfunnsansvar.

Punkt 2 handler om å forklare at bærekraft ikke trenger å koste mye penger. Informant 4 nevner likestilling som et eksempel, «det koster ikke mer å ansette en dame enn en mann». Andre rimelige tiltak er for eksempel fokus på energiøkonomi (sparing av strøm, vannforbruk, oppvarming osv.), bedre utnyttelse av ressurser (f.eks. redusere matsvinn), sørge for ansvarlig forbruk og produksjon (f.eks. redusere avfallsmengden), fokus på sirkulærøkonomi (gjenvinning og gjenbruk), utrydde fattigdom ved å samarbeide med NAV om å hjelpe mennesker ut i arbeidslivet, sikre god helse ved å utarbeide tiltaksplan for sin virksomhet ved smitte/epidemier, sørge for god utdanning (f.eks. ved å tilby lærlingplasser med godt læringsutbytte eller tilby yrkesfaglig opplæring til personer med nedsatt funksjonsevne), anstendig arbeid og økonomisk vekst (f.eks. ved å skape arbeidsplasser, godt og trygt arbeidsmiljø). Rimelige tiltak virksomheter kan benytte seg av kan også fremkomme i en informasjonsbank.

Punkt 3 som omhandler tilskudd fra myndighetene er noe som også etterspørres av andre informanter. NHOs rapport understreker også at «Myndighetenes innsats må trappes opp om deres egne forventninger om å få med næringslivet skal kunne innfris» (NHO, u.å.c, s. 29). Mer støtte fra kommune og fylkeskommune blir i tillegg etterspurt av informant 2. «Det offentlige bør bli flinkere til å se de som ikke passer inn i boksen og ha mer fokus på lokalmiljøet». Kommune og fylkeskommune kan i tillegg til å bistå SMB med kompetanse, bli flinkere til å benytte seg av små lokale bedrifter i ulike sammenhenger. Som nevnt i teori-kapitlet er det anslått av FN at to tredjedeler av de 169 delmålene bare kan nås gjennom lokal innsats og lokale prioriteringer, noe som betyr at kommuner og fylkeskommuner derfor er avgjørende for å kunne realisere en bærekraftig samfunnsutvikling (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s.34). Det ble også ytret et ønske om at Innovasjon Norge hadde hatt et større fokus på de små bedriftene, som kanskje ikke er en typisk A4-bedrift. Det påpekes at «Det er vanskelig å oppfylle krav til støtteordninger når man ikke havner innenfor boksen, til og med hos Innovasjon Norge, selv om det er de utenfor boksen

som driver med innovasjon». I rapporten fra NHO står det også; «Vi ser tydelig behov for større grad av samordning og rådgivning til bedriftene – som må orientere seg i et fragmentert og krevende system av ordninger og søknadsskjemaer» (NHO, u.å.c, s. 28). NHO påpeker at det er viktig at ordninger ikke gjøres for byråkratiske og kompliserte (NHO, u.å.c), noe resultatene fra denne case-studien gir uttrykk for at kan være tilfelle.

Forslag til myndighetene kan være å gjøre det enklere for små og mellomstore bedrifter å finne informasjon om ulike støtteordninger og tilpasse støtteordningene slik at de favner denne gruppen bedre enn det gjør i dag. Et annet forslag kan være å opprette sertifiseringsordninger rettet mot FNs bærekraftsmål, hvor virksomhetene ikke trenger å betale penger for å sertifisere seg. Tilskudd fra myndighetene kan gjøre noe med utfordringen som er spesielle for små bedrifter, nemlig det at de har mindre penger og ressurser. Utfordringene med at små bedrifter har mindre kapasitet, færre ansatte og færre i ledelsen, kan løses for eksempel ved at myndighetene eller andre aktører som jobber med næringsutvikling arrangerer kurs og seminarer hvor små og mellomstore bedrifter får tilgang på kunnskap og erfaringer.

Informasjon knyttet til alle de tre punktene kan samles i en informasjonsbank, noe som diskuteres videre i kapittel 6.

6. Konklusjon

Dette kapitlet inneholder konklusjoner for avhandlingen, teoretiske og praktiske implikasjoner, samt studiens begrensninger og anbefaling til videre forskning. Min avhandling søkte svar på problemstillingen:

«Hvordan øke bidraget fra næringslivet slik at FNs bærekraftsmål nåes?»

Svaret på problemstillingen kan kort oppsummeres med at det er potensial å hente hos små og mellomstore bedrifter og at det finnes ulike måter å øke bidraget fra denne gruppen.

Lederne av små bedrifter som ble intervjuet i denne studien opplevde FNs bærekraftsmål som både relevant og et nyttig rammeverk, men allikevel var det ingen av dem som benyttet seg aktivt av FNs bærekraftsmål. Dette kan tyde på at bidraget fra næringslivet kan økes ved å få flere av de små og mellomstore bedriftene til å implementere FNs bærekraftsmål.

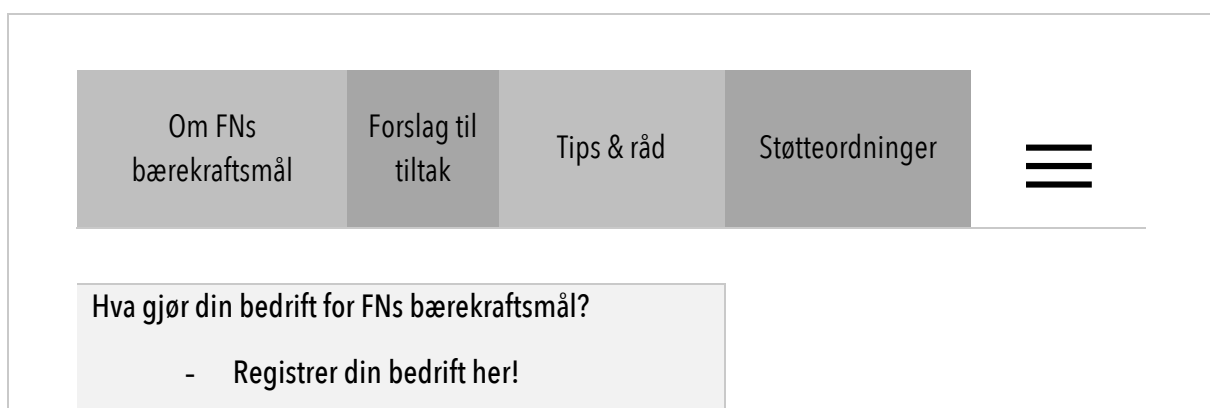
Forskningsartikkelen til Johnson (2015) påviste en sterk sammenheng mellom bevisstheten om og implementeringen av bærekrafts-verktøy, og la frem at det er sannsynlig at økt bevissthet om bærekrafts-verktøy fører til større sannsynlighet for implementering av verktøyene i SMB (Johnson, 2015). Informantene i denne studien som var ledere av SMB hadde relativt liten kjennskap til FNs bærekraftsmål. Dersom de hadde fått mer informasjon om hvordan FNs bærekraftsmål kan implementeres i praksis, kan det tenkes at det fører til større sannsynlighet for at de er ønsket å ta i bruk bærekraftsmålene i sin virksomhet.

Får å få flere små og mellomstore bedrifter til å implementere FNs bærekraftsmål kan man begynne med å informere denne gruppen bedrifter om FNs bærekraftsmål, fordeler ved rammeverket og hvordan det kan implementeres på en god måte. I tillegg kan det være fin å informere om at de ikke trenger å fokusere på alle bærekraftsmålene, men at det holder å fokusere på ett eller to, forklare at fokus på FNs bærekraftsmål ikke trenger å være kostbart, og sørge for ekstra tilskudd fra myndighetene til de små bedriftene som har mindre ressurser.

For å formidle informasjon til små og mellomstore bedrifter om hvordan de kan ta i bruk FNs bærekraftsmål og hvilke støtteordninger som er tilgjengelig kan det være et fint tiltak å lage en etterspurt informasjonsbank. Santos (2011) nevnte opprettelse av en nettside som inneholder relevante og praktiske initiativer og lenker til god informasjon og nettverk, som et

tiltak som kan fremme samfunnsansvar blant små og mellomstore bedrifter. Dette tenker jeg fint kan videreføres også med tanke på FNs bærekraftsmål. Mitt forslag til en slik informasjonsbank er derfor å lage en nettside som er tilgjengelig for alle bedrifter. En slik nettside kan for eksempel hete «sammen om bærekraft»;

<https://www.sammenombaerekraft.no>. Nettsiden kan inneholde informasjon om FNs bærekraftsmål, forslag til hvordan ledere kan implementere bærekraftsmålene i sin bedrift, tips og råd, samt hvilke støtteordninger som er tilgjengelig. I tillegg kan man benytte nettsiden til å registrere ulike bedrifters bidrag til FNs bærekraftsmål og bruke dette til å gjøre det lettere for andre å velge bærekraftige leverandører. Artikkelen til Cantele og Zardini (2020) poengterer at den endelige beslutningen om små og mellomstore bedrifter velger å implementere bærekraftige handlinger innebærer en evaluering av fordeler og barrierer, og konkluderer med at tiltak som utføres av offentlige etater eller konsulenter med mål om å fremme implementering av bærekraftig handling blant små og mellomstore bedrifter er mer effektive når de er basert på fokuset på potensielle fordeler (Cantele & Zardini, 2020). Jeg mener en slik nettside om FNs bærekraftsmål bør fokusere på å informere bedrifter om de positive og nyttige sidene ved FNs bærekraftsmål som rammeverk, samt inneholde nyttige råd om hvordan implementering av FNs bærekraftsmål kan gjennomføres i praksis. Dette vil kunne være med på å øke kunnskapsnivået om FNs bærekraftsmål blant små og mellomstore bedrifter. En nettside med slik informasjon vil kunne kompensere for noe av ressursforskjellene mellom store og små bedrifter når det kommer til kunnskap om FNs bærekraftsmål og hjelpe bedrifter på veien mot å bli mer bærekraftig. Figur 1 til 5 viser skisser med forslag til hvordan en slik nettside kan utformes.



Figur 1. Forslag til nettside, <https://www.sammenombaerekraft.no>



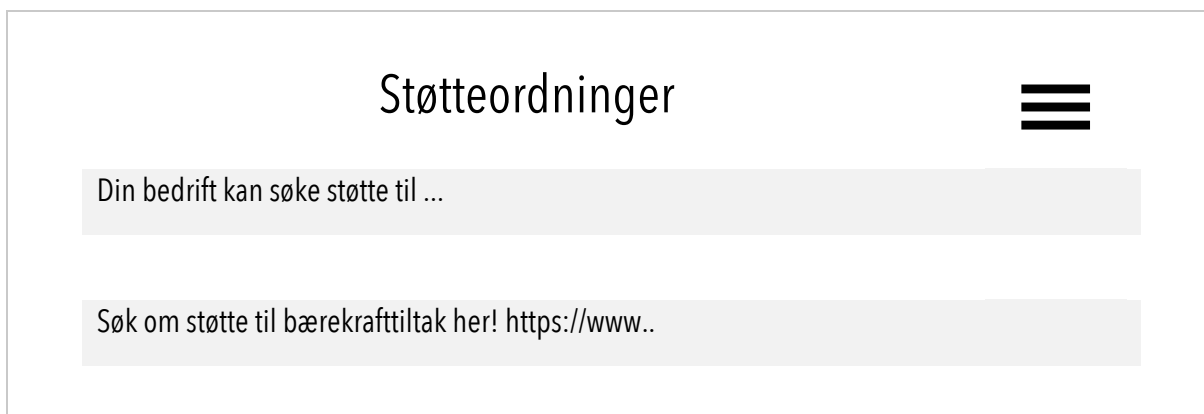
Figur 2. Forslag til nettside, <https://www.sammenombaerekraft.no/om-fnsbearekraftsmal/>



Figur 3. Forslag til nettside, <https://www.sammenombaerekraft.no/forslag-til-tiltak/>



Figur 4. Forslag til nettside, <https://www.sammenombaerekraft.no/tips-og-rad/>



Figur 5. Forslag til nettside, <https://www.sammenombaerekraft.no/stotteordninger/>

I tillegg til nettsiden med informasjon kan det være fint å legge til rette for at ulike bedrifter kan dele erfaring og diskutere utfordringer knyttet til FNs bærekraftsmål. Et forslag kan være å opprette en gruppe på Facebook som kan benyttes som et diskusjonsforum (slik som for eksempel Facebook-gruppen *DN Kvinner – for deg som er interessert i økonomi og likestilling*). Et slikt diskusjonsforum kan ses på som en mildere form for informasjonsbank, alt avhengig av hvor mye medlemmene av gruppen velger å dele av informasjon seg imellom. Et annet forslag kan være å arrangere konferanser, workshops eller andre arrangementer hvor ledere kan utveksle erfaringer. Santos (2011) poengterer også i sin artikkel at forum, konferanser og workshops hvor det deles relevante opplevelser knyttet til CSR, kan være spesielt viktig for å øke bevisstheten rundt CSR. Mange av FNs bærekraftsmål er relatert til

samfunnsansvar, noe som gjør det sannsynlig at dette også kan passe fint med tanke på å øke bevisstheten rundt bærekraftsmålene blant SMB. Diskusjonsforum, seminarer og andre arrangement hvor folk kan utveksle erfaringer, gir blant annet mulighet for å lære av de som har gjort det bra. Presentasjon av relaterbare case og suksesshistorier er ifølge Santos (2011) en av de beste måtene å promotere CSR blant små og mellomstore bedrifter, noe som passer godt overens med Cantele og Zardini (2020) teori om at fokuset på potensielle fordeler er det mest effektive for å fremme implementering av bærekraftig handling blant små og mellomstore bedrifter. Ved å benytte meg av begrepene kompleksitet og kompatibilitet hentet fra Hsu og Cheng (2012), antar jeg at nytten av informasjonsbanker kan forklares gjennom at kompleksitetsfaktoren reduseres og kompatibilitetsfaktoren øker ved tilgang på god informasjon og praktiske eksempler på enkle tiltak som kan benyttes, slik at det engasjerer flere bedrifter i FNs bærekraftsmål. Dette er riktig nok min hypotese og noe det hadde vært interessant å ta for seg i videre forskning.

Hvem bør ta ansvar for å lage slike informasjonsbanker? Klima- og miljødepartementet, kommuner og fylkeskommuner, regionråd, Innovasjon Norge eller andre aktører som arbeider med næringsutvikling mener jeg er gode forslag. I forbindelse med koronakrisen gikk Region Hadeland og Hadelandshagen sammen om en infobank for lokale bedrifter, med informasjon, råd og oversikt over tiltak under koronakrisen (Region Hadeland, u.å.). Et slikt samarbeid mener jeg hadde vært ypperlig for å lage en idebank også for FNs bærekraftsmål rettet mot lokalt næringsliv.

Myndighetene kan sørge for etterspurte tilskuddsordninger til små og mellomstore bedrifter som ønsker å bli mer bærekraftige. Tilskuddsordninger fra myndighetene kan gjøre noe med utfordringen som er spesielle for små og mellomstore bedrifter, nemlig det at de har mindre penger og ressurser, sammenliknet med store bedrifter. Slike utfordringene kan i tillegg minskes ved for eksempel at myndighetene eller andre aktører som jobber med næringsutvikling arrangerer kurs og seminarer hvor små og mellomstore bedrifter får tilgang på kunnskap og erfaringer, i likhet med å opprette nettside og Facebook-gruppe som beskrevet i tidligere avsnitt. Et annet forslag til myndighetene er å opprette sertifiseringsordninger rettet mot FNs bærekraftsmål, hvor virksomhetene ikke trenger å betale penger for å sertifisere seg.

Mer støtte fra myndighetene etterspørres av informanter i denne case-studien, i tillegg til at det poengteres i en rekke tidligere studier at myndighetene spiller en viktig rolle i å informere, motivere og engasjere bedrifter i bærekraft. Santos (2011) la blant annet frem i sin studie at myndighetene rolle er viktig for å promotere samfunnsansvar, gjennom formidling, lovgivning, insentiv-ordninger eller implementering av utmerkelser, støtte til nettverksbyggende prosjekter, og tilrettelegging for samarbeid på tvers av organisasjoner. Revell og Rutherford (2003) foreslår også i sin artikkel at myndigheter og politikere bør ta en mer aktiv og nettverksbyggende rolle for å motivere miljøansvarlig handling blant små og mellomstore bedrifter, i tillegg til en mer målrettet lovgivning og lisenssystemer for å motivere miljøansvarlige handlinger blant SMB, som komplementære handlinger i forhold til motivasjon rettet mot frivillig implementering i bedrifters strategier (Revell & Rutherford, 2003). OECD (2015) mener også at myndigheter har en viktig rolle i å legge til rette, slik at små og mellomstore bedrifter har mulighet til å utnytte seg av muligheter knyttet til bedre miljømessige resultater, gjennom ulike insentiv-ordninger, forenkling av lover og regler, å tilby bedrifter råd og veiledning. Williamson et.al. (2006) fant på sin side bevis for at reguleringer fra myndighetene ikke fører til miljøansvarlige handlinger av SMB utover det som kreves av de miljømessige reguleringene, men at det likevel er et effektivt virkemiddel for få små og mellomstore bedrifter som ikke er internt motiverte til å rette fokus mot miljøansvarlig handling (Williamson et.al., 2006).

Både etterspørselen blant informantene og teori fra tidligere forskning underbygger poenget om at myndighetene bør tilrettelegge bedre for at små og mellomstore bedrifter lettere kan implementere FNs bærekraftsmål. Jeg tenker at myndighetene både bør ta ansvar for å sørge for lettere tilgjengelig informasjon om hvordan FNs bærekraftsmål kan implementeres og sørge for tilpassede støtteordninger rettet spesielt mot SMB. Myndighetene kan for eksempel la Innovasjon Norge få ansvaret for utarbeidelse og drift av informasjonsbanker i form av nettside og diskusjonsforum, og sørge for kurs, workshops eller andre informative arrangementer i regi av kommuner, fylkeskommuner eller regionråd lokalt/regionalt.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Jeg har utført et grundig litteratursøk for denne avhandlingen. Det har vært et økende antall studier angående FNs bærekraftsmål de siste årene, noe som er naturlig ettersom det er et relativt nytt begrep og at FNs bærekraftsmål er gjeldene i perioden 2015-2030. Ut ifra mine undersøkelser er det gjennomført relativt lite forskning på hvordan man kan øke bidraget fra næringslivet og da spesielt blant små og mellomstore bedrifter. Det samme gjelder denne typen forskning på norsk næringsliv. Min studie vil derfor være et bidrag til alle disse elementene.

Målet med studien var å øke forståelsen for hvordan man kan få et større fokus på FNs bærekraftsmål i næringslivet. Dette har jeg gjort ved omfattende gjennomgang av tidligere forskning og teori, samt utført en empirisk undersøkelse for å besvare problemstillingen; *«Hvordan øke bidraget fra næringslivet slik at FNs bærekraftsmål nåes?»*.

Denne kvalitative studien har tatt utgangspunkt i lederes meninger og erfaringer knyttet til bærekraft generelt og FNs bærekraftsmål spesielt. Lederne som er intervjuet i denne studien har hatt mulighet til å påvirke sine virksomheters valg knyttet til bærekraft. Studien kan benyttes som teorigrunnlag for videre forskning, som fremtidig pilotprosjekt, eksperimenter eller mer omfattende forskningsstudier.

Studiens funn tyder på at det er potensial å hente fra norsk næringsliv, ved å engasjere flere små og mellomstore bedrifter og informere om praktiske tiltak som kan tas i bruk for å implementere FNs bærekraftsmål. Studien avdekker at FNs bærekraftsmål blir ansett som relevant og som et nyttig rammeverk, men til tross for dette benyttet minimalt av de små og mellomstore bedriftene. Denne masteravhandlingen kommer også med konkrete forslag til hvordan eksterne aktører, slik som myndigheter, kan sette i gang tiltak for å motivere flere små og mellomstore bedrifter til å ta i bruk bærekraftsmålene i sine virksomheter.

6.2 Studiens begrensninger og anbefaling til videre forskning

Bærekraft er et dagsaktuelt tema med mulighet for mye spennende forskning. Forskningsprosjekter med valg av andre metoder og forskningsdesign vil kunne underbygge, utfordre eller komplementere min avhandling.

En svakhet ved min avhandling er antall informanter som har blitt intervjuet. Jeg skulle gjerne basert min avhandling på intervjuer av flere informanter, men det har vært utfordrende å rekruttere informanter. En grunn til det kan være at små enkeltstående bedrifter har blitt ekstra hardt rammet av koronakrisen. Ledere av denne typen bedrifter som jeg har kontaktet har gitt uttrykk for at de har mer enn nok å styre med i denne perioden og derfor ikke har tid til å la seg intervjuet. Et forslag til videre forskning kan dermed være å ta for seg et større antall informanter og benytte denne avhandlingen som et pilotprosjekt.

Et annet tiltak som kunne økt kvaliteten på studien hadde vært å benytte seg av forskertrianglering. Jeg har skrevet denne masteravhandlingen alene, en medstudent kunne tilføyd et nytt perspektiv. Samarbeid med andre studenter kunne blant annet ha bidratt med flere synspunkter på hva i datamaterialet som er viktig og ved evalueringer rundt ulike valg. Jeg har riktig nok benyttet meg godt av min veileder, i tilfeller hvor jeg har stått stille i mine egne resoneringer.

Denne studien er utført med respondenter som holder til i Norge. Informant 1, informant 2 og informant 3 er ledere av enkeltstående bedrifter som holder til på Hadeland, mens informant 4 har arbeidssted i Oslo og jobber i et internasjonalt selskap. En mulig vinkling for videre forskning kan være å ta for seg et annet geografisk område, slik som Oslo, en annen landlig region eller et annet land. Det kan være interessant å se om man finner noen geografiske forskjeller.

Videre kan det være interessant å gjøre en kvantitativ undersøkelse som tar for seg hvor mange bedrifter som faktisk fokuserer på FNs bærekraftsmål og sammenlikne ut ifra størrelsen på bedriftene. Det kan også være interessant å se på ulike bransjer for å se om det er noen forskjeller på hvor mange som fokuserer på FNs bærekraftsmål. Slik forskning kan gjøre det mulig å jobbe målrettet mot bransjer med lavt fokus, for å øke bidraget fra næringslivet.

Videre forskning kan som nevnt i konklusjonskapitlet kombinere funn fra denne masteravhandlingen til teorien om kompleksitet og kompatibilitet hentet fra Hsu og Cheng (2012), og undersøke nytten av foreslåtte informasjonsbanker. Her kan det være interessant å gjøre en longitudinell studie som sammenligner data før og etter eventuelle tiltak iverksettes.

FNs bærekraftsmål gjelder for perioden 2015-2030. En longitudinell studie kunne også vært interessant for å undersøke næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål over tid. Det kan i tillegg være interessant å ta for seg næringslivets fokus på FNs bærekraftsmål før og etter koronakrisen.

Enda et forslag til videre forskning kan være å sammenlikne to case. Det kan for eksempel være interessant å sammenligne et case hvor informantene har implementert FNs bærekraftsmål og et case hvor informantene ikke har implementert bærekraftsmålene, for å undersøke forskjeller og likheter mellom dem.

Litteraturliste

- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Bjerkan, L. (2016, 13. desember). Her er Telenors Asia-problemer – land for land. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/de0EX/her-er-telenors-asia-problemer-land-for-land>
- Brammer, S., Hoejmose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423–434. Doi: 10.1002/bse.717
- Cantele, S. & Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136. DOI: 10.1002/csr.1778
- Castka, P., Balzarova, A., Bamber, C. & Sharp, J. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140–149. <https://doi.org/10.1002/csr.062>
- Commission of the European Communities. (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Hentet 15. november 2019 fra <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>
- Commission of the European Communities. (2003). *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (C(2003) 1422). Official Journal of the European Union. Hentet 15. mai 2020 fra <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), ss. 1-13. DOI: 10.1002/csr.132
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. DOI: 10.1002/bse.323
- European Union [EU]. (2015). User guide to the SME definition. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2873/620234 Hentet 15. Mai 2020 fra <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>

- FN-sambandet. (2019, 18. september). FNs bærekraftsmål. Hentet 6. Oktober 2019 fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Hsu, J. L., & Cheng, M. C. (2012). What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 288–305. <https://doi.org/10.1002/csr.276>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8. Utg. Harlow: FT Prentice
- Johnson, M. P. (2015). Sustainability management and small and medium- sized enterprises: Managers' awareness and implementation of innovative tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271–285. <https://doi.org/10.1002/csr.1343>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Kommuneproposisjonen 2021* (Prob. 105 S (2019-2020)) Hentet fra https://www.statsbudsjettet.no/upload/Revidert_2020/dokumenter/prop105.pdf
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Mars-April 1995, 59-68
- Laine, P. & Kuoppakangas, P. (2015). A reconceptualization of change strategy – One application of dilemma theory. *Journal of change management*, 15(4), 332-352. DOI: 10.1080/14697017.2015.1058845
- Lewis, L. (2011). *Organizational change: creating change through strategic communication*. Chichester: Wiley-Backwell.
- Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO]. (u.å.a) Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO]. (u.å.b) SMB – viktig for norsk økonomi. Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/smb---viktig-for-norsk-okonomi/>

- Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO]. (u.å.c). *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål – Skal vi gripe mulighetene eller «business as usual»? (NHO rapport)*. Hentet 14. januar 2020 fra https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-barekraftmal_rapport.pdf
- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2015). Environmental policy toolkit for SME greening in EU eastern partnership countries. OECD Green Growth Studies, Paris: OECD Publishing. Doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293199-en>
- Porter M. E. & M. R. Kramer. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter M. E. & M. R. Kramer. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2)
- Region Hadeland. (u.å). Infobank for næringslivet på Hadeland. Hentet 10. mai 2020 fra <https://regionhadeland.no/tema/infobank?fbclid=IwAR2OoUxgowpAA8034lbCJ4xK1yenBnQBdUrKdDZN3TgNId4nCxxeW53x1iM>
- Regjeringen. (2018, 5. Juli). FNs bærekraftsmål. Hentet 30. Oktober fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/mat/fns-barekraftmal/fns-barekraftsmal/id2538121/>
- Regjeringen. (2019a, 25. mars). Formålet med regelverket. Hentet 15. mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/regler-om-offentlig-stotte-listeside/offentlig-stotte-regelverk/id430118/>
- Regjeringen. (2019b, 25. August). Ny strategi for en enklere hverdag i småbedriftene. Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-strategi-for-en-enklere-hverdag-i-smabedriftene/id2666380/>
- Regjeringen. (2020a, 7. april). Hvor langt har Norge kommet med bærekraftsmålene? Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/hvor-langt-har-norge-kommet-med-barekraftsmalene/id2697075/>
- Regjeringen. (2020b, 18. mai). 2030-agendaen med bærekraftsmålene. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/
- Regnskapsloven. 1998. Lov om årsregnskap (LOV-1998-07-17-56). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>

- Revell, A. & Rutherford, R. (2003). UK environmental policy and the small firm: broadening the focus. *Business Strategy and the Environment*, 12(1), 26–35. DOI: 10.1002/bse.347
- Ross, G., von Krogh, G., Ross, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi – en innføring*. 6. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508. [https://doi.org/ 10.1108/174711111111154581](https://doi.org/10.1108/174711111111154581)
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Savits, A. W. & Weber, K. (2013). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - And How You Can Too*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. (Working paper for the Academy for Educational Development). Stanford University, Washington DC. Hentet fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED092145.pdf>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and How does it Work? *Indiana Business Review*, 86(1).
- Solberg, E. (2020, 1. januar). Statsministerens nyttårstale 2020. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsministerens-nyttarstale-2020/id2684109/>
- Statistisk sentralbyrå [SSB]. (2020, 9. januar). Virksomheter. Hentet 16. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Statistisk sentralbyrå [SSB]. (u.å.). Indikatorer for FNs bærekraftsmål. Hentet 27. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/sdg>
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173–186. <https://doi.org/10.1002/bse.1740>
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330. DOI 10.1007/s10551-006-9187-1
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. 6. Utg. Thousand Oaks, California: Sage Publication.

Young, S. T., & Dhanda, K. K. (2013). *Sustainability: Essentials for Business*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Zakariassen, G. (2017, 15. oktober). Hennes & Mauritz tatt med buksene nede i Danmark.

Hentet fra https://www.nrk.no/kultur/hennes-_mauritz-tatt-med-buksene-nede-i-danmark-1.13733993